

# Pedagog = manažer?

Výukový materiál k Funkčnímu studiu  
(informace, metody)



Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání



**Pedagog = manažer?**

**Výukový materiál k Funkčnímu studiu (informace, metody)**

První vydání, Praha 2012

**Autoři textů:** Jaroslav Jindra, Romana Michaela Michalíková

**Odpovědní redaktoři:** Tomáš Machalík, Pavla Osvaldová, Irena Hošková

**Jazyková a grafická úprava:** ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9

**Fotografie:** Pavla Osvaldová a účastníci Funkčního studia. Uvedené fotografie jsou pouze ilustrativní, dokumentují průběh Funkčního studia realizovaného NIDM. Jsou publikovány se souhlasem účastníků Funkčního studia.

**Na publikaci se dále podíleli:** Milan Appel, Jana Heřmanová, Vladimíra Dvořáková, Vlasta Kohoutová, Vladislava Lukešová, Kamila Žárská, Pavla Klimentová

**Tisk:** ASTRON studio CZ, a. s., Veselská 699, 199 00 Praha 9

**Náklad:** 550 výtisků

Vydal Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání, Sámova 3, 101 00 Praha 10

Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“ (oblast Funkční vzdělávání)

[www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz), [www.nidm.cz](http://www.nidm.cz)

Copyright © Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012

ISBN 978-80-87449-27-1



## **A k čemu je to všechno dobré?**

Pro někoho jsou to známé věci, pro jiného „tajemné pojmy“. Setkáváme se s nimi stále častěji a ne všichni a ne vždy jim rozumíme. Podobně je na tom mnoho vedoucích pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání, nestátních neziskových organizací, kteří zahajují své manažerské vzdělávání. Stejně se ptala i spoluautorka této publikace.

## Předmluva

Právě otevíráte publikaci, která vás provede obsahem a metodami tříletého manažerského vzdělávacího programu Funkční studium realizovaného Národním institutem dětí a mládeže MŠMT v rámci projektu Klíče pro život. Mezi roky 2010–2012 byl program na základě poznatků z minulých let a průběhu samotného studia inovován v oblasti obsahu, který byl více zaměřen na zástupce středního managementu organizací pracujících s dětmi a mládeží ve volném čase. Podstatnými změnami prošel také systém podpory studia ve formě práce konzultantů či přípravy studijních opor pro jednotlivé moduly.

V čem konkrétně změny spočívaly? Odpověď na tuto a další otázky najdete v části A této publikace, která vás zavede do tajů Funkčního studia. Dva spoluautoři, kteří vás budou na následujících stránkách provázet, je popisují každý z jiného úhlu pohledu. PhDr. Jaroslav Jindra je lektor, konzultant, supervizor funkčního vzdělávání, ale zároveň také manažer s bohatými praktickými zkušenostmi. V odborných textech popisuje současnou strukturu a filozofii studia tvořící systém, na jehož vývoji se dlouhodobě podílejí členové realizačního týmu Ing. Milan Appel, Mgr. Jana Heřmanová, Mgr. Vladka Dvořáková a další lektori a konzultanti, ale také samotní účastníci studia – svými reflexemi a náměty z praxe. Poutavý pohled „z druhého



strany“ poskytuje jedna z účastnic studia, Mgr. Romana Michaela Michalíková – vedoucí klubu mládeže a zástupkyně ředitele pro pedagogickou činnost Církevního střediska volného času v Havířově. Její popis a postřehy se prolínají odborným textem a doplňují jej. Společně s ním můžete sledovat, jak toto vzdělávání změnilo nejen ji, ale i její organizaci.

Zakládací kapsa v části B této publikace ukrývá „zlatý poklad“ Funkčního studia. Na volně vložených kartách najdete 37 metod, které vám mohou pomoci při zvládnutí manažerské role. Jedinečnost tohoto souboru metodických listů spočívá v rozpracování do jednotlivých dílčích kroků. Řada z nich se již běžně používá ve střediscích volného času a v dalších organizacích pracujících s dětmi a mládeží v celé naší republice, na čemž mají Lví podíl desítky úspěšných absolventů našeho manažerského vzdělávání.

Tato publikace pro vás může být zdrojem inspirace a informací ke studiu, ale hlavně pomocníkem při výkonu manažerských činností ředitele nebo vedoucího pracovníka školského zařízení pro zájmové vzdělávání či nestátní neziskové organizace pracující s dětmi a mládeží. Její elektronickou verzi naleznete na webových stránkách projektu Klíče pro život ([www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz)).

Buďte prosím připraveni, že se v textech mohou objevit termíny a slovní spojení typické pro popis činnosti v jedné konkrétní organizaci či užívané pouze lokálně. Jsou-li vám některé z těchto výrazů povědomé, přitom je ale obtížně zařazujete, neváhejte nás kontaktovat, rádi vám je stejně jako kteroukoli část textu objasníme.

Přejeme vám příjemné čtení.

Realizační tým

## Obsah části A:

<b>ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FUNKČNÍM STUDIU .....</b>	<b>7</b>
<b>1. NA ČEM STAVÍME aneb čtrnáct pilířů studia .....</b>	<b>11</b>
<b>2. TRVALÝ ROZVOJ ORGANIZACE .....</b>	<b>15</b>
2.1. Sdílení vizí .....	15
2.2. Učíci se organizace .....	16
2.3. Participativní styl řízení .....	16
2.4. Týmová práce .....	16
<b>3. VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM FUNKČNÍHO STUDIA .....</b>	<b>17</b>
1. ročník .....	17
2. ročník .....	35
3. ročník .....	44
<b>4. KONZULTACE .....</b>	<b>48</b>
<b>5. VZÁJEMNÁ INSPIRACE .....</b>	<b>50</b>
<b>6. PRAXE A ZMĚNA .....</b>	<b>52</b>
<b>7. SPOLUPRÁCE S ŘEDITELI .....</b>	<b>57</b>
<b>8. DOPORUČENÍ ÚČASTNÍKŮM .....</b>	<b>58</b>
<b>9. HODNOCENÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>62</b>
<b>10. METODICKÉ POSTUPY .....</b>	<b>66</b>
<b>11. E-LEARNINGOVÁ PODPORA .....</b>	<b>68</b>
11.1. Systém výuky .....	69
11.2. Obsah e-learningových kapitol .....	69
1. ročník .....	69
2. ročník .....	71
3. ročník .....	72
<b>12. BENCHMARKING – Poučme se u nejlepších .....</b>	<b>73</b>
<b>13. Co je nového aneb TRENDY .....</b>	<b>76</b>
<b>14. HODNOCENÍ KOMPETENCÍ .....</b>	<b>80</b>
14.1. On-line testování .....	83
<b>15. ZÁVĚREČNÁ ZKOUŠKA, ZÁVĚREČNÉ PRÁCE A JEJICH HODNOCENÍ ....</b>	<b>85</b>
<b>16. HODNOCENÍ A EVALUACE STUDIA .....</b>	<b>89</b>
16. 1. Hodnotící metoda ABBA .....	90
<b>17. ZÁVĚREM .....</b>	<b>96</b>
<b>18. POUŽITÉ ZDROJE .....</b>	<b>98</b>
<b>19. ZKRATKY POUŽÍVANÉ V TEXTU .....</b>	<b>100</b>
<b>PŘÍLOHA 1: Doporučení účastníkům .....</b>	<b>101</b>
<b>PŘÍLOHA 2: Zavedení procesu změny do života organizace .....</b>	<b>119</b>
<b>PŘÍLOHA 3: Benchmarking – záznamový arch pro návštěvu organizace .....</b>	<b>135</b>
<b>PŘÍLOHA 4: Evaluace modulu – Funkční studium 2 (souhrn) .....</b>	<b>138</b>
<b>PŘÍLOHA 5: Stručné anotace jednotlivých metod .....</b>	<b>141</b>

## Obsah části B:

V kapse přebalu (Část B) této publikace najdete karty s následujícími metodami. Jejich krátké anotace jsou uvedeny v **Příloze 5** této části.

### 1. PRŮŘEZOVÉ METODY

- 1-01 SMART
- 1-02 Paretovo pravidlo
- 1-03 Brainstorming
- 1-04 Brainwriting
- 1-05 Myšlenková mapa
- 1-06 Benchmarking

### 2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT

- 2-01 Analýza SWOT
- 2-02 Mapa klíčových událostí
- 2-03 Zahrajte si na budoucnost
- 2-04 Analýza STEP (STEEP)
- 2-05 Balanced Scorecard
- 2-06 Ishikawův diagram
- 2-07 Metoda CIKL

### 3. ŘÍZENÍ ČASU

- 3-01 Analýza zlodějů času
- 3-02 Matice důležitosti a naléhavosti
- 3-03 Matice zodpovědnosti
- 3-04 Časový snímek

### 4. STIMULACE, MOTIVACE, HODNOCENÍ

- 4-01 Diagnóza schopností a postojů pracovníků
- 4-02 Kritéria pro osobní hodnocení pracovníků
- 4-03 Hodnocení úrovně vzdělávání
- 4-04 Ideální pracovník

### 5. MARKETING

- 5-01 Bostonská matice
- 5-02 Marketingový mix
- 5-03 Plán klíčových aktivit

### 6. ŘEŠITELSKÁ SETKÁNÍ

- 6-01 Bálintovské řešení problémů
- 6-02 Informační banka
- 6-03 Metoda 635
- 6-04 N/3
- 6-05 Occamova břitva
- 6-06 Delto
- 6-07 Kolotoč

### 7. HODNOCENÍ, EVALUACE

- 7-01 Dotazování
- 7-02 Pozitivní hodnocení aktivity
- 7-03 Evaluační strom
- 7-04 Hodnoticí kruh
- 7-05 Hodnocení akce
- 7-06 Hodnocení činností



*Jsem RoMi, tedy Romana Michaela Michalíková z CSVČ v Havířově. Před několika málo roky jsem se setkala s Funkčním studiem a značně to změnilo můj náhled na spoustu věcí. To bylo tak...*

### **ROZHODOVÁNÍ**

„Nechcete se někdo přihlásit na DOTO?<sup>1</sup>“ zaznělo na jedné z pravidelných porad vedení z úst ředitele našeho střediska někdy na podzim roku 2009. „Je to fakt výborné, už mám za sebou skoro celý první ročník a lepší studium jsem ještě neabsolvoval,“ pokračoval v nadšeném líčení svých dojmů a zbytek členů vedení (složený z vedoucích pedagogických oddělení, zástupce ředitele pro správu budov a majetku a vedoucího oddělení Fundraisingu a Public relations) na něj rozpačitě zíral. Moc dobře jsme věděli, že studuje nějaké DOTO (v době, kdy do studia nastupoval, jmenovalo se DOTO), že to je studium pro ředitele, že je v tom „namočený“ Milan Appel zvaný Mikin, který pro naše středisko několik měsíců předtím dělal teambuilding, a že na základě tohoto studia jsme začali na středisku vytvářet poslání, se kterým jsme se už půl roku trápili a pořád ho nemohli dokončit. Ovšem proč bychom to měli jít studovat my, to nikomu moc jasné nebylo. Nicméně ředitel se nedal odradit, zoslesal nám na mail propozice ke studiu a dal nám týden na rozmyšlenou.

V té době jsem byla zaměstnancem střediska 2,5 roku a téměř stejně tak dlouho jsem byla ve funkci vedoucí otevřených klubů pro mládež. Spadal pode mě klub Valdocco, pro který jsem byla primárně přijata do organizace. Vlivem událostí v organizaci jsem dostala zhruba po roce na starost také klub Maják, a tím definitivně vzniklo oddělení otevřených klubů pro mládež. Práce mě moc bavila, většinu času jsem trávila ve Valdoccu a několik hodin týdně i v Majáku a skupina neorganizované mládeže byla vyloženě moje krevní skupina. Jako vedoucí klubu jsem se hlavně starala o programovou nabídku obou klubů, vymýšlela hromady nápadů, co bychom mohli realizovat, a do toho jsem chodila na porady vedení a občas splnila nějaký ten úkol, který z porady vedení vyplynul. Hodně jsem si zakládala na tom, že jsem v první řadě pedagog, koneckonců proto jsem taky studovala vysokou školu. Poslední věc, která mě zajímala, byl management. Nicméně jedna z věcí, která se mi v mé práci vůbec nedařila, byla práce s lidmi – v obou klubech byla poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců. Nijak zvlášť jsem se

<sup>1</sup> Funkční studium navazuje na manažerský vzdělávací program, který postupně vznikal a vyvíjel se od roku 2000. V minulosti bylo jeho mottem „Dokážu to?“, z čehož vznikla dobře znějící a dostatečně krátká zkratka DOTO. Není divu, že účastníci tento název stále používají, zejména v hovorové formě. Má všechny náležitosti marketingové správné značky.



*nezabývala jejími důvody, brala jsem to tak, že máme prostě „smůlu na lidi“ a nedá se s tím nic dělat. V pozici vedoucí oddělení jsem si často připadala velmi nejistě a při každé krizi, již jsme v týmu měli docela často, jsem zvažovala, jestli to nemám raději položit a věnovat se spíš pedagogice; dobře jsem si uvědomovala nedostatečné vzdělání v této oblasti. Na druhou stranu mi vyhovovala možnost o věcech rozhodovat a dělat si je tak trochu po svém...*

## Základní údaje o Funkčním studiu

Funkční studium je tříleté vzdělávání cíleně zaměřené na praxi. Jde v něm o to, aby nabyté vědomosti a dovednosti studenti úspěšně implementovali ve svých organizacích, pobočkách nebo odděleních. Obsah studia je zaměřen na rozvoj znalostí a dovedností k řízení organizací pracujících s dětmi a mládeží, na rozvoj tzv. měkkých kompetencí a zároveň na rozvoj osobnosti studentů. Výsledkem je, že účastníci studia umí transformovat svou organizaci v instituci opakovaně připravenou k úspěšné a efektivní realizaci nových trendů a myšlenek.

Cílem vzdělávání je poskytovat a sdílet informace a dovednosti, které mohou pomoci efektivně řídit konkrétní organizaci, pobočku nebo oddělení. Záměrem je také vyměňovat si názory a zkušenosti z řídicí práce v podmínkách volného času, ověřené úspěšné metody, techniky a přístupy k modernímu řízení. Celý vzdělávací program je i o vzájemné podpoře potřebné pro změnu myšlení, postoju, cílů, forem a metod práce. Současně je studium o kontaktech, o naslouchání, o komunikaci, o lidech, kteří se zabývají volným časem dětí a mládeže.

Během studia si účastníci vytvářejí jasnou a konkrétní vizi, co chtějí v určitém časovém horizontu dokázat. Tato vize by měla být odlišná od jiných organizací ve stejném místě působení. Účastníci získávají potřebné kompetence, jež jim pomohou přesvědčit (motivovat) ostatní, aby šli za jejich vizí i za nimi. Kompetence k tomu, aby svou vizi uměli sdílet ostatním a své kolegy pro ni získali.

Dalším důležitým faktorem, o který ve studiu jde, je schopnost soustředit se na praktické naplnění vize. To znamená, aby pro účastníky studia byla jejich vize prioritou, a aby dokázali najít cestu, jak ji co nejefektivnějším způsobem realizovat. Pokud se na cestě vyskytnou překážky, účastníci neuhnou – jdou za svou vizí, jsou flexibilní, nacházejí alternativní přístupy, nevzdávají se, řídí se heslem „NNN“ – „Nic Není Nemožné“. V průběhu cesty musí umět řešit problémy i krizové situace. Ideální samozřejmě je, aby účastník – vedoucí pracovník – měl něco,

proč s ním ostatní chtějí pracovat a jít za ním. Může to být charisma, morální kredit, jeho myšlenky, apod. Na to při studiu upozorňujeme, naučit to však neumíme.

Jak je naznačeno výše, naše Funkční studium má dlouhou tradici vývoje a v posledních letech prošlo zásadními inovacemi v rámci realizace projektu Klíče pro život, který přinesl:

*Změnu přístupu.* Každý účastník je motivován k implementaci konkrétní změny do života organizace, v níž pracuje. Předmět změny si sám zvolí ve spolupráci se svým nadřízeným, který jej do studia vysílá. Pro implementaci změny byly vytvořeny pracovní listy popisující její zavádění do organizace po jednotlivých krocích (viz příloha 2).

*Pomoc konzultantů* související se změnou přístupu. Odborný konzultant je připraven účastníkovi pomoci s přípravou změny či s jejím zaváděním. Ukazuje se, že spolupráce se zkušenými konzultanty vnáší do studia významný kvalitativní posun, který účastníci vysoce oceňují.

*Rozšíření profesního složení účastníků o střední management a vedoucí pracovníky NNO.* Tento krok přinesl obohacení z hlediska výměny zkušeností a získávání nových kontaktů. Pro lektory to znamenalo změnu obsahu vybraných témat a změnu zacílení jejich činnosti.

*Změnu způsobu bodování e-learningových úkolů.* Zatímco v předchozích letech bylo třeba splnit na 80 % každé téma, v inovovaném bodování je třeba získat 80 % bodů celkem, takže účastníci mají možnost si vybrat, která témata jsou pro jejich praxi důležitější.

Plánovanou hlubší vazbu na oblast řízení kvality prostřednictvím on-line nástroje OLINA<sup>2</sup>, který nabízí testování kompetencí pracovníků cílových organizací i zavedení principu zlepšování díky hodnocení procesů a činností v organizacích probíhajících.

Co se týče organizace studia, to je rozděleno do tří ročníků, v jejichž průběhu účastníci absolvují jedenáct prezenčních modulů, navazující kapitoly v e-learningu a benchmarkingové návštěvy. Obsah programu vychází ze vzdělávacích potřeb pracovníků, kteří pracují s dětmi a mládeží v jejich volném čase, a zaměřuje se na zvyšování kompetencí potřebných pro správné řízení. První ročník je zaměřen na přípravu k implementaci změn vedoucích k trvalému rozvoji organizace. Ve druhém ročníku vedeme účastníky k tomu, aby přizvali své kolegy k rozhodování a podílu na řízení. Třetí ročník je pak zaměřen na zavedení principů trvalého rozvoje do mateřské organizace.

---

<sup>2</sup> OLINA – on-line nástroj pro řízení kvality organizací vznikl v projektu Klíče pro život v rámci klíčové aktivity „Standardizace organizací neformálního vzdělávání“. Nabízí hodnocení procesů opené o modifikovaný nástroj CAF a Interní audit. Současně přináší testování kompetencí pracovníků na klíčových řídicích pozicích dle předem definovaných kompetenčních modelů s vazbou na e-learningové vzdělávání.

## Účastníci studia

Účastníci Funkčního studia se rekrutují ze středisek volného času, ale také z nestátních neziskových organizací, školních družin a školních klubů. Je určeno především pro vedoucí pracovníky vyššího a středního managementu, mezi účastníky jsou zástupci různých pozic – ředitelé, zástupci ředitelů, vedoucí poboček a oddělení, vedoucí vychovatelky a také vedoucí pracovníci a garanti vzdělávání z nestátních neziskových organizací.

## Forma výuky a hodinová dotace

Studium kombinuje čtyřdenní prezenční vzdělávací moduly s tematicky navazujícími kapitolami e-learningu.

## Rozložení studia do jednotlivých let

### 1. ročník

5 vzdělávacích modulů	125 hodin
Manažerská praxe a praktické činnosti	60 hodin
Rozšiřující e-learningové programy	100 hodin
Závěrečná práce, obhajoba	

### 2. ročník

4 vzdělávací moduly	100 hodin
Manažerská praxe a praktické činnosti	52 hodin
Rozšiřující e-learningové programy	80 hodin
Závěrečná práce, obhajoba	

### 3. ročník

2 vzdělávací moduly	50 hodin
Manažerská praxe a praktické činnosti	36 hodin
Rozšiřující e-learningové programy	40 hodin
Závěrečná práce, obhajoba, test, ústní zkoušky	

## Celkem:

275 hodin přímé výuky
148 hodin manažerské praxe
220 hodin on-line aktivit



*Když jsem si doma v klidu prostudovala leták k Funkčnímu studiu, který nám ředitel přeposlal, lehce jsem se zděsila. Přece jenom šlo o manažerské vzdělávání, navíc na tři roky, a ještě ke všemu spojené s e-learningem. E-learningový kurz už jsem jednou absolvovala. Ačkoli některé věci tam byly zajímavé a možná i přínosné, celkově jsem tomu všemu moc nerozuměla. Byla to pro mě spíš „noční můra“ než přínos. Zjištění, že budu muset absolvovat něco takto náročného, mě proto žádným nadšením nenaplňovalo. Přesto tam někde vzadu ve mně hlodalo, že bych se přihlásit měla. Koneckonců když to ředitel chválí, tak to asi špatné nebude. Velkou roli při rozhodování u mě hrál fakt, že jsem si uvědomovala své nedostatky ve vedoucí pozici, a i přes všechny potíže, které jsem s tím měla, jsem v ní chtěla zůstat.*

*Na další poradě vedení se ředitel ptal na naše rozhodnutí. Jako první reagovala kolegyně Anička, že by určitě chtěla, a já jsem se k ní váhavě přidala. V následujících dnech se mé pochybnosti opět prohloubily a opatrně jsem s ředitelem vyjednávala, že když vezmou jen jednu z nás, ať jde Anička, já se přece jenom budu primárně věnovat svým klubům a pedagogice. Začátkem prosince dorazil e-mail od garanta Funkčního studia Honzy Frische z NIDM, který potvrdil naše přijetí, a kostky byly vrženy. Krátce nato nás oslovil náš budoucí třídní Mikin a kolotoč se rozjel naplno. Registrace do e-studovny, první virtuální setkání s novými spolužáky, logistické informace k našemu prvnímu modulu.*

# 1. NA ČEM STAVÍME aneb čtrnáct pilířů studia

Funkční studium realizované Národním institutem dětí a mládeže je postaveno na čtrnácti pilířích, které tvoří kvalitu studia a jsou spolu vzájemně propojeny:

- Trvalý rozvoj organizací
- Vize, cíle
- Prezenční vzdělávání (semináře, dílny)
- Konzultace/poradenství
- Doporučení
- Evaluace organizace
- Zpracované postupy
- E-learning
- Benchmarking
- Hodnocení úrovně kompetence jednotlivce
- Inspirace
- Opečovávání
- Vlastní příklad
- Zábava, „nenuda“

Prvním pilířem je zároveň směřování celého studia k tomu, aby účastník dokázal vystavět svou organizaci na principech **trvalého rozvoje**. Na konci studia organizace funguje výrazně efektivněji než na jeho začátku. Organizace se dokáže lépe přizpůsobovat příležitostem, novým trendům a novým technologiím, které neustále působí na děti i mladé lidi. Ti nejlepší tyto trendy dokonce vytvářejí a jsou následováni ostatními. Organizace i její členové musí být daleko akceschopnější, daleko flexibilnější, aby dokázali dlouhodobě uspokojovat přání a potřeby všech, kteří jsou do života organizace zainteresováni.

Účastníci studia jsou vedeni k tomu, aby si v každém ročníku **vytvořili vizi** toho, co chtějí ve své organizaci dokázat. Prostřednictvím ověřeného systému studia, vycházejícího z praktických potřeb, si účastníci vytvářejí cíle pro svou organizaci, pobočku nebo oddělení; definují, co chtějí změnit, co zavést a co případně odstranit. Tyto cíle mohou být z oblasti pedagogiky, řízení celé organizace nebo oddělení, práce s lidmi, týmové spolupráce, ale i marketingu, PR nebo fundraisingu.

**Prezenční vzdělávání** je jedním z nejdůležitějších pilířů. Účastníci během něj získávají potřebné vědomosti a rozvíjejí dovednosti k tomu, aby dokázali v první fázi dosahovat cílů, které si stanovili. V druhé fázi pak, aby dokázali efektivně a úspěšně řídit trvale se rozvíjející organizaci. Čtyřdenní vzdělávací moduly jsou rozvrženy

do tří let studia. Každý ročník je ukončen zpracováním závěrečné práce, jež je obhajována před komisí. Časová náročnost pro účastníky tohoto studia je ovšem nadstandardní. V prvním ročníku musí věnovat přímé účasti ve studiu 22 dní (včetně obhajoby závěrečné práce). Ve druhém ročníku pak 18 a ve třetím 10 dní.

Definování cílů je však teprve začátek. Účastníci studia dostávají možnost využít **konzultační podpory**, s jejíž pomocí mohou snadněji dosahovat cílů, které si stanovili. Konzultanti jsou připraveni pomáhat po celou dobu trvání vzdělávacího programu. Mohou pomoci při realizaci cílů oddělení nebo i celé organizace účastníka.

S cíli souvisí i další pomoc účastníkům v podobě **doporučení**. Souběžně s rozdělením studia do předmětů a do konkrétních oblastí jsme ke každé z nich připravili 10–20 doporučení, která by měli účastníci následovat, aby se jejich organizace dostala na kvalitativně vyšší úroveň. Těchto doporučení je připraveno na tři sta a jsou součástí této publikace (viz Příloha 1).

Dalším pilířem je na míru připravené **hodnocení organizace**. Předchozí doporučení jsme převedli do otázek a upravili je do podoby dotazníku. Vznikl tak komplexní systém hodnocení organizace v 5 oblastech a 17 podoblastech. Účastníci si mohou „změřit“ svou organizaci na začátku studia a také na jeho konci, a díky tomu zjistit posun v jednotlivých oblastech. Toto hodnocení je zároveň úvodním podkladem pro tvorbu vize celé organizace. Hodnocení umožňuje poznat silné a slabé stránky organizace, následně poskytujeme vhodné doporučení, jak dále rozvíjet silné stránky a postupně odstraňovat slabiny.

Vítaným pomocníkem pro všechny účastníky jsou tzv. metodické návody, čili **zpracované postupy**. Během seminářů si účastníci připravují pro svou organizaci řadu úkolů, které potřebují splnit k zlepšení jejího chodu. Stejným způsobem si hned v prvním modulu sestavují strategický plán organizace. Za pomoci lektora postupují krok za krokem až k cílovému stavu. Každý náš lektor má připravenou celou škálu metod, aby proces tvorby cílů a jejich naplňování byl jednodušší a srozumitelnější. Účastníci, kteří chtějí tyto procesy zopakovat při řízení své organizace, pobočky, oddělení i oddílů, mohou využít některou z téměř sedmi desítek metod popsanych k dnešnímu dni. Všechny jsou podrobně rozpracovány, popisují krok za krokem, jak dosáhnout cílů, k nimž jednotlivé metody vedou. Výběr metod tvoří druhou část této publikace.

**E-learning** je v rámci Funkčního studia využíván jako podpora dosahování cílů. Téměř po každém modulu účastníci studují doma vybrané předměty do větší hloubky. Za pomoci tutorů i za pomoci vzdělávacích videí (bez tutorů) dosahují snáže svých studijních a následně pracovních cílů. Celkový rozsah e-learningu je v průběhu studia 220 hodin. V jeho rámci jsou využívány případové studie a růz-

né druhy praktických úkolů. Problémové situace pojednáváné v případových studiích jsou většinou zpracovávány na základě skutečných událostí. Případy, které simulují rozhodovací situace, jsou připraveny pro krátce trvající jevy řešitelné v průběhu vzdělávací lekce. Jejich hlavním posláním je naučit účastníky vzdělávacího programu řešit komplexní a málo strukturované problémy z prostředí SVČ, NNO, ŠD a ŠK. Umožňují vžít se do situace rozhodovatele praktického problému, na základě popisu situace hledat hlavní problém, analyzovat situaci a hledat alternativy pro rozhodování.

**Benchmarking** je nedílnou součástí prezenčních vzdělávacích modulů, probíhá vždy první den, kdy jsou tyto srovnávací návštěvy realizovány. Pracovníci vybrané organizace připraví pro účastníky studia program, při němž prezentují své zařízení, jeho činnost, záměry, výsledky, systém řízení atd. Zároveň je zde pro účastníky připravena řada praktických aktivit, jimiž pak procházejí. Posledním bodem benchmarkingu je workshop za účasti pracovníků hostitelské organizace, kde účastníci evaluují činnost zařízení, dávají doporučení pro jeho další směřování a pomáhají rozkrývat silné i slabé stránky řízení. Tím jsou sami promyšleně motivováni ke konkrétním krokům ve své další práci.

Aby mohli účastníci vykonávat své pracovní činnosti opakovaně dobře, potřebují k tomu mít určité **kompetence** na požadované úrovni. Ve Funkčním studiu je připravený soubor kompetencí, který je navázán na obsah studia. Všechny kompetence jsou rozpracovány do jednotlivých úrovní, přičemž míra kompetence narůstá vzestupně na škále 0–8 (hodnota 8 vyjadřuje nejvyšší úroveň dané kompetence). Jednotlivé kompetence postihují vědomosti (znalosti), dovednosti i postoje a motivaci vedoucího pracovníka. Identifikace skutečné úrovně kompetence probíhá stejně jako hodnocení organizace pomocí testů – základního testu, testu úrovně a znalostního testu. Měření dosažených úrovní kompetencí a individuálního posunu probíhá po každém z ukončených ročníků.

Dalším pilířem studia je **vzájemná inspirace**, jež probíhá řízeně i neřízeně. V rámci řízené inspirace probíhá zařazování různých inspirativních a trendových činností přímo do vzdělávacích programů. Neřízená inspirace probíhá při neformálních setkáních, kdy si účastníci vyměňují názory, informace, náměty, metody. Skrytou, ale nezbytnou složkou tohoto studia je srovnávání a každý účastník tohoto programu vědomě či bezděčně porovnává řadu různých jevů a faktů (např. úroveň PR ve svém vlastním SVČ s tímtéž u svých kolegů). Díky tomu mohou účastníci poměrně rychle a efektivně dospět k poznatkům a zjištěním, k nimž by se jinou cestou dopracovávali déle a obvykle složitěji.

**Opečovávání** znamená, že účastníci studia se musí cítit dobře. A to nejen na prezenčních modulech, ale po celou dobu studia. Základem je, že musí mít

kdykoli k dispozici veškeré důležité informace, ať už o průběhu svého studia, anebo o jednotlivých vzdělávacích akcích. Z tohoto důvodu máme vytvořenou „informační klubovnu“, kde tyto informace najdou. Velký důraz je kladen na organizační zabezpečení akcí. Je nezbytné, aby vzdělávání probíhalo ve vhodném prostředí, které umožňuje nejen studium v učebnách, ale také relaxaci. Účastníci dostávají kvalitní vzdělávací materiály (příručka o studiu, manuály, výuková CD, atd.). Součástí vzdělávacích modulů jsou společné večerní programy, kdy probíhají (tradiční) rituály, jako je např. čajový rituál (přijetí do „rodiny“ účastníků a absolventů studia) anebo neformální výměna zkušeností či ukázky trendových činností. Velmi důležitým faktorem je osobní přístup všech, kdo Funkční studium zajišťují po stránce obsahové i organizační. Naším standardem je zde přátelská atmosféra, spolehlivost, ochota „udělat si čas“, tzv. bezpečné prostředí. Účastníci a pracovníci Funkčního studia jsou jediným společenstvím se společnými cíli, společnou vizí.

**Vlastní příklad** je jedním z neúčinnějších pilířů. To, co účastníky učíme, musíme sami při organizování studia ukazovat – počínaje úrovní vzdělávání, až po takové zdánlivé drobnosti, jako je dochvilnost.

Studium by mělo být pro účastníky zároveň **zábavou**. Toho lze dosáhnout pomocí takových činností, do nichž se lidé nemusí nutit, protože je samy přitahují, přinášejí radost, uspokojení nebo oddech. Zábavné činnosti mohou být pasivní, kdy se účastníci „nechávací bavit“ jako diváci nebo posluchači (např. vystoupením dětí z tanečního kroužku při benchmarkingu), anebo aktivní, kdy jsou aktivními účastníky nějaké hry, sportu, anebo připravují pro další účastníky tradiční rituály, které se lety zavedly – vítání nováčků, předávání „žezla“ nejstaršího ročníku. Účastníci se nesmí nudit ani během výuky. Preferujeme interaktivní prvky výuky se zapojováním jedinců a skupin. Zařazování zábavných prvků je pro nás běžným standardem.





## 2. TRVALÝ ROZVOJ ORGANIZACE

Dlouhodobým cílem Funkčního studia je zavedení myšlenky trvalého rozvoje do života organizací. V praxi to znamená, že účastníci vědí, jak systematicky a promyšleně přistupovat ke zvyšování efektivity organizace. A dokážou to ve své organizaci realizovat.

Zařazení filozofie trvalého rozvoje organizace je cesta správným směrem, na níž je však nutné podniknout mnoho kroků. Organizace se budou neustále pohybovat v proměnlivém prostředí, což trvale zvládají pružnější organizace, schopné pohotově reagovat na nové situace na trhu volného času.

Rozvojem organizace se zabývají ti, kdo ji chtějí permanentně zlepšovat ve všech jejích činnostech, zvyšují její akceschopnost a zvyšují také její efektivnost. Organizace se zaměřuje na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a své struktury tak, aby se mohla lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé. Toto vše organizace realizuje prostřednictvím svých pracovníků, kteří se orientují na akci a dosahují žádoucích výsledků, tj. těch, které si předtím stanovili jako své cíle. Efektivní organizace plní své poslání tak, že dlouhodobě uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.

Je třeba ještě jednou zdůraznit, že klíčovou roli v tomto procesu trvalého rozvoje organizace hrají lidé – její pracovníci. Ti jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn.

**Principy trvalého rozvoje organizace jsou:**

- a) Sdílení vizí**
- b) Učí se organizace**
- c) Participativní styl řízení**
- d) Týmová práce**

### 2.1. Sdílení vizí

Již na prvním prezenčním vzdělávacím modulu studia hovoříme o strategickém plánu, vizích, účelu a smyslu organizace, pobočky, oddělení... Tyto vize bývají často nevyřčeny a ukryty v hlavách vedoucích pracovníků organizace – jde však o to **formulovat** je otevřeně, **uspořádat** je ideálně do formy dokumentu, stále je prověřovat, přeformulovávat, a především je **sdílet** s ostatními. Existence organizace (a zejména trvale se rozvíjející) není trvale možná bez sdílených vizí, protože

množství individuálních potřeb nás vede různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

## 2.2. Učíci se organizace

Nutnou podmínkou pro cestu trvalého rozvoje organizace je přijetí filozofie učící se organizace do každodenního chodu organizace. Organizace prochází řadou změn, jež přicházejí velmi rychle zvnitřku i zvnějšku organizace. Tyto změny vyžadují nové vědomosti a nové dovednosti. Čím rychleji se lidé v organizaci učí těmto novým vědomostem a dovednostem, tím rychleji dokážou zavádět do organizace nové trendy, výzvy, příležitosti, technologie... Učíci se organizace, to jsou především lidé uvnitř organizace, kteří **spolupracují a trvale rozšiřují své vědomosti a dovednosti**, aby zrealizovali své vize, jež si předtím naplánovali. Učíci se organizace se vyznačuje tím, že se stává systémem, kde se jednotlivci učí z činností organizace a kde se organizace jako celek učí ze součinnosti jednotlivců. Učíci se organizace je taková organizace, která umožňuje učení všem svým členům a sama sebe nepřetržitě rozvíjí.

## 2.3. Participativní styl řízení

Participativní styl řízení je jednou z nutných podmínek trvalého rozvoje organizace. Pracovníci jsou zapojováni do řízení metodami k tomu určenými a spolupodílejí se na řízení a rozvoji organizace. Otevřenost, důvěra, vytváření konsensu a vzájemný respekt je standardem. Podřízení mají dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy a samostatnosti při realizaci úkolů.

Participativní styl řízení spočívá v podnícení spoluúčasti podřízených na rozhodování. Nadřízený „patří do skupiny“ a vztah k podřízeným je vlastně partnerský. Jde o styl **s vysokým zaměřením na lidi, resp. vztahy, a s nízkým zaměřením manažera na úkoly**. Vedoucí pracovník neurčuje, jak se má úkol provést, ale ptá se, jak jej podřízený bude provádět.

## 2.4. Týmová práce

Týmová práce úzce souvisí s participativním stylem řízení. Trvalý rozvoj organizace je dlouhodobý a složitý proces, který je za hranicemi schopností jednotlivce. Proto se vedoucí pracovník nemůže spoléhat jen na sebe a věřit pouze sám sobě. Musí se naučit **využívat schopností všech svých pracovníků**, sestavovat týmy pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Nedostatky jednoho jsou kompenzovány činností jiných členů týmu. Rozdílné individuální schopnosti členů podporují inovační kapacitu týmů. Lidé v organizaci jsou proto zapojeni do mode-

lování koncepce organizace, jejího řízení, řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení. Organizace se stává „jejich“ organizací, přestává být pouhým zaměstnáním a stává se místem pro uspokojování jejich potřeby seberealizace.

Principy týmové spolupráce jsou v otevřené komunikaci mezi členy týmu, v porozumění mezi nimi. Mezi členy týmu je nastolena **vzájemná důvěra**. Na stanovení společných cílů, strategií a směrů pracují společně. Tým podněcuje soustavné zlepšování na všech úrovních. Efektivní učící se tým staví na členech týmu, jenž sílí během společného plánování a společné odpovědnosti.

### 3. VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM FUNKČNÍHO STUDIA

Funkční studium je efektivní vzdělávací systém, kde jednotlivé předměty do sebe zapadají, cíleně zvyšují úroveň definovaných kompetencí účastníka, a zároveň tím posouvají a směřují jeho organizaci k trvalému rozvoji. Jednotlivé ročníky jsou složeny z modulů, a ty jsou tvořeny tématy-předměty s přímou vazbou na vybrané kompetence.

#### 1. ročník

##### MODUL 1

##### Úvod do managementu

###### *Kompetence k řízení organizace*

V prvním předmětu rozvíjejí účastníci studia své vědomosti o managementu. Jde o to, aby znali základy a teorii managementu, což je proces koordinace činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.

Zároveň chceme, aby účastníci věděli, že manažerská a řídicí činnost je složena z řady manažerských funkcí (plánování, organizování, prikazování, koordinování, kontrola...). Cílem je, aby účastníci uměli tyto činnosti používat ve své každodenní praxi. Absolventi Funkčního studia vědomě a cíleně ovlivňují chování a jednání pracovníků s úmyslem maximálně realizovat cíle organizace a uvádět je do souladu s individuálními cíli pracovníků. Přitom jde o respektování jak výkonně, tak sociálně orientovaných hledisek.

## Strategické řízení

### *Kompetence ke strategickému myšlení*

Základem tohoto předmětu je znalost stanovování cílů dle metodiky SMART. Účastníci dokážou ve své organizaci (pobočce, oddělení) zpracovat strategický rámec (poslání, vizi, strategické cíle...) a k tomu jasně formulovat strategii jeho naplňování. To si vyžaduje vyhodnocení současného stavu pomocí základních nástrojů (SWOT, SMART) a nastavení rozvoje organizace, určení cílů, k nimž se má organizace ubírat.

Absolventi Funkčního studia musí v každém okamžiku vědět, co chtějí dokázat a kam chtějí pod svým vedením organizaci dovést. To v praxi znamená, že umí po důkladné analýze vytvořit plán nebo strategii zařízení s minimálně jedno- až tříletým výhledem, v němž samozřejmě nechybí důkladná ekonomická rozvaha.

Stejně důležité je umět na strategickém rámci spolupracovat s dalšími pracovníky organizace, kteří se na jeho zpracování podílejí a znají jej. Účastníci studia také umí dlouhodobé záměry rozpracovat do plánů práce jednotlivých pracovníků a jsou připraveni své kolegy seznámit s jejich úlohou při realizaci strategického plánu organizace. Součástí této kompetence je rovněž znalost efektivní struktury a důležitosti efektivních procesů v organizaci. Téma strategického myšlení považujeme v prvním ročníku za nejdůležitější. Účastníci si definují své cíle, které pak v průběhu studia realizují.



*Tématem našeho prvního setkání byl Strategický management. Zahrnoval úvod do managementu, strategické plánování organizace a samostatné téma pod názvem Time management. Mým jasně definovaným cílem tohoto modulu bylo – přežít. Strategické plánování jsme před několika lety absolvovali jako proces v naší organizaci poté, co náš nadšený kolega Lukáš přijel z nějakého chytrého školení s názorem, že bez strategického plánu nemůže naše organizace dál fungovat. Odjeli jsme tehdy na tři dny na táborovou základnu s externím facilitátorem a společně tam tvořili strategický plán. Na konci procesu jsme se všichni pohádali a já jsem Lukášovi následně oznámila, že tohle bylo naposledy a už nikdy v životě žádný strategický plán dělat nebudu. Výsledek našeho úsilí – strategický plán organizace – jsme „hrdě“ založili do šuplíku na sekretariátu a už nikdy jsme se k němu nevrátili. Po nástupu našeho ředitele na DOTO v roce 2009 jsme začali vytvářet poslání organizace, ale byl to zdlouhavý proces bez*

valného výsledku. Představa, že se o tom teď mám učit, mě nenaplňovala žádným nadšením, a dost jsem pochybovala o smyslu tohoto procesu pro naši organizaci.

Modul začal ve středisku Legato patřícím pod SVČ Lužánky, v Brně Kohoutovicích. Po krátkém úvodu následovala prohlídka střediska s možností prakticky si aktivity vyzkoušet a odnést si nějaké ty inspirace do své praxe – později jsme se dozvěděli, že se tomuto procesu říká odborným výrazem benchmarking<sup>3</sup> a budeme jej absolvovat před každým modulem. Hostitelem benchmarkingu bude vždy někdo z účastníků studia.

Tuhle část programu jsem velmi přivítala, protože jsem prozatím neměla možnost navštívit jiná střediska volného času. Profesně mě zajímal zejména klub, který na Legatu funguje. Poprvé v životě jsem se v něm setkala s evropskou dobrovolnicí a z Legata jsem pak do Hrotovic (kde probíhala další výuka) odjela s jasným přesvědčením, že musíme mít ve Valdoccu evropského dobrovolníka a musíme na tom začít pracovat pokud možno hned.

Hned druhý den ráno jsme se pod vedením Jardy Jindry pustili do tématu management a strategický management. Bylo to náročné, dlouhé a vyčerpávající, jelí jsme opravdu tři dny téměř od rána do večera. Absolvovala jsem předtím už nespočet školení na různá témata, ale tohle mě dostalo. Vše jsme dělali prakticky, hned po vysvětlení teorie jsme si věci zkoušeli a rázem vše začalo dostávat jasný logický rámec. Celý proces provázelo slovo PROČ – proč bychom měli strategicky plánovat, proč vytvářet poslání, proč si popisovat cílové skupiny, proč si dávat cíle. Ke každé oblasti strategického plánu Jarda především vysvětloval důvody, pak teprve metody. Na konci modulu o strategickém plánování jsem se přistihla, že přemýšlím nad tím, jak zrealizovat strategický plán pro své oddělení, a připadalo mi, podobně jako kdysi kolegovi Lukášovi, že se bez něj v podstatě neobejdeme. Když se nad tím zamyslím dnes s více jak dvouletým odstupem, lidé mnohdy nechtějí do podobných procesů jít, protože jim prostě nerozumí a nenajde se nikdo, kdo by jim na jejich PROČ odpověděl takovým způsobem, aby to změnilo jejich postoj. Tohle jsem zažila na prvním modulu – změnu mého vlastního smýšlení, kdy věci najednou začaly velmi logicky do sebe zapadat.

<sup>3</sup> Viz metoda 1-06 Benchmarking.

## Řízení času

### Kompetence k řízení času

Umí-li účastník organizovat práci v organizaci, je načase organizovat sám sebe. Zvládat řízení času je nezbytností pro každého manažera (organizátora). Základem řízení času je analýza svého času, stanovování priorit, jejich dosahování, eliminace tzv. zlodějů času, umění delegovat úkoly atd. Významným aspektem efektivního řízení času je sladění pracovního a osobního života, vymezení času na relaxaci a osobní zájmy. Důležitou složkou je vytvoření vlastního systému, který zajišťuje maximálně efektivní využívání pracovního času v organizaci.



*Svým vlastním time managementem jsem se nikdy v životě nezabývala. Nastavení naší organizace bylo celou dobu spíše živelné, lidé pracovali, jak chtěli, jejich čas řízen nijak nebyl a tahle volnost mi velmi vyhovovala. Připadalo mi celkem normální, že pracuji do noci a o víkendech. V tématu time management jsme dostali hodně návodů, jakým způsobem analyzovat vlastní čas a jak si jej plánovat. Pomohlo mi to především k uvědomění si, že můj čas má v organizaci svou hodnotu a je třeba s ním podle toho nakládat – stanovovat si priority, eliminovat to, co mi čas ubírá, a hlavně nepracovat „dvě stě hodin týdně“, naopak delegovat věci na ostatní lidi a zabývat se opravdu jen tím podstatným, k čemuž jsem byla do organizace přijata<sup>4</sup>. Po celou dobu výuky jsem si velmi užívala Jardovo lektorské umění – líbilo se mi, jak střídal metody, jeho způsob práce se skupinou, hodně příkladů z praxe, způsob reflexí jednotlivých bloků a logické provázání všeho, co jsme se učili.*

*Na konci prvního modulu byly ledy definitivně prolomeny. Odjízďela jsem s tím, že už rozumím, proč se lidé na DOTO / Funkční studium hlásí – návštěvy jiných středisek jako inspirace pro vlastní praxi, velmi kvalitní lektorský tým, jasné myšlenky jako ukazatele směru, kam jít, setkání s kolegy z jiných středisek a vzájemné sdílení zkušeností, zážitek v podobě rituálu přijetí do stavu účastníků studia. Ačkoliv mi bylo jasné, že se věci nezmění ze dne na den (před tímto jsme navíc na Funkčním studiu byli dost důrazně varováni), přece se něco málo do pohybu dalo. Minimálně vznikly první impulsy na cestě za změnou – za změnou mé práce na pozici vedoucí oddělení a následně i ve vedení organizace.*

<sup>4</sup> Viz metody oblasti 3. Řízení času.

Těsně po našem návratu z modulu se otevřel první e-learning, který měl na starost náš třídní Mikin. Obsahoval v podstatě celý proces strategického plánování, ke každé oblasti byly konkrétní úkoly. Měli jsme dvě možnosti, jak se do toho pustit – buď použít již vytvořené věci z našeho modulu z Hrotovic, anebo to celé začít tvořit znovu ve spolupráci s kolegy z organizace, přičemž druhý postup byl víc než doporučený.

Velkým rozdílem byla pro mě (oproti mé minulé zkušenosti s e-learningem) provázanost s tím, co jsme slyšeli naživo – naprosto jinak se mi pracovalo, když jsem věděla, o čem je řeč. Časově byl e-learning poměrně náročný, s jasnými termíny odevzdání jednotlivých úkolů. Po zkušenostech z minula jsem se rozhodla plnění úkolů neodkládat. Do situace, kdy musím v poměrně krátkém čase zpracovat hodně úkolů, jsem se opravdu nechtěla dostat.

Vzhledem k tomu, že jsem měla v sobě celkem čerstvý zážitek z Hrotovic, v rámci e-learningu jsem si znovu prošla vše, o čem jsme mluvili, a zpracovávala jsem si věci aktuálně na své oddělení a svou organizaci. Měla jsem docela radost z toho, že e-learning obsahoval řadu praktických formulářů ke všem částem strategického plánu, od tvorby poslání, přes vizi, definování cílových skupin až po stanovování cílů<sup>5</sup>. Ačkoliv jsem při zpracovávání úkolů nešla cestou spolupráce s kolegy, věděla jsem, že až se jednou rozhodnu strategický plán vytvořit, budu mít k dispozici všechny materiály a kterýkoli z nich mohu použít.

## MODUL 2

### Motivace, stimulace, hodnocení

#### *Kompetence k vedení lidí a zvládnání personálních činností*

Díky tématu strategického myšlení umí účastníci studia jasně definovat vizi, které chce organizace dosáhnout, a prostředky, jakými jí chce dosáhnout. Další kompetence se zaměřuje na to nejpodstatnější, tedy s jakými lidmi toho chce dosáhnout. Zde je nejdůležitější úlohou účastníků studia vést kolegy ke zcela novým pracovním postojům, případně obklopit se novými typy lidí. „Spolehlivého člověka“ chodícího pilně a včas do práce a dělajícího to, co má, musí nahradit člověk, který také samozřejmě (ale jaksi mimochodem) chodí včas do práce, ale který v první řadě přichází

<sup>5</sup> Viz metody oblasti 1. Průřezové metody, Analýza SWOT, Analýza STEP a další z oblasti 2. Strategický management.

do práce s „otevřenou hlavou“, který nachází nové příležitosti, hledá nová řešení atd. Jednoduše řečeno, manažeři musí mít správné lidi na správných místech. To znamená, že se zabývají personální prací. Obklopují se schopnými lidmi, kteří jsou přijímáni na určitý úkol, k němuž mají předpoklady, a nikoli pouze k zaplnění určitého funkčního okénka. Sjednávají pracovní poměr s pracovníky, o jejichž nástupu sami rozhodují, ale také za ně sami zodpovídají. Rovněž sjednávají dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, dohody o ukončení pracovního poměru, dávají výpovědi pracovníkům a také tyto výpovědi přijímají.

#### *Kompetence k motivování kolegů*

Účastníci studia spolupracují ve své organizaci s lidmi, kteří jsou schopni dosahovat cílů organizace. Díky tomuto tématu umí zpracovat analýzu motivační struktury pracovníků organizace tak, aby zjistili, co jednotlivé pracovníky k činnosti motivuje. Na základě této analýzy umí vytvořit motivační program organizace, který zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolínající se celým systémem řízení lidí v organizaci. Pomocí stimulačních nástrojů se účastníci studia učí ovlivňovat pracovní ochotu lidí, zvyšovat jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci v organizaci. Dozví se, jak posilovat u pracovníků identifikaci jejich zájmů se zájmy organizace, jak ovlivňovat zájem pracovníků o rozvoj vlastních schopností a jejich aktivního využití v zájmu organizace.

#### *Kompetence k hodnocení pracovníků*

Vedle schopnosti motivovat své pracovníky v týmu si účastníci studia osvojují dovednost poskytovat svým pracovníkům zpětnou vazbu na jejich působení v organizaci. Uvědomují si, že hodnocení pracovníků je důležité pro organizaci i pro pracovníky a je účinným nástrojem kontroly a stimulace pracovníků.

Naši absolventi znají řadu hodnotících nástrojů a dokážou je při hodnocení pracovníků použít. Dovedou zjišťovat, jak pracovník vykonává svou práci. Vědí, jak získat objektivní data o jeho práci. Na základě těchto informací je lehké vést s pracovníky kvalitní hodnotící (partnerský) rozhovor, kde společně projednávají výsledky hodnocení a hledají řešení ke zlepšení pracovních výkonů. Správný manažer ví, jak stanovit po diskuzi s pracovníky jejich cíle na další období, a také dokáže vytvořit systém odměňování podle skutečně odvedené práce a v souladu s platnými předpisy i přiděleným objemem mzdových prostředků. Uvědomuje si, že plat by měl být vícesložkový, a umí stanovit vyšší funkčních příplatků a maximálně spravedlivé osobní ohodnocení.



## Legislativa

*Kompetence: Právní způsobilost*

Aby kdokoli mohl dobře fungovat v organizaci ve vedoucí funkci, musí znát základní legislativní „abecedu“, to znamená znát většinu právních a ekonomických pravidel, která se bezprostředně dotýkají jeho pracovní pozice v organizaci. Účastníci Funkčního studia získávají znalosti právních norem ovlivňujících řízení organizace, pobočky, oddělení a projektu. Znají také příslušné předpisy týkající se bezpečnosti, personálních věcí, ekonomiky.

Právní a ekonomickou problematiku vztahující se k jejich úrovni řízení řeší zpravidla samostatně.



*Druhý modul, aniž bych to tušila dopředu, představoval pro mou manažerskou práci zásadní zlom. Setkání jsme měli tentokrát v Ostravě u salesiánů. Z benchmarkingu jsem si toho tentokrát moc neodnesla, protože ostravské salesiánské středisko znám velmi dobře, absolvovali jsme společně vzdělávání, znala jsem jak zaměstnance, tak střediskovou nabídku a styl práce. Přesto pro mě bylo zajímavé sledovat, jakým způsobem Ostrava zorganizovala celý proces a jak prezentovala jednotlivé činnosti. Celý modul se následně odehrával v Malenovicích. Témata byla tentokrát dvě: legislativa a práce s lidmi – motivace, stimulace, hodnocení.*

*První den jsme se věnovali legislativě. Čekala jsem nudnou přednášku o paragrafech a k mému překvapení se mé očekávání opět nenaplnilo. Hodně se diskutovalo o věcech z praxe, řešily se sporné věci jako např. náhrady škod, kázeňská opatření, specifika pedagogických pracovníků apod.*

*Další dva dny jsme strávili s Jardou Jindrou na téma práce s lidmi<sup>6</sup>. Mluvili jsme o důležitosti práce s lidmi, o jejich motivaci a stimulaci, o pochvalách, a tak nějak jsem si začala uvědomovat, že mám nějaký tým a že je potřeba s ním něco dělat. Došlo mi, že jsem se o lidi v mém týmu nikdy nijak nezajímala, přece jen na prvním místě byli klienti, pro které jsem dělala první-poslední, ale zaměstnanci jako by neexistovali. Najednou jsem jasně viděla, proč je atmosféra v mém týmu taková, jaká je, proč je vysoká fluktuace zaměstnanců. Jarda mluvil o tom, jak je důležité být obklopen dobrými lidmi, jak se nesmí stávat, že člověk nedostává pozitivní zpětnou vazbu*

<sup>6</sup> Viz metody oblasti 4. Stimulace, motivace, hodnocení.

na svou práci, jak máme vymýšlet drobnosti, aby se lidé do práce těšili, protože jen spokojený zaměstnanec může mít spokojené klienty. Popsala jsem si půl bloku poznámkami a různými nápady, co pro lidi dělat, a kudy jsem chodila, tudy jsem přemýšlela, jak mi taková důležitá věc mohla uniknout. Přemýšlela jsem nad tím, jaké lidi mám ve svém týmu, jak moc jsou pro mě důležité a jaké konkrétní kroky podniknu k tomu, abych změnila svůj styl práce. Po tomhle modulu jsem si uvědomila, že na tom, jak to teď v klubech vypadá, mám poměrně velký podíl. Opět s odstupem času hodnotím tento modul pro svou práci jako jeden z nejpřínosnějších, neboť zcela zbořil mé mýty o tom, jak je důležitá pouze práce s klienty, jak jsou zaměstnanci samomotivovatelní a není třeba jim věnovat ani minutu svého drahocenného času, a jak za krizi v našem týmu mohou především jenom oni.

E-learning, který navazoval na setkání, jej tentokrát doplňoval i rozšiřoval. Zpracovávali jsme si personální strategii, znovu se ještě jednou zabývali motivací lidí i stylem jejich vedení. V manažerských bajkách, které popisovaly mnohdy reálné situace z různých organizací, jsem často nacházela sama sebe i styl práce naší organizace. Bylo mi jasné, že v této oblasti musí v mé práci přijít dost zásadní změna.

## MODUL 3

### Týmová spolupráce

#### *Kompetence ke kooperaci/spolupráci*

Až doposud získávali účastníci při studiu vědomosti a dovednosti týkající se organizace – prošli si systém řízení, strategické plánování, strukturu organizace, vedení lidí, personální řízení, motivaci, hodnocení, vzdělávání pracovníků i práci s externími pracovníky a dobrovolníky. Na toto vše byl účastník „sám“. Nyní rozvíjí kompetenci, která mu může pomoci vzít kolegy na cestu trvalého rozvoje s sebou, to znamená začít s nimi spolupracovat nebo je k tomu ještě hlouběji motivovat. V tomto momentě je důležité, aby frekventanti studia věděli, co je to kooperace a spolupráce a jaké jsou jejich výhody. Účastníci vyvíjejí v tomto směru aktivitu – spolupracují, ochotně se zapojují do činnosti skupiny a sehrávají v ní pozitivní roli, směřují aktivity ke skupinovému cíli. Důležité je, aby přitom respektovali druhé, jejich práci a výsledky společného úsilí.

V ideálním případě začínají účastníci studia při tvorbě cílů spolupracovat se svými lidmi v organizaci, aktivně stimulují atmosféru ke vzájemné spolupráci, a tím významně přispívají k dosahování společných cílů. Vyhledávají, sdílejí a nabízejí potřebné informace. Maximálně podporují filozofii spolupráce a kooperace v organizaci.

### *Kompetence k vedení týmu*

Nyní již účastníci znají vizi své organizace a k tomu mají motivované a správně hodnocené lidi. V tomto předmětu si osvojují dovednosti k vytvoření pracovního týmu, jehož členové usilují o dosažení společného cíle. Absolventi znají Belbinovu teorii rolí v týmu a umí ji využívat. Umí vybírat členy týmů a nastavovat principy efektivní komunikace, atmosféru důvěry a vzájemné podpory. Vědí, jak významnou roli v týmu sehrávají oni sami jako jeho vedoucí nebo uznávané vůdčí osobnosti. Vedení týmu vyžaduje schopnost koordinovat činnost týmu, ovlivňovat chování a vztahy v týmu, poskytovat týmu podporu a motivovat ho k dosažení výsledků. Účastníci studia se prostřednictvím týmové práce učí dosahovat tzv. synergického efektu, což znamená, že výkon týmu převyšuje součet možností jednotlivých jeho členů. Synergický efekt je dán rozdílem mezi výsledkem práce skupiny jako sehraného týmu a výsledkem, kterého by skupina dosáhla jako pouhý souhrn individuů.



*Aby bylo vzdělání v oblasti vedení lidí kompletní, čekaly nás „týmovky“, aneb modul týmové spolupráce v Krucemburku. V termínu těsně před modulem Funkčního studia jsme týmovky absolvovali s kolegy z naší organizace. Ačkoliv jsem si odnesla řadu pedagogických inspirací pro svou praxi v podobě různých her a aktivit, týmovky velmi lehce odhalily, jak nám to v týmu prostě nefunguje, jak spolu v podstatě ani nechceme spolupracovat.*

*Mé nastavení pro následující modul Funkčního studia nebylo nejpozitivnější. Bylo to způsobeno jak únavou (protože modul byl, přesně dle mého očekávání, docela fyzicky náročný), tak i zklamáním. Ačkoliv jsem se snažila podniknout kroky pro zlepšení atmosféry v mém týmu (zavedli jsme supervize, na kterých jsme si začali věci vzájemně vyříkávat), výsledek nebyl nijak valný.*

*Vzdělávacímu modulu – týmovkám s mými spolužáky z Funkčního studia předcházel benchmarking v Poličce, v malém a velmi sympatickém středis-*

ku volného času. Poprvé jsem si zde vyzkoušela taneční podložky, které středisko realizovalo jako trendovou věc, a ačkoli již asi dvakrát do našeho klubu klienti podložky donesli, teprve tady mě to chytlo. Na základě této zkušenosti jsem pak zařadila taneční podložky mezi nabídku pravidelných aktivit našeho klubu a v průběhu následujícího školního roku to byla jedna z nejnavštěvovanějších aktivit.

Hned večer po našem návratu do Krucemburku se rozjel modul týmové spolupráce a začaly první aktivity. Už druhý den jsem si uvědomila, že naučit se spolupracovat není nic jednoduchého. V aktivitách se hodně odrážely temperamenty a nastavení jednotlivých lidí, zda jsou, nebo nejsou týmoví hráči, zda působí v pozici lídrů, nebo spíš stojí v opozici – v pozadí toho všeho. Když se spolupráce podařila, výsledek byl většinou velmi dobrý. Nicméně často to bylo o nadřízenosti a podřízenosti, o prosazování vlastních názorů a pohledů na věc na úkor ostatních. Sama jsem často prožívala nechuť se do aktivit zapojit, když jsem měla pocit, že mě moje skupina nebere vážně. Do toho se mi znovu prolínala zkušenost s mým týmem z předchozích čtyř dnů. Vytvořit z lidí tým není záležitostí jednoho kurzu týmové spolupráce, ale dlouhodobé a často neviditelné práce, kde záleží na každé složce – na vedoucím týmu i na jeho členech.

Z týmovek jsem si nakonec odvezla dvě věci. Dobrý pocit z překonání sama sebe, kdy jsem se zúčastnila nejnáročnější aktivity a byla schopna absolvovat ji s hlubokým zážitkem, který ve mně zůstal. A špatný pocit z toho, že sama neumím spolupracovat s druhými, ale naopak očekávám, že budou spolupracovat se mnou, a nic moc nedělám pro to, abych jim to ulehčila.

Navazující e-learning byl zpracován velmi netradičně – obsahoval videa řešící vtipný příběh dvou týmů hledajících gumovou kachnu. Celou dobu jsem se dobře bavila a zároveň pozorovala, jak to „ideálnímu“ vedoucímu Karlovi šlape, jak spolupracuje s lidmi a jak využívá jejich potenciálu. Znovu mi vyvstávala otázka, jak má vypadat vedoucí, který chce pracovat týmově – co musí umět, co musí vědět o ostatních, jakou roli hraje jeho osobnost a jakou motivace lidí.

Krizi mého týmu se v konečném důsledku nepodařilo překonat a skončilo to nejlepším možným řešením – rozpadem týmu a jeho obměnou. Ačkoliv jsem prožívala velký pocit neúspěchu v této oblasti, nastala ideální příležitost začít věci dělat jinak.

Po prázdninách se podařilo dotáhnout do konce jeden z důležitých velkých úkolů. Klub Maják, který jsem měla „pod sebou“, dlouhodobě vykazoval ztráty, jeho návštěvnost byla nízká a nacházel se v prostorách, které byly pro organizaci finančně velmi zátěžové. Začátkem roku, před mým nástupem do Funkčního studia, jsme se s vedením organizace rozhodli, že klub přesuneme ze středu města do jedné z vyloučených lokalit, kde začne svou činnost s novou klientelou, s novou nabídkou a vlivem událostí i s novým týmem. Na uvolněné pozice po odchodu kolegů nastoupili noví kolegové, jež jsem dobře znala, neboť jsme již spolu v minulosti spolupracovali na různých projektech. Těšila jsem se na to, že konečně začneme více spolupracovat. Klub se na novém místě rozjel velmi dobře, situace v týmu se stabilizovala a mě čekal další modul, tentokrát v zahraničí.

## MODUL 4

### Marketing

#### *Kompetence k marketingovému myšlení*

Zatímco předcházející předměty byly zaměřené spíše směrem „dovnitř“ organizace, tj. na její pracovníky (interní, externí i dobrovolné), nyní se účastníci studia začínají zaměřovat na okolí organizace, na zákazníky. Učí se znát svůj trh, vědět, kdo jsou zákazníci organizace. Dokážou segmentovat zákazníky až do úrovně prodejních nik a plánovat marketingové činnosti ve prospěch organizace. Přitom umí používat Bostonskou matici, Marketingový mix a také Ansoffovu matici. Umí zjišťovat, předvídat a uspokojovat zákaznické potřeby rentabilním způsobem. Dokážou realizovat proces výzkumu trhu, prodeje produktů či služeb, jehož cílem je připravit taková opatření, aby byl nový produkt uváděn na trh ve vhodný čas a za vhodnou cenu. U stávajících produktů a služeb se frekventanti učí, jak zvýšit jejich prodejnost či provést takové inovace, které umožní zvýšit prodejnost.

#### *Kompetence k orientaci na zákazníka*

Toto téma úzce navazuje na předchozí. Zároveň je napojeno na všechny činnosti, které v organizaci probíhají a které ovlivňují kvalitu produktů, služeb, a následně tím i spokojenost zákazníků a klientů. Jedná se o velmi důležitou kompetenci týkající se zákaznického přístupu.

Účastníci studia vědí, co je to zákaznický přístup a jaké jsou jeho výhody. Vědí, jak zásadní vliv mají zákazníci a klienti na existenci organizace a každého pracovníka v ní, proto staví zákazníka na první místo. Věří hodnotám, které v sobě má kvalita zaměřená na zákazníka. Zákazníkům dávají očekávanou hodnotu a obvykle i něco navíc. Účastníci si osvojují principy klientského přístupu v souladu se směřováním organizace. Vědí, jaký je rozdíl mezi zákazníkem a klientem. Zajímají se o své zákazníky a klienty, na problémy nahlížíjí jejich očima. Dokážou číst skutečné zadání (poptávku) zákazníků a klientů a transformovat jej do nabídky služeb organizace. Účastníci se učí působit konzultačním přístupem, získávají komplexní znalost strategie zákazníků, se kterými pracují. Vedou pak úspěšně jednání se zákazníky, včetně jednání o rozpočtu a zisku.

## **Public relations**

### *Kompetence k public relations*

Vedle zákazníků a klientů začínají účastníci studia budovat „vztahy s veřejností“, neboli public relations. Pokud chce budovat kvalitní vztahy s veřejností, musí mít každá organizace nejprve vše v pořádku „doma“. Buduje tedy a dodržuje firemní kulturu a principy jednotné image. Účastníci studia se učí, jak připravit a zavést designový program organizace. Dbají přitom na srozumitelnost a gramatickou čistotu zásadních textů (dopisy, plakáty, články, tiskové zprávy...), a tím na celkovou kvalitu propagačních materiálů. Vědí, jak vypadá kvalitní a komunikativní webová stránka, dokážou komunikovat produkty a služby (reklama, propagace, PR...) tak, aby se správné informace dostaly k vytípaným zákazníkům, a to na správném místě a ve správnou dobu. Pomocí vybraných technik a nástrojů (tiskové zprávy, spolupráce s médii, komunikační plán) účastníci budují a udržují mínění veřejnosti o organizaci a vztahy se svým okolím a s veřejností na vysoce pozitivní úrovni.

## **Fundraising**

### *Kompetence k fundraisingovému myšlení*

Účastníci již v této fázi studia vědí, co chtějí se svou organizací dokázat. Mají vizi, mají kvalitní pracovníky, znají své produkty a služby, své zákazníky a umějí je přilákat marketingovými metodami. Veřejnost je jejich organizaci nakloněna. Nyní ještě zbývá, aby dokázali získat na činnost organizace finanční prostředky, případně další zdroje.

Obsahem fundraisingu je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků pro činnost organizace. Účastníci studia poznáva-

jí různé metody pro fundraising (benefiční akce, poštovní kampaně, osobní jednání...), umějí je zpracovat do fundraisingového plánu a ten realizovat. Zjišťují, které aktivity jsou vhodné pro různé fundraisingové metody, a učí se sestavovat mapu potenciálních donátorů, umějí s nimi jednat. Jsou připraveni zpracovat projekt po obsahové stránce a efektivně jej prezentovat. Účastníci obecně poznávají důležitost práce se sponzory na akcích.



*V půlce září jsme vyrazili společně se spolužáky a našimi lektory do Tater, kde měl probíhat náš další modul, tentokrát s tématy marketing, public relations a fundraising. V rámci benchmarkingu jsme navštívili středisko volného času v Popradu. Jeho stará budova ani nabídka aktivit žádnou inspiraci neslibovaly. Inspirace se nakonec skrývala v přístupu zdejších zaměstnanců. Ačkoli neměli zdaleka takové podmínky, jako my, dělali vše pro to, aby se jejich klienti cítili ve středisku dobře a oni sami aby jim poskytovali kvalitní aktivity. Pohoda tam byla cítit na každém kroku a lehce nepříjemný pocit z nevzhledné budovy byl rázem smazán.*

*V krásném prostředí Tater jsme se plnou parou vrhli na téma marketingu, opět s Jardou Jindrou. Zaměřili jsme se na činnosti našich organizací. Mluvili jsme o tom, jak je zapotřebí dát jim atraktivní názvy a náplně, a hlavně věnovat se své cílové skupině, identifikovat její očekávání a zjišťovat trendy, které právě letí<sup>7</sup>. Na Jardu volně navázal v následujících dnech Petr Vinš. Učili jsme se, jak je důležité vystihnout hlavní myšlenky toho, o co nám jde a co chceme lidem sdělit. Jak je důležité být vidět a prodat to, co umíme. Neméně důležité je, aby se o nás mluvilo, a to v dobrém. Hlavní myšlenka, která ve mně zůstala, byla práce se zážitkem na akcích. Dobrá akce by měla být spojená se zážitkem, který si lidé odnesou. To jsme zažili hned večer prakticky, při rozlučce třetího ročníku. Nesla se v úžasné slavnostní atmosféře, účastnili se jí všichni spolužáci ze všech ročníků, všichni lektori a třídní učitelé. To, co jsme tam zažili, je nepředatelné, ale byla to podstata věci, kterou nás učil Petr ve spojení s akcemi. Člověk si na základě zážitku vybaví konkrétní aktivitu (rozlučka třetího ročníku) na konkrétním místě (Tatry) a s konkrétními lidmi (spolužáci z Funkčního studia). Pokud je vzpomínka spojena s emocemi, je víc než jisté, že v nás zůstane trvale.*

<sup>7</sup> Viz metody oblasti 5. Marketing.

*Další den se nesl ve znamení získávání finančních prostředků na naši činnost pomocí fundraisingu. Ujasňovali jsme si své představy, opět jsme pracovali s konkrétními aktivitami ze své vlastní praxe.*

*Po návratu domů na nás čekal další e-learning, který rozšiřoval téma public relations o komunikaci, vedení nejrůznějších jednání, práci s novináři a médii. Analyzovali jsme image vlastní organizace, pracovali s textem, zkracovali jej, vytvářeli zlaté věty, slogany a dostali seznam velmi užitečných webových odkazů. Znovu se v kapitolách prolínalo téma využití emocionálních prvků k zapamatovatelnosti našich sdělení a projektů.*

## MODUL 5

### Komunikace, osobní prezentace

#### *Kompetence k efektivní komunikaci*

V tuto chvíli se účastníci začínají věnovat komunikaci směrem „dovnitř“ – komunikaci se svými kolegy. Kompetence efektivní komunikace napomáhá k tomu, jak lépe vysvětlovat a komunikovat záměry, které si účastníci doposud naplánovali. Obsahem této kompetence je dovednost formulování myšlenek, aktivního naslouchání ostatním. Komunikace, která plní svůj účel, zajišťuje, že myšlenka, resp. myšlenky, které chceme sdělit, se bez podstatného zkrácení dostanou až k adresátovi a ten je správně pochopí. Účastníci studia se dozvídají, jak komunikaci otevřít, jak vytvářet takové prostředí, aby komunikovali i druzí. Pod vedením lektora se naučí druhé přesvědčit o svých myšlenkách, a to i s pomocí práce s neverbálními projevy druhých. Znají zároveň principy zpětné vazby. Absolventi umí ve své organizaci nastavit systém komunikace zahrnující nejen jazyk, ale i specifická gesta a způsoby chování vůbec, jež vede ke kýžené efektivní komunikaci.

#### *Kompetence k rozhodování*

Rozhodovat se správně, ve správnou dobu, na správném místě a správným způsobem je kompetence, kterou jistě stojí za to mít – a k tomu jsou účastníci studia rovněž vedeni.

Během celého programu jsou pobízeni k aktivitě v rozhodování, především k tomu, aby se nerozhodovali na základě náhody, ale na základě faktů. Účastníci



pak umí analyzovat situaci, navrhnout varianty řešení a dokážou vybírat z několika variant řešení. Učí se rozhodovat v kontextu strategie organizace tak, aby byli schopni odhadnout důsledky svých rozhodnutí – pro jednotlivce, pro pracovní skupiny i pro organizaci. Při rozhodování se musejí umět odpoutat od zaběhlých schémata a tradičních způsobů řešení, do rozhodování zapojovat kreativitu. Důležité je, aby se naučili do rozhodovacích procesů zapojovat i ostatní – a to za pomoci techniky facilitace. Správný manažer se neschovává za názory ostatních, ale ve správnou dobu dokáže vystoupit se svým rozhodnutím a prosadit je. Schopnost účastníků řešit složité problémy na úrovni managementu dává jistotu ostatním kolegům v organizaci, jimž jsou zároveň připraveni pomoci v rozhodování.

#### *Kompetence k řešení problémů*

Umění řešit a vyřešit problémy úzce souvisí s předchozí kompetencí. Zapadá do komunikačních dovedností, které napomáhají k tomu, že organizace není paralyzovaná svými vnitřními problémy, ale neustále se posouvá kupředu. Účastníci studia se učí přebírat zodpovědnost za vyřešení problému, a především umět změnit spor v řešení věcného problému, kdykoli je to potřeba. Účastníci jsou připravováni analyzovat problémy, jejich příčiny, a tyto problémy vyřešit. Po absolvování předmětu znají cyklus řešení problémů a některé rozhodovací metody. Umějí pak vyřešit konflikt s ohledem na vztahy a výsledek při použití řešitelských metod (např. upravené Bálintovy metody). Účastníci si osvojují pravidla mediace, pomocí které jsou následně schopni usměrňovat spory mezi jedinci i mezi skupinami. Dokážou řešit problémy tak, aby vedly k situaci „vítězství–vítězství“ (win-win), nejhůře pak ke kompromisu.

### **Management změny**

#### *Kompetence k řízení změny*

Poslední téma, které se vztahuje k prvnímu ročníku studia, je řízení změn. Jde o kompetenci, která účastníky provázela prakticky po celý první ročník. Účastníci si uvědomují důležitost změny pro rozvoj a dynamiku organizace. Vědí, že změny mohou být výsledkem mnoha věcí: změn v postojích zaměstnanců, uvedení nového produktu nebo služby na trh, změn v organizační struktuře...

Zde je důležité, aby byli účastníci na změnu „nastavení“ – tedy že změny vítají, vidí v nich příležitost, sami je vyhledávají. Vítají nové myšlenky a podněty, nebojí se rizika a nepoznaných cest. Jsou připraveni a ochotni učit se, mají zájem se dále rozvíjet, obohacovat se znalostmi a dovednostmi, a přispívat tak svými náměty k vylepšení stávajícího stavu.

V prvním modulu 1. ročníku si účastník plánuje změnu pomocí tzv. implementačních formulářů, po druhém modulu pak tuto změnu srozumitelně vysvětluje lidem v organizaci. Ve druhém a třetím modulu si účastníci uvědomují, že změnu uskutečňují především lidé a důležité je právě jejich chování a podpora. I z tohoto důvodu musí být každá změna vhodně řízena, aby bylo dosaženo cílů změny za podpory lidí v organizaci. Účastníci znají charakteristiku lidí ve změně (přízpusobovací styly) a umí s nimi pracovat. V dalších modulech Funkčního studia se pak seznamují s tím, co to znamená být lokomotivou změn (agentem změny), táhnout změny dopředu a dotahovat je do úspěšného konce. Trvale rozvíjejí své znalosti a dovednosti, jsou při zavádění změn důslední.



### **Ročníková práce, komunikace a závěr prvního ročníku**

*První ročník našeho studia pozvolna směřoval ke konci a bylo načase zamýšlet se nad tématem ročníkové práce. Zabývala jsem se tou myšlenkou už na jaře před kurzem týmové spolupráce a byla jsem rozhodnuta zpracovat se svým týmem strategický plán klubu v dobré víře, že nám to může pomoci společně sledovat jeden cíl. Dokonce už jsem s lidmi z našeho týmu o tom mluvila, s žádným velkým nadšením jsem se samozřejmě nesetkala. Za konzultanta jsem si vybrala našeho třídního Mikina a začala s ním řešit načasování. Mikin mě jasně varoval, že pokud se takový proces špatně načasuje, může to spíš nadělat víc škody než užitku a lidé už nebudou chtít znovu do toho jít.*

*V okamžiku, kdy bylo jasné, že se můj tým rozpadne, nebylo v podstatě s kým strategický plán vytvářet. Nakonec jsem se rozhodla popsat stěhování klubu Maják z hlediska manažerského procesu řízení změny. Vůbec jsem netušila, co to obnáší. Třídní Mikin mi k tomu otevřel e-learning, po jehož prostudování jsem nabyla dojmu, že se rozhodně nejedná o nic jednoduchého. Jak čas ukázal, nemýlila jsem se.*

*Poslední modul prvního ročníku se konal v Jablonci nad Nisou. Benchmarking se odehrával v Domě dětí a mládeže Vikýř. Opět mě zajímal hlavně klub a Informační centrum pro mládež, které v rámci klubu fungovalo. Nad vybudováním informačního centra jsem už delší dobu přemýšlela a teď byla ideální příležitost zjistit, jak to funguje jinde.*

*Navazující modul pod vedením Olgy Medlíkové byl na téma Komunikace. Všichni pracujeme v organizacích s lidmi a nikomu z nás se nevyhýbají nej-*

různější konflikty nebo řešení nepříjemných situací. Obzvláště při zavádění nejrůznějších změn se téměř vždy najdou odpůrci, kterým se inovace nelíbí, a nejráději by vše nechali tak, jak to bylo doposud. Na modulu komunikace jsme se učili především reagovat – na nepříjemné poznámky na naši adresu, na nejrůznější problémové situace, do kterých se dostáváme. Podobně jako ve všech ostatních modulech, i zde jsme pracovali s reálnými situacemi z našich organizací a snažili se kolektivně hledat nejefektivnější způsob komunikace<sup>8</sup>.

Celý první ročník byl zaměřen především dovnitř organizace, na procesy plánování, stanovování vizí, nezbytnou práci s lidmi, vytváření a vedení týmu, dále na „prodej“ toho, co umíme, a viditelnost naší značky a na komunikaci v organizaci. Když jsem se na konci prvního ročníku zamýšlela, jaký praktický přínos to vše mělo pro naši organizaci, zjistila jsem, že na první pohled se až tak moc nezměnilo. A přece se toho změnilo hodně. Změnil se především můj pohled na mou pracovní pozici, začala jsem mnohem víc přemýšlet nad tím, co dělám, jak to dělám a kam to celé chci dotáhnout. Změnila jsem svůj styl komunikace a po obměně mého týmu se atmosféra v klubu změnila. S kolegou Romanem jsme začali mnohem víc spolupracovat a společně věci tvořit. Získali jsme akreditaci jako hostitelská organizace evropských dobrovolníků a vyšel nám projekt, díky němuž jsme se těšili na naši první dobrovolnici ze Španělska – přesně podle inspirace z prvního benchmarkingu. Začala jsem se cítit ve své pozici vedoucí klubu mnohem jistěji než předtím. Úspěšně se povedlo přestěhovat klub Maják a rozjet jej na novém místě s novým týmem. Vedení organizace se pomalu, ale jistě připravovalo na vytvoření nového strategického plánu, který by určil směr, jímž se budeme ubírat v následujících letech. Nástup těchto změn byl velmi pozvolný, což bylo jen ku prospěchu věci.

### **Závěrečná práce a obhajoby**

Témata závěrečných prací za první ročník byla stanovena poměrně široce – zavádění změny, práce s lidmi, public relations, metodický materiál akce, tvorba vnitřního předpisu. Vše provázela důležitá podmínka – musí to být z praxe, nesmí se jednat o nic uměle vymyšleného jen pro účely závěrečné práce.

Pustila jsem se do analýzy stěhování Majáku<sup>9</sup>. Nastudovala jsem si texty řízení změny z e-studovny a začala si dávat dohromady všechny důvody,

<sup>8</sup> Viz metoda 6-01 Bálintovské řešení problémů.

<sup>9</sup> Viz metoda Analýza SWOT.

proč jsme se k této změně rozhodli. Celý proces u nás neprobíhal nijak řízeně, bylo pro mě docela zajímavé identifikovat, co jsme udělali vlastně intuitivně, aniž bychom o řízení změny měli představu, a kde naopak byly rezervy. Výsledkem byl ucelený materiál popisující jak historii Majáku (již jsme dosud neměli nijak systematicky zpracovanou), tak celý proces změny jeho působistiště a rozšíření o novou cílovou skupinu, včetně prvních výsledků, které jsem v té době měla k dispozici. Při psaní závěrečné práce jsem si uvědomila, co vše je zapotřebí změnit při realizaci změn v naší organizaci – že nemůžeme pokračovat stejným způsobem jako doposud, kdy vše vázne na komunikaci, nepracuje se s přirozeným odporem lidí, nevysvětlují se důvody a vize těchto změn. Předpokládáme, že lidé změnu sami nějak pochopí a přijmou, a pak se dívíme, když to tak není. Ačkoliv konečný výsledek je dobrý a následně se ukáže, že to byl dobrý krok, není dobré zaměřit se jen na výsledek. Je důležité věnovat se celému procesu a nepodceňovat přípravu.

Po napsání práce<sup>10</sup> mě čekalo přijetí oponentských posudků od mých spolužáků a sama jsem naopak psala čtyři oponentské posudky, protože každý z nás musel někomu dělat oponenta. Tím jsme se učili číst texty, sledovat naplňování zadání a formulovat své myšlenky. Samotné obhajoby probíhaly na jedné z poboček Lipky Brno – na Jezírku. Krásné prostředí jen podtrhovalo slavnostní charakter obhajob. Mnozí z nás měli poprvé v životě možnost něco prezentovat před skupinou. Nejprve probíhala samotná prezentace práce, pak se četly oponentské posudky, následovaly dotazy zkušební komise i dotazy spolužáků, a pak předsedkyně naší komise Jana Heřmanová shrnula výsledek prezentace. Velmi jsem ocenila, že obhajob jsme se mohli účastnit společně jako třída, vyslechnout si prezentace ostatních spolužáků a případně jim položit doplňující dotazy. Mnozí z nich zpracovávali velmi zajímavá témata, bylo pro mě zajímavou inspirací, jak ostatní řešili problémy svých pracovišť a hledali nové cesty, jak práci zlepšit, zkvalitnit a zefektivnit.

Po skončení obhajob nás čekala návštěva na dalších třech pobočkách Lipky, kde pracují naši spolužáci. Ačkoliv Lipka pracuje s jinou cílovou skupinou než naše organizace a realizuje zcela jiné činnosti, byla pro mě návštěva velkým zážitkem. Nikdy jsem neměla představu, co Lipka dělá. Věděla jsem, že realizuje nějaké ekologické programy, ale neuměla jsem

<sup>10</sup> Uvedená závěrečná práce byla uveřejněna ve sborníku závěrečných prací Změna je život II. (NIDM, 2011)

*si pod tím představit nic konkrétního. Teď jsem v praxi viděla jejich práci, velké množství didaktických předmětů, které používají, kvalitně vybavená pracoviště, a hlavně spoustu výborných nápadů a učebních postupů, které pracovníci Lipky používají během svých výukových programů. To vše bylo spojeno s nadšením pracovníků, kteří poslání Lipky věří, realizují její a plně využívají svých potenciálů. Tady jsem plně pochopila význam benchmarkingu – není to jen o činnostech, které bychom mohli pak u nás realizovat, ale také o věcech, které nejsou vidět na první pohled, o práci s lidmi, o využívání nápadů, o atmosféře, a hlavně o naplňování poslání organizace.*

## 2. ročník

### MODUL 6

#### Osobnostní a sociální výchova I

##### Kompetence k poznávání osobnosti

První ročník studia je zaměřen především na rozvoj vědomostí a dovedností týkajících se řízení organizace. Jde především o tzv. tvrdé dovednosti. Druhý ročník je naopak zaměřen převážně na rozvoj měkkých kompetencí. Cílem druhého ročníku je získat maximum vědomostí a dovedností k participativnímu řízení a přizvat pracovníky organizace k většímu podílu na jejím řízení.

Prvním tématem druhého ročníku je Osobnostní a sociální výchova, což je praktická disciplína zabývající se rozvojem klíčových životních dovedností pro každý den. Chceme, aby si účastníci studia uvědomovali sami sebe, znali své příležitosti a své limity, aby pracovali na eliminaci svých slabých stránek. Správní manažeři by si měli umět vytvořit základní představu o osobnosti jednotlivých spolupracovníků, aby dokázali identifikovat, zda jde např. o silnou osobnost (nezávislou, sebevědomou, dominantní), či slabou osobnost (submisivní). Na základě svých zjištění přizpůsobují taktiku jednání s těmito typy lidí. Silné stránky u druhých posilují, slabé stránky nezneužívají. V oblasti práce s dětmi a dalšími klienty jde o to, aby účastníci znali principy poskytování zpětné vazby, a tuto zpětnou vazbu zaváděli do pedagogických činností tak, aby posilovala učení pro život.

## Školní vzdělávací program (ŠVP)

### *Kompetence k tvorbě výchovně-vzdělávacího programu*

Toto téma je zaměřeno na vytváření Školního vzdělávacího programu, což je učební dokument, který si každé středisko volného času (a samozřejmě školy) v České republice vytváří k realizaci činností. Pro účastníky z řad občanských sdružení pracujících s dětmi a mládeží je tento předmět zaměřen na tvorbu výchovně-vzdělávacího systému jejich organizace.

Absolventi studia dobře znají všechny části školního vzdělávacího programu. Orientují se v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání a rozumí všem průřezovým tématům v něm obsaženým. Umí definovat výchovně-vzdělávací cíle. Účastníci se v předmětu učí promítat ŠVP do strategického plánu organizace, a především tvořit Školní vzdělávací program na své úrovni řízení. Znají obsah jednotlivých kompetencí, dokážou je popsat a také je dokážou rozpracovat do svých pedagogických činností. Dokážou pomocí pestré nabídky metod rozvíjet kompetence všech klientů organizace. Mají nastaven systém k průběžnému shromažďování podnětů k úpravě dokumentu ŠVP (či výchovně- vzdělávacího systému), vyhodnocují jej a případně aktualizují.



*Vstup do druhého ročníku byl spojen především s vítáním nových spolužáků. Byli jsme zvědaví, kdo nastoupí do prvního ročníku, protože vzájemné setkávání s ostatními spolužáky ze všech ročníků je důležitou součástí studia a velkým obohacením.*

*Benchmarking probíhal na Jezírku. Ačkoliv jsme viděli téměř všechna pracoviště a zažili jejich atmosféru, teď jsme měli možnost vidět i pedagogickou práci jednotlivých zaměstnanců Lipky. Byla to opět velká inspirace. Naprosto chápou, proč mají všechny termíny výukových programů obsazeny rok dopředu. Vedlo mě to k zamyšlení nad stavem našich výukových programů. Asi čtyři roky jsme je realizovali pro základní školy, pak z důvodu nedostatku času a nespokojenosti lidí jsme od toho upustili, což dodnes nepovažuji za dobrý krok. Ale věřím, že přijde čas se k tomu vrátit.*

*Poté, co jsme v prvním ročníku dostali jakýsi nezbytný základ manažerské práce, druhý ročník představoval lehký odklon od procesů v organizaci směrem ven ke vztahům s okolím a daleko víc se začal zabývat i naší osobností jako osobností vedoucích pracovníků, tím, co bychom měli umět.*

*První modul byl zaměřen na osobnostní a sociální výchovu, jež nám měla pomoci lépe poznat sama sebe. Hodně jsme se zabývali vývojovou psychologií, dívali jsme se na různé souvislosti našeho vnímání světa a prožívání v kontextu s našimi zážitky z dětství.*

*Dva následující dny jsme pak strávili s Janou Heřmanovou. Zabývali jsme se postavením organizace v obci, důležitostí spolupráce s městským úřadem a s jinými organizacemi v našich obcích. Hledali jsme nejrůznější možnosti, s kým se dá spolupracovat, jak se zapojit více do dění ve městě, a tím i zvyšovat povědomí lidí o naší práci. Na toto téma pak následně navazoval i e-learning.*

*Poslední den byl zaměřen na školní vzdělávací program. O školním vzdělávacím programu jsem prozatím věděla jen tolik, že to je jakýsi povinný dokument, který zpracoval náš ředitel, protože jej ze zákona musíme mít, a máme ho teď někde na webových stránkách. Nikdy jsem jej nijak podrobně nečetla. Už jen samotné slovní spojení „povinný dokument“ ve mně vyvolávalo odpor, nejsem vůbec příznivcem papírování, byť chápu důležitost vedení dokumentace. Jana mě rychle vyvedla z omylu. Popísovala školní vzdělávací program jako jeden z prostředků, kterým se dá zlepšovat kvalita pedagogické práce, a pokud jej máme dobře zpracovaný, můžeme jej použít i k účelům propagace. Měl by obsahovat to, o co nám v našich činnostech jde, jak chceme naše klienty – účastníky zájmového vzdělávání – rozvíjet. Dobře sestavený školní vzdělávací program předpokládá zapojení všech pedagogických pracovníků organizace, a tohle u nás prozatím chybělo. Většina našich porad byla jen o provozu, kdy se co bude dělat, jaká akce se připravuje, ale nikdy jsme se pedagogikou jako výchovně-vzdělávacím procesem cíleně nezabývali. To jsem ještě netušila, že brzy se toto téma pro mě stane velmi aktuálním.*

## MODUL 7

### Facilitace a řešitelská porada

#### *Kompetence k facilitaci*

Facilitace výrazným způsobem přispívá k zavedení participativního způsobu řízení do života organizace. Umožňuje lidem v organizaci podílet se na rozhodování a řízení dané organizace.

Je to technika, která umožní dovést skupinu spolupracovníků k optimálním závěrům porady či složitého jednání navzdory úskalí neefektivní komunikace,

nedorozumění a nejasností mezi nimi. Facilitátor nezasahuje do obsahu, zpravidla se zabývá jen procesem řešitelských setkání.

Řešitelská porada napomáhá zapojovat pracovníky (interní, externí i dobrovolné) do procesu ovlivňování podmínek, ve kterých pracují, včetně podílení se na tvorbě koncepce organizace – více o ní diskutují a společně pak rozhodují. Účastníci studia poznávají různé metody vedení porad (brainstorming, brainwriting), využívají je ve své praxi. Znají divergentní, konvergentní a smíšené metody, dovedou připravit scénář a program setkání s využitím některých „brain“ metod. Vědí, jak aktivizovat účastníky a umí iniciovat a řídit smysluplnou diskuzi. Učí se dále vybírat priority k dalšímu řešení a dosahovat společných cílů setkání, osvojují si umění dovést facilitované porady až ke zpracování akčního plánu, jenž je následně realizován.



*V životě každé organizace mají své místo porady a my nejsme žádná výjimka, řekla bych, že právě naopak. Máme hodně porad, na všechna možná i nemožná témata. Když je člověk vedoucím pracovníkem, občas se mu nevyhne milá povinnost nějakou z porad řídit. Pro mě je řízení porad spíše noční můra, vždycky se mi stane něco nepředvídaného.*

*Téma Facilitace pod vedením Aleše Bednařika bylo pro mě dost zásadní. Očekávala jsem, že se naučím konečně porady vést tak, aby lidé byli spokojeni a abychom vždycky měli výstupy, které potřebujeme. Dostala jsem spoustu užitečných informací. Velmi prakticky jsme nacvičovali, jak zacházet s problémovými účastníky porad, učili jsme se vést facilitovaná setkání a pořádně se na ně připravovat. Aleš Bednařík sám o sobě předváděl „lektorský a facilitátorský koncert“, obdivovala jsem zdánlivě jednoduché kroky, kterými velmi efektivně udržoval pozornost skupiny a její zapojení do procesu. To, co učil, hned sám předváděl. Ačkoliv k tomu, abych se naučila porady vést, jak jsem si původně předsevzala, bych potřebovala ještě mnohem více dovedností a praxe, dostala jsem spoustu užitečných a použitelných informací<sup>11</sup>.*

*E-learning na téma facilitace byl připraven podobným způsobem jako týmovky. Dostali jsme DVD obsahující krátká videa věnující se facilitovaným setkáním a na ně jsme pak zpracovávali krátké reakce. To ale nebylo k tématu facilitace zdaleka vše. V rámci zážitkového vzdělávání jsme dostali za úkol vést facilitovanou poradou u někoho ze spolužáků. Tento úkol měl pomoci hostitelské organizaci tím, že si může vyřešit nějaké téma*

<sup>11</sup> Viz metody oblasti 6. Řešitelská setkání.



za pomoci externího facilitátora, a mně dával možnost vyzkoušet si celý facilitační proces v praxi. Nepopírám, že zkušenost to byla zajímavá.

Absolvovala jsem facilitované setkání na víkendové akci dobrovolníků festivalu Jeden svět, kterou pořádala má spolužačka Katka. O facilitaci jsem už nějaké znalosti měla. Tady jsem si v praxi ověřila, že je mnohem lepší facilitovat téma, kterému zas až tak nerozumím, a tím nemám tendence radit účastníkům, jak by to mělo vypadat. Díky Alešovým postupům proběhla příprava i celý proces facilitace hladce.

Samotná „víkendovka“ pro mě měla hlubší přínos – pochopila jsem, jak je pro získávání dobrovolníků důležité stavět na poslání, je to jeden z hlavních důvodů, proč lidé dělají věci dobrovolně. Dobrovolníci festivalu Jeden svět byli velmi zapálení pro oblast lidských práv, s nimiž je tento festival spojen. Vzhledem k tomu, že chceme spojit budoucnost práce v našem klubu s dobrovolníky, určitě tuto inspiraci využiji.

## MODUL 8

### Osobní prezentace v kontextu klíčových kompetencí

#### *Kompetence k prezentaci*

Umět prezentovat organizaci i sám sebe je důležitá dovednost každého vedoucího pracovníka. Praxe ukazuje, že řada vedoucích pracovníků se bojí veřejně vystupovat – ať již před lidmi, kteří rozhodují o osudu organizace, před případnými donátory, anebo v médiích – v rozhlase, nebo dokonce v televizi. Tím se ztrácejí potenciální příležitosti pro rozvoj organizace. Frekventanti studia se proto učí, jak prezentovat výsledky své práce, projekty, produkty, a také jak vystupovat před svými pracovníky, na veřejnosti i v médiích. Po absolvování předmětu zvládají prezentační dovednosti. Dokážou se vyjadřovat srozumitelně, účelně vysvětlit svá stanoviska a stanoviska organizace, a především přesvědčit různorodé publikum o svých myšlenkách, názorech a návrzích. Zvládají prezentaci pro externí publikum i větší skupiny.

#### **Role organizace v obci**

#### *Kompetence ke vztahovému marketingu*

Účastník studia má formulovánu vizi, za kterou v organizaci jde, má okolo sebe kvalitní lidi, kteří pracují týmově a společně dosahují sdílených cílů. O organizaci

je zájem ze strany zákazníků i klientů. Organizace má zavedený systém a funguje. Účastník je vybaven řadou kompetencí, které mu usnadňují komunikovat různými způsoby s ostatními. Je tedy čas začít si budovat pozici v místě působení organizace a vylepšovat si své postavení. V praxi jde o to, spolupracovat se subjekty, které působí v místě, komunikovat s obcí o společných tématech, využívat strukturu města ve prospěch organizace, spolupracovat s tzv. V.I.P. a zabývat se také participací dětí a mládeže.

Absolvent studia umí vytipovat lidi i organizace ke společným projektům, navázat s nimi kontakt a přesvědčit je ke spolupráci. Umí vytvořit tzv. mapu V.I.P., soustředí se na aktivní péči o tyto lidi a organizace. Setkává se s nimi a dokáže navazovat trvalé neformální vztahy. Propojuje jednotlivé aktivity organizace s jednotlivými V.I.P., navazuje a udržuje získané kontakty.



*Zářijový modul ve Frýdku-Místku jsme opět strávili pod vedením Aleše Bednaříka. Téma bylo neobvyklé – osobní prezentace v kontextu klíčových kompetencí. Celý první den byl věnován osobním prezentacím. Učili jsme se základy, které jsou nezbytné pro dobré prezentace, velmi přínosné pro mě byly zejména zásady powerpointových prezentací, které jsou už dnes nezbytnou součástí jakékoliv přednášky. Spolužáci si postupně zkoušeli prezentace, každou prezentaci jsme rozebírali a hledali, co se nám líbilo a co bychom doporučovali vylepšit. Podobně jako v pře- dešlém modulu, i teď šlo především o zvýšení našich osobních kompetencí.*

*Druhý den byl věnován klíčovým kompetencím. Ačkoliv toto téma pro mnohé spolužáky nebylo nijak atraktivní, neboť už jej mnozí absolvovali, pro mě bylo zcela nové. Naše organizace se klíčovými kompetencemi nikdy nezabývala a pro mě bylo toto téma aktuální zejména v souvislosti se školním vzdělávacím programem, který budeme muset časem předělat do nějaké použitelné podoby. Aleš pojal klíčové kompetence velmi prakticky – pouštěl nám různá videa a k nim jsme si definovali jednotlivé kompetence, které jsme vyzozorovali. Hlavním cílem bylo ukázat nám, že to není žádná věda, pokud člověk ví, jak na to.*

*Poslední den jsme se s Janou Heřmanovou a Vladkou Dvořákovou zabývali tématem participace na úrovni organizace. Přemýšleli jsme, s kým a na čem v organizaci spolupracujeme a jak naše spolupráce vypadá.*

## MODUL 9

### Evaluace (diagnoza organizace)

#### *Kompetence k hodnocení a evaluaci*

Všichni účastníci si v průběhu studia měří úroveň svých činností v organizaci a úroveň svých kompetencí pomocí elektronického hodnoticího nástroje. Avšak teprve nyní získávají komplexnější znalosti a dovednosti v oblasti evaluace a hodnocení. Pracují zde s pojmem sebeevaluace organizace, což je systematické hodnocení dosažených cílů dle předem stanovených kritérií prováděné pracovníky organizace. Jedná se o autoregulační mechanismus vlastní práce organizace. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k plánovaným cílům.

Účastníci poznávají přínosy sebeevaluace, osvojují si různé způsoby sebeevaluace. Znají a umějí používat analýzu SWOT, STEP a hodnotící metodu ABBA pro hodnocení vzdělávacích akcí. Vědí, jak hodnotit různé druhy pedagogických činností (akce, zájmový útvar, tábor...). Umí připravit jednoduchou anketu pro hodnocení akce a používat různé nástroje pro měření úrovně pedagogických činností, jež realizují. Jsou schopni analyzovat úroveň svých produktů a služeb, navrhnout způsoby jejich hodnocení v návaznosti na očekávání zákazníků a jejich spokojenost. Absolventi znají nástroje pro měření úrovně kompetencí a umí je v praxi používat, stejně tak jsou seznámeni s nástroji pro komplexní sebeevaluaci organizace (H2K, CAF, Interní audit). Vědí, co je to řízení kvality. Zabývají se inovacemi, hledají nová řešení, zdokonalují stávající postupy. Snaží se každoročně zlepšovat svou činnost (kupř. pomocí benchmarkingu), a to tak, aby tato zlepšení byla patrná, vnímatelná, měřitelná a aby byla v souladu s údaji zjištěnými při evaluaci.



*Na poslední modul druhého ročníku jsme vyrazili do Českých Budějovic. Benchmarking jsme tentokrát strávili v salesiánském středisku. Nabídkou aktivit se středisko opět příliš nelišilo od ostatních, ačkoliv se v něm prolínaly pedagogické a sociální programy. Co mě ovšem velmi zaujalo, byl způsob práce s dobrovolníky. Ačkoliv středisko bylo o dost menší než to naše, mělo velmi dobře zpracovaný systém práce s dobrovolníky, jejich získávání i následné rozvojové programy.*

Během dvou let, co jsem studovala Funkční studium, jsem opravdu nezažila ani jeden benchmarking, ze kterého bych si neodnesla žádnou inspiraci pro vlastní praxi.

Následující modul byl zaměřen na evaluaci. Evaluace činností, to je jedna z věcí, které se naší organizací obloukem vyhýbaly. Hodnocení u nás vlastně neprobíhá. V důsledku pak dochází k tomu, že lidé nemají náhled ani zpětnou vazbu na svou práci a mají tendence považovat vše za dobré. Opakují se stále stejné chyby, neboť nikdy nikdo nikam nezapíše, jak události probíhaly, co se povedlo, co ne, a co bychom udělali jinak.

V tématu evaluace jsme s Jadou Jindrou probírali nejrůznější metody, jak evaluovat, co evaluovat, jak sestavovat nejrůznější dotazníky<sup>12</sup>. Odnosla jsem si jednu zásadní věc: i když se to ze začátku nebude dařit, důležité je začít, vše si zapisovat, a pak s tím pracovat při přípravách dalších akcí. Pokud se dělá evaluace pro evaluaci, je to zbytečně ztracený čas. Na základě tohoto modulu jsme zavedli ve Valdoccu hodnocení akcí, kdy skutečně důsledně hodnotíme každou akci, kterou pořádáme nebo které se účastníme, pořizujeme zápisy a pracujeme s nimi. Dosáhli jsme toho, že jsme přestali opakovat stejné chyby, anebo o nich minimálně teď už víme a můžeme s nimi pracovat v průběhu akcí.

Poslední den modulu jsme se pro změnu s Janou Heřmanovou zabývali evaluací školního vzdělávacího programu. Podrobně jsme rozebírali jednotlivé činnosti, popisovali je, definovali k nim povinnou dokumentaci a pravidla. Vzhledem k tomu, že jsem potřebovala začít popisovat jednotlivé pedagogické činnosti u nás, velmi se mi to hodilo. Janiny materiály jsem tak obratem využila k definování příležitostné činnosti.

<sup>12</sup> Viz metody oblasti 7. Hodnocení, evaluace.

## Řízení projektu

### *Kompetence k projektovému řízení*

Dovednost projektového řízení patří dnes mezi základní kompetence úspěšného vedoucího pracovníka v jakékoli organizaci. Jde o souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů organizace s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Úspěšný projektový management znamená dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů, s dosažením požadovaného cílového výkonu.

Účastníci studia jsou v tomto předmětu seznámeni s tím, že základem projektového řízení je projekt. Projekt chápou jako tvůrčí proces, ne jako pouhou projektovou dokumentaci či výsledek. Účastníci vědí, že projekt je jedinečný, neopakovatelný (každý další projekt bude tomu prvnímu pouze podobný), dočasný a že na každém projektu se většinou podílí jiný tým lidí. Naší snahou je, aby účastníci byli schopni projekt naplánovat, definovat potřebné zdroje a také jednotlivé vstupy a výstupy projektových činností s důrazem na vytvoření efektivního týmu, který je účelně sestaven z nositelů potřebných rolí. Součástí tématu je pochopitelně rozvoj dovednosti zpracovat kvalitní rozpočet projektu.

Absolventi předmětu pak bez výraznějších problémů naplňují cíle projektu a využívají k tomu projektových nástrojů. Kontrolují průběh projektu z hlediska kvality, financí a času. Dokážou rychle reagovat na změny v projektu a znají pravidla ukončení projektu (závěrečná zpráva, finanční zpráva, metodická příručka, plán nových projektů).

## 3. ročník

### MODUL 10

#### **Osobnostní a sociální výchova II**

S tématem osobnostní a sociální výchovy se účastníci setkali již ve 2. ročníku. Po roce, kdy měli možnost pozorovat a měnit sami sebe a své působení na lidi ve své organizaci, přichází navazující část. Ta jim umožní zarábomat tuto oblast a uvědomit si svůj posun.

## Trvalý rozvoj organizace

*Kompetence k výkonnosti*

*Kompetence k důslednosti a dotahování úkolů*

Celé Funkční studium směřuje své účastníky k tomu, aby dokázali vystavět svou organizaci na principech trvalého rozvoje, jimiž jsou sdílení vizí, učící se organizace, participativní styl řízení, týmová práce. V tuto chvíli se mozaika poznatků získávaných po dobu studia mění v ucelený tvar. Jak sami účastníci říkávají: „Všechno se pospojuje, docvakne, dostane logiku.“ Dochází tedy k zarámování všech 14 pilířů, obsahu a cílů studia.



*Vstup do třetího ročníku zahajoval benchmarking v Lužánkách na pobočce Lesná. Čekala na nás nejen prohlídka pobočky, ale také možnost vyzkoušet si některé netradiční aktivity, např. lanové překážky v místním lanovém centru, fingerboarding nebo geocaching na sídlišti mezi paneláky. Čekala nás také celá třída nových prváků, včetně tří mých kolegů, kteří nastoupili na Funkční studium v lednu. Benchmarking byl jako obvykle velmi zdařilý, měli jsme možnost inspirovat se dost netradičními aktivitami, které se v běžných nabídkách středisek, včetně toho našeho, neobjevují.*

*Na tomto modulu jsme se opět měli věnovat sobě, svému já, tentokrát pod vedením Marka Hermana. O Markovi Hermanovi jsem toho slyšela už hodně, nepochybovala jsem o tom, že je velmi výraznou osobností, a byla jsem hodně zvědavá, jaké bude naše osobní setkání. Věděla jsem, že se budeme zabývat sebepoznáním a, upřímně, moc se mi do toho nechtělo. Nicméně, Marek mě velmi rychle dostal, aniž bych to dopředu čekala. Zážitek z tohoto modulu je nepopsatelný a nepředatelný. Přesto bych zmínila jednu z věcí, která pro mě byla velkou inspirací – zdánlivě banální a jednoduchý důraz na pravidla. Pravidla na začátku setkání nastavovala většina lektorů, pravidla jsme měli nastavena i v klubu, abychom společně „přežili“. Marek dal pravidlům jiný význam, dalo by se říct, že životně důležité. Abychom se mohli vzdělávat, potřebujeme být v bezpečí; abychom mohli být v bezpečí, potřebujeme pravidla, hranice toho, co můžeme a co už ne. Dodržování nastavených pravidel musí začít od náčelníka – tzn. vedoucího či lektora. Velmi rychle jsem pochopila, proč nám některé*

věci v klubu nefungují – nemáme dobře nastavená pravidla, případně nijak netrváme na jejich dodržování a občas je bohužel i sami porušujeme.

Marek po celou dobu naší výuky nastavená pravidla velmi důsledně dodržoval a podařilo se mu téměř nemožné – celá skupina šlapala jako hodinky, tak, jak jsem to snad ještě nikdy na žádném vzdělávání nezažila. Na začátku setkání nám slíbil bezpečí, smysluplný obsah a osobní maximum – to vše jsme dostali v maximální možné míře. Některé věci ve mně doznívají ještě v současné době, kdy se mi to, co nás Marek učil, propojuje do běžného života. Najednou rozumím souvislostem zase o něco lépe než předtím.

V další části modulu jsme se věnovali s Jardou Jindrou a Mikinem trvalému rozvoji organizace. O tom je celé Funkční studium, aby se naše organizace rozvíjely a posunovaly dopředu, aby se práce zlepšovala, zkvalitňovala a zefektivňovala. Osobní přínos pro mě měla zejména Bálintovská metoda řešení problémů, kterou jsem znala ze sociální práce, tady ovšem převedena na řešení pracovních problémů. Zkoušela jsem ji absolvovat v rámci výuky a výsledek byl dost překvapivý – otevřel nové možnosti a pohledy na věc, které by mě nejspíš nenapadly. Celým tímto blokem se opět prolínalo téma spolupráce a opět jsem si ověřila, že spolupráce není nic jednoduchého. Často se tímto pojmem oháníme, chceme po druhých, aby spolupracovali, ale sami to neumíme. V rámci modulu se to ukázalo na zdánlivě jednoduchých hrách, kdy jsme nebyli schopni se domluvit a zkoordinovat vcelku jednoduché činnosti. Ač se jednalo o hru, přesah do našich běžných pracovních životů byl zcela evidentní<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Metody 6-01 Bálintovské řešení problémů, 2-02 zahrajte si na budoucnost.

## MODUL 11

### Vedení diskuze, řízení porad

#### *Kompetence k řízení porad*

Porada je neoddelitelnou součástí moderního řízení, provází účastníky po celou dobu studia, nejvíce ve formě tzv. řešitelské porady. Představuje přitom velmi složitou a mnohotvárnou tvůrčí činnost. Porada patří mezi komunikační techniky, ve kterých jde o proces vzájemného sdělování. Ten probíhá mezi jednotlivci i skupinami v rámci nejrůznějších organizací. Předmětem porady je řešení problémů, sdělování informací a rozhodnutí.

Účastník studia poznává různé typy porad. Učí se připravit poradu a samostatně ji řídit. Dokáže pak definovat účel a cíle porady, informovat včas účastníky o programu porady. Poznává různé úspěšné strategie jednání a dosahování cílů porady. Umí využívat facilitaci, dokáže pracovat s účastníky porady, se zpětnou vazbou, dokáže shrnovat, a především umí iniciovat a řídit smysluplnou diskuzi. Absolventi studia mají jasno v tom, čeho chtějí dosáhnout – co chtějí sdělit, a také jak toho chtějí dosáhnout – jak to sdělit. Znají alternativní cesty dosahování cílů. Umí vyhodnotit efektivitu porady a seznámit její účastníky s výstupy. Zvládají chaty a fóra na internetu, porady pomocí Skype, ICQ a dalších nástrojů, čímž jsou připraveni na svou roli ve vedení organizace v neustále se proměňujícím světě nabídky a požadavky.

#### *Kompetence k vedení dialogu a vyjednávání*

Poslední téma studia rozvíjí soubor komunikačních dovedností na vyšší úrovni. Tuto kompetenci účastníci studia s úspěchem uplatňují při jednání se svými pracovníky, se zřizovatelem i při jednání s potenciálními sponzory. Účastníci poznávají teoretické základy vedení dialogu, učí se na jednání připravit a naplánovat je, identifikovat cíle jednání a vést jej. Osvojují si metody identifikovat potřeby partnerů s cílem ujasnit si zájmy a postoje účastníků jednání a rozlišovat je. Při jednání si napříště budou umět všimnout neverbálních signálů, vyhodnocovat jejich význam a adekvátně na ně reagovat.

Účastníci si dále osvojují principy průběhu jednání a vyjednávání, různé strategie (např. BATNA – Best Alternative To Negotiate Agreement). Učí se identifikovat osobní profil vyjednavče druhé strany proto, aby byli schopni na vysoké úrovni naslouchat druhým, parafrázovat, opakovat, shrnovat, podporovat dialog. Absolvent pak dokáže zvolit pro jednání nejvhodnější strategii a taktiku, má připravenou nejlepší alternativu vyjednávání. Samozřejmostí je efektivní argumentace, uplatňování vlivu a dovednost přesvědčovat druhé.





## 4. KONZULTACE

Důležitou inovací Funkčního studia v rámci projektu Klíče pro život je zavedení konzultací. Naším cílem je, aby konzultace byla mířena přímo na změnu, kterou účastník studia plánuje či zavádí, tedy ne pouze na zpracování tématu závěrečné práce.

Konzultační podpora vychází z požadavků účastníků, kteří projeví zájem se s někým poradit o tom, co se ve studiu dozvěděli, a rádi by to zavedli ve své organizaci. Služba konzultantů je tak velkým pomocníkem všem účastníkům studia, kteří chtějí se svou organizací něco dělat. Principem konzultační pomoci je podpora ze strany externích odborníků na jednotlivá odborná témata rozvoje a řízení organizací. Cílem je pak zcela v souladu s filozofií Funkčního studia zkvalitnění činnosti organizace, pobočky nebo oddělení.

Naši konzultanti jsou proto připraveni po celou dobu trvání vzdělávacího programu pomáhat při řešení konkrétních problémů. Odborníci na jednotlivé předměty, které jsou obsahem studia, a také odborníci z praxe řízení SVČ a NNO mohou pomoci při realizaci cílů oddělení i celé organizace – ať už jsou to cíle z oblasti pedagogické, řízení organizace nebo oddělení, práce s lidmi, týmové spolupráce, marketingu, PR nebo fundraisingu... a někdy se konzultace týkají i daleko „obyčejnějších témat“ – rozjetí nové akce, anebo způsobu, jak ji dostat na vyšší úroveň. V tom všem může konzultant pomoci. Dokonce i tak, že se na tuto činnost/akci přijede podívat a následně poskytne zpětnou vazbu, akci rozebere, a pomůže tak nastavit cestu ke zlepšení. Stejně dobře sem může spadat i pomoc při řešení obyčejných každodenních problémů se spolupracovníky.

Co se týče organizace konzultační podpory, má každý účastník v rámci studia nárok na 12 hodin těchto odborných konzultací, přičemž nevyužité hodiny jednoho účastníka mohou být využity jiným. Ideálem je, když účastník řeší se svým konzultantem určité téma, které následně zpracuje ve své závěrečné práci. Nutno dodat, že účastníci studia této možnosti velmi často a rádi využívají. Někteří si zvou konzultanty do své organizace i nad rámec přiřazených hodin a dále spolupracují na zavádění změn či společně diskutují realizované, ale i plánované akce. Odbornou úroveň a připravenost našich konzultantů pravidelně sledujeme na pozadí kompetenčního profilu, který byl pro tuto pozici připraven. Pro konzultanty byla vytvořena e-learningová podpora a vytvořena sada konzultačních metodik – postupů pro zkvalitnění konzultantské práce.



V průběhu studia jsme dostávali spoustu užitečných informací, rad a návodů, jak práci v našich organizacích zlepšovat. Nicméně každá organizace je jiná, každá má svá specifika, a zavádění jakýchkoliv změn, byť malých, je mnohdy velmi obtížné. Ačkoliv jsem mnohdy měla chuť dělat věci nově, jinak, lépe, často mi chyběly zkušenosti, jak věci nastavit tak, aby to bylo přínosem.

Hned na začátku prvního ročníku jsme dostali možnost využít podpory konzultantů, neboli lidí, kteří měli zkušenosti v nejrůznějších oblastech manažerské práce a tyto zkušenosti nám dávali k dispozici. Mohli jsme si vybrat kohokoliv z našich vyučujících a časem se seznam rozšířil i na další odborníky z nejrůznějších organizací. Měli jsme k dispozici 12 konzultačních hodin a mohli jsme je využít u jednoho konzultanta nebo je rozložit mezi několik konzultantů, podle toho, co jsme aktuálně potřebovali.

V prvním ročníku jsem si jako konzultanta vybrala našeho třídního Mikina, zejména z důvodu velkých zkušeností, které má v pozici ředitele SVC, a také z důvodu jeho praktického zaměření. Vyhovovalo mi, že naši organizaci už znal, protože náš ředitel studoval o rok výš než my s Aničkou. Na začátku studia jsem měla velké plány s realizací strategického plánu našeho klubu, k čemuž jsem chtěla Mikina využít, ideálně jako facilitátora závěrečné fáze procesu – stanovení strategických cílů. Nicméně po mé návštěvě v jeho SVC v Lužánkách se vše změnilo. V rámci konzultací mi Mikin pomohl utřídit si myšlenky, přeformulovat si cíle z nereálných na reálné a zaměřit pozornost nejprve na stabilizaci situace v klubu Valdocco a na řízení změny stěhování klubu Maják do nových prostor a nové lokality. Ačkoliv jsem byla ze začátku zklamaná, že se věci nevyvíjejí tak, jak jsem chtěla, dnes s odstupem času hodnotím velmi pozitivně fakt, že Mikin do tohoto procesu zasáhl a včas mě v mém nadšení zastavil. V rozpoložení, v jakém se klub a můj tým tehdy nacházel, by to pravděpodobně nepřineslo nic dobrého.

Strategický plán přišel na řadu ve druhém ročníku. Měla jsem jasno, že potřebuji v oblasti strategického plánování získat nové kompetence, abych byla schopna tento proces řídit a hlavně abych mu porozuměla. Své konzultační hodiny jsem si tentokrát rozdělila mezi Mikina a Jardu Jindru. Mikina jsem zvolila zejména z důvodu jeho praktického přístupu a Jardu z důvodu odbornosti. Dopadlo to nakonec přesně dle očekávání – s Mikinem jsem na našich společných setkáních řešila spíše praktické otázky týkající se naší organizace. S Jardou jsme se pak věnovali strategickému plánování a jeho metodám. Velmi jsem

oceňovala, jak mě věci učil; nechával mě přemýšlet a hledat nejrůznější řešení, trpělivě mi ukazoval jednotlivé souvislosti, což bylo přesně v souladu s tím, co jsem na začátku očekávala. Díky jeho konzultační pomoci se mi podařilo nejen vytvořit společně s mým týmem a klienty strategický plán klubu, ale také pocho-  
pit celý proces natolik, že dnes můžu říct, že vím, jak na to.

V rámci třetího ročníku mám posledních 12 hodin konzultací a pod vedením Jardy je chci využít k sestavení vize mé pozice zástupce ředitele v období tří let. Už teď je v mé práci vidět posun – vím, že je zapotřebí udělat analýzu, zapojit lidi v organizaci, stanovit si jasné, měřitelné a hlavně reálné cíle. Nicméně stále mám v některých sporných oblastech otázky. Věřím, že s Jardovou pomocí si poradím i s problémovými oblastmi.

V současné době se na mě často obracují kolegové z vedení organizace s žádostí o pomoc v nejrůznějších oblastech jejich řídicí práce, takže se začínám pomalu konzultantské práci věnovat ve vlastní organizaci. Přístup Jardy a Mikina mě naučil, že konzultace mají smysl pouze tehdy, jedná-li se o učicí proces, který ve svém závěru přivede účastníka k tomu, že věcem rozumí a umí je řešit samostatně.

## 5. VZÁJEMNÁ INSPIRACE

Inspirace znamená v běžné řeči podnět, nápad, vnuknutí, nebo dokonce tvořivé nadšení. Může znamenat také okruh myšlenkového vlivu, působení či školu. O autorech a věcech, které v tomto smyslu podněcují tvořivost, říkáme, že jsou inspirativní.

A vzájemná inspirace je i součástí Funkčního studia, cíleně se jí zabýváme a pracujeme s ní. Prioritou pro nás není říkat účastníkům „naše pravdy“ a „jak to má být správně“ (nechytat za ně ryby), ale zařídit to tak, aby na věci přicházeli sami v kontextu jejich podmínek a dokázali postupy opakovaně používat ve své praxi (naučit je chytat ryby). Velmi zjednodušeně řečeno, v samotném pedagogickém působení na účastníky využíváme výkladu přibližně z dvaceti procent, ve zbytku jsou účastníci zapojováni do práce pomocí celé řady interaktivních postupů a metod:

- |                               |                     |                    |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|
| – Hraní rolí a dramatická hra | – Praktická cvičení | – Brainstorming    |
| – Simulace                    | – Řešení problému   | – Skupinové práce  |
| – Kooperativní učení          | – Samostatné práce  | – Případové studie |
| – Kladení otázek a diskuze    | – Projekty          | – Dotazování       |
| – Diskuze                     | – Kvízy/testy       | – Objevování       |

Cílená inspirace probíhá i používáním pomůcek a nástrojů v průběhu studia. Patří sem flipchart, flipchartové papíry, a hlavně lektorský kufr s obsahem, který podle našich zkušeností v různých obdobích používají snad ve všech organizacích, které vysílají své pracovníky do studia. Při studiu ukazujeme to, jak s obsahem kufru pracovat. Důležitou inspirací pro účastníky je stejně tak využívání moderních technologií při prezentacích, které mohou účastníci s úspěchem zapojit do své práce.

V průběhu vzdělávání se objevují inspirativní aktivity, které mohou účastníci využívat ve své pedagogické praxi. Příkladem mohou být drobné aktivizační techniky následně vhodné pro přímou praxi s dětmi, mládeží i dospělými. Dále jsou inspirací samozřejmě samotné benchmarkingové návštěvy realizované vždy první den prezenčního modulu. Druhý den je zase obsahem večerního bloku strategická (manažerská) hra. Prioritně se nám jedná o to, aby se při ní účastníci něco naučili anebo si něco uvědomili; je to ale vždy taková hra, kterou mohou následně sami ve své organizaci používat. (Takto je vlastně pojatý i celý modul *Týmové spolupráce*.) Třetí den modulu zařazujeme odpoledne zpravidla prodloužený „polední klid“, na který je připravována další nepovinná nabídka aktivit. Tak se jednou „náhodou“ objeví Cirkus LeGrando, ve kterém se účastníci od artistů učí cirkusovému řemeslu, například žonglování. Jindy se zase organizuje výprava za „keškami“, na zajímavé akce nebo místa. Zcela neplánované pak ti z účastníků, kteří jsou místní, nabízejí možnost návštěvy jejich zařízení a výměnu zkušeností.

Na středeční večery prezenčních modulů je vždy naplánován program, který lze nazvat trendově-zážitkový. Naší snahou je pozvat zajímavé hosty, kteří představí konkrétní inspirativní aktivitu. Příkladem mohou být již lety ověřené deskové hry, které dokonce daly impuls vzniku republikového klubu deskových her. Jindy proběhla ukázka dražby jako fundraisingové činnosti, během které se vybralo více než 10 tisíc korun, které byly následně využity bohumilským způsobem. Patří sem také programy k poznávání účastníků mezi sebou napříč ročníky. Během let se vytvořily i rituály mezi ročníky, které jsou každým rokem více a více propracovávány.

Tak jak do svých programů lektori zařazují cílené výměny zkušeností, nápadů, ukázek z činnosti i vzory z řídicí či propagační činnosti, tak po nějakém čase probíhá výměna samovolně i bez jejich vlivu. Účastníci sami pořádají různé akce v rámci studia. Vedle klubu deskových her vznikla například burza nepotřebných materiálů, účastníci přivázejí zajímavé a inspirativní aktivity, které si ostatní mohou vyzkoušet – taneční koberce, Vii Nintendo, organizují duchovní večery, Vánoce, sportovní turnaje nebo velmi úspěšnou výuku bříšních tanců...

Dnes existuje nabídka řady zážitkových, vzdělávacích nebo relaxačních programů, kde se účastníci mohou sejít před samotnými vzdělávacími moduly studia a spolu je absolvovat.

To jistě není vše, ale pro ilustraci a inspiraci pro další zájemce je to jistě dostačující. Inspirace a inspirování je důležitým pilířem tohoto studia, které vhodně doplňuje pedagogické působení. Díky tomu je pro účastníky výuka zábavnější, praktičtější. K informacím a poznatkům se frekventanti dostávají sami, přirozeněji a bez „tlaku“ lektorů, tutorů, konzultantů a organizátorů.

## 6. PRAXE A ZMĚNA

Jak již bylo uvedeno, každý účastník Funkčního studia je veden k tomu, aby si zvolil svůj cíl, kterého chce se svou organizací dosáhnout. Tento cíl popisuje do formuláře k tomu určeného. Každá změna je specifická – originální, vybírá si ji účastník sám, následně ji konzultuje se svým nadřízeným, nejčastěji ředitelem, aby byla v souladu se zaměřením a filozofií domovské organizace.



### **Změny v naší organizaci**

*Začátkem roku 2011 jsme se rozhodli, že si zpracujeme strategický plán organizace, tentokrát ale jinak než minule. Rozhodli jsme se pozvat si externího facilitátora, který nás procesem provede, a nevybrali jsme nikoho jiného než odborníka na slovo vzatého – Jardu Jindru. Termín realizace jsme stanovili na duben.*

*Těsně před odjezdem na naši táborovou základnu Orlí hnízdo, kde jsme měli strategicky plánovat, ředitel oficiálně oznámil změnu na pozici zástupce ředitele. Dosavadního zástupce jsem měla vystřídat já. Přemýšlela jsem nad tím hodně, zda do něčeho takového jít, nebo ne. Vzhledem k tomu, jak to u nás fungovalo, jsem neměla vůbec představu, co mám dělat, jak to uchopit a co vlastně bude má náplň práce. Čekala mě kompletní revize této pozice a v podstatě její znovuvytvoření, což nebyl jednoduchý úkol. Na druhou stranu to byla výzva, jak zúročit vše, co jsem se na Funkčním studiu naučila, a jak převést co nejvíce věcí do praxe.*

*Strategický plán jsme sestavovali už s tím, že jsme o této změně věděli. JarDA nás vedl celým procesem, snažila jsem se chytat všechny souvislosti*

a jednotlivé kroky. Nicméně mě to utvrdilo v názoru, že strategické plánování je náročný proces, a pokud není dobře připraven, nemá to ten správný efekt. Byla jsem ráda, že jsem strategický plán nezačala dělat v klubu v předchozím roce, jak jsem si původně plánovala, neboť bych s největší pravděpodobností nebyla schopna tento proces samostatně dokončit.

Od 1. 8. 2011 jsem nastoupila na pozici zástupce ředitele a začátky byly poněkud rozpačité. Pomalu jsem prozkoumávala terén, zjišťovala stav pedagogické práce v naší organizaci a žila v představě, že se konečně přestane zabývat provozem a začneme se zabývat pedagogikou. Příliš mnoho věcí nefungovalo procesně, nebyla stanovena „pravidla hry“ pro jednotlivé pedagogické činnosti. Hodně jsme naráželi na to, že ačkoliv byla některá pravidla určena, každý si k nim dělal vlastní výklad a jejich dodržování nikdo pořádně nekontroloval. Bylo zapotřebí nejdříve zahájit tzv. období byrokratizace – ve spolupráci s týmem vedoucích pedagogů začít stanovovat pravidla před tím, než se zaměříme na obsah.

Vedení organizace bylo rozděleno na dvě části – jednou bylo vrcholové vedení a druhou nově vzniklá pedagogická sekce ve složení čtyř pedagogických vedoucích oddělení pod mým vedením. Začalo se nově vymezovat, co má která z těchto částí vedení na starost, zabývali jsme se novými náplňemi práce a pomalu se vše chystalo na oficiální změnu organizační struktury.

### **Ročníková práce a obhajoby**

V podstatě hned po svých prvních obhajobách jsem začala přemýšlet nad tématem své závěrečné práce za druhý ročník. Klub Maják nebylo prozatím třeba nijak řešit, nastal čas vrátit se zpět do klubu Valdocco – mého hlavního pedagogického působiště. Rozhodla jsem se v návaznosti na strategický plán organizace zpracovat strategický plán klubu. Vzhledem k tomu, že jsem si dobře uvědomovala náročnost tohoto procesu, stanovila jsem si jasný cíl – naučit se tento proces realizovat tak, abych jej do budoucna mohla vést samostatně, ať už na úrovni celé organizace, nebo na úrovni jednotlivých oddělení. Konzultanty jsem si k tomu vybrala dva – Jardu jako metodika a Mikina na praktické metody.

V září jsem na strategickém plánu začala pracovat s kolegy z klubu a trochu netradičně jsem se rozhodla zapojit do procesu i klienty. Často jsem konzultovala s Jardou. Stanovila jsem si, které části by měl náš strategický plán obsahovat, a k nim navrhovala postupy, jak se dobrat k výsledkům.

*Hodně jsem vycházela jak z materiálů z e-studovny, tak i z dubnového procesu strategického plánování organizace. Pracovali jsme na analytické části, zabývali se posláním a definováním cílových skupin.*

*Ačkoliv jsem chtěla mít strategický plán klubu hotový za tři měsíce, nakonec jsme na něm pracovali téměř půl roku. Tím, že jsme téměř do všech částí zapojovali klienty, celý proces se protahoval. Nejdříve jsme měli definovány cílové skupiny klubu a jejich očekávání. Měli jsme problém definovat poslání, takže jsme se zaměřili na vizi. Vizí klientů nám přijela odfacilitovat moje spolužačka Katka v rámci úkolu z modulu Facilitace. Vzhledem k jejím zkušenostem s cílovou skupinou to dopadlo velice dobře. Přibližně v lednu se celý proces dostal do krize, kdy to vypadalo, že nemá smysl dále pokračovat. Výsledky jsme neměli téměř žádné, navíc se dostavily problémy s klienty, takže naše pozornost byla upřena naprosto jiným směrem než k vidině krásné budoucnosti. Mé konzultace s Jadou se změnily z otázky „jak?“ na otázku „má cenu ještě pokračovat?“. Jarda mi radil, že pokračovat mám, udělali jsme na tom už kus práce a byla by škoda to jen tak zahodit. Nakonec jsem se rozhodla, že to zkusím. Pomohla mi i skutečnost, že můj kolega nastoupil do Funkčního studia a absolvoval první modul Strategického managementu s Jadou. Podobně jako já tenkrát, i on našel odpověď na otázku „proč“, a celý proces to značně ulehčilo.*

*Když vše hodnotím dnes z odstupů, nezbývá mi, než se opět přiklonit k jedné moudré větě, kterou mě kdysi učil můj vedoucí diplomové práce na vysoké škole. Důležité je to nevzdávat. I když věci vypadají ztraceně a beznadějně, mnohdy je to jen o našem vnitřním nastavení. Máme tendence dělat zásadní rozhodnutí, když se necítíme dobře a jsme v krizi, a tím často pohřbíme velké věci. V tomto případě to platilo naprosto přesně. Nevzdali jsme to, pokračovali jsme v práci, znovu jsme začali hledat způsoby, namísťto výmluv, že to nejde. Výsledkem je nejen strategický plán, se kterým jsme spokojeni a který je rozpracován až do úrovně operačních cílů s jasně přidělenými zodpovědnostmi a termíny, ale také moje ročníková práce. Ta má, včetně všech příloh, 100 stran, což je mnohem víc, než je běžně stanovený rozsah. Získala jsem však ucelený materiál, který popisuje všechny kroky tak, jak probíhaly, a celý proces hodnotí. Strategické plánování neabsolvujeme každý rok, ale až tímto procesem budeme znovu procházet, už si mohu být jistá, že vím, jak na to, a že nebudu opakovat stejné chyby, které jsme udělali tentokrát.*



Samotné obhajoby probíhaly opět na Jezírku, opět ve slavnostním duchu. Oproti loňskému roku byl vidět značný posun v myšlení lidí. Zlepšilo se naplnění zadání a také prezentační dovednosti mých spolužáků. Mnohé práce byly skutečně „manažerské“. Bylo vidět, že jsme si z druhého ročníku něco odnesli.

### **Další změny v naší organizaci**

Po nástupu dalších kolegů na Funkční studium se situace v naší organizaci opět změnila. Celá práce vedení probíhá v současné době naprosto jinak, než roky předtím. Učíme se dávat jasná zadání, ověřujeme si jejich srozumitelnost. Poprvé za celou dobu došlo k propojení pedagogiky s ekonomikou – až do letošního roku se aktivity a rozpočet řešily odděleně. Rozjezd nového školního roku dostal jasná pravidla, pedagogická oddělení si poprvé za celou dobu plánovala své výkony, navíc v závislosti na přidělených finančních prostředcích. Pedagogičtí vedoucí dostali přidělené mentory – každý z členů vedení dělá mentora jednomu pedagogickému vedoucímu, čímž se podstatně lépe pracuje s odporem proti zaváděným změnám. Každý krok změny, která se zavádí, se následně hodnotí a stanovují se opatření, jak věci zlepšit.

Na základě mých zkušeností s procesem strategického plánování jsme přistoupili k revizi našeho rok starého strategického plánu, udělali si novou SWOT analýzu a znovu definovali vizi pro jednotlivé oblasti. V dalším kroku provedeme revizi strategických a operačních cílů. Každou oblast dostane na starost jeden koordinátor, který bude dohlížet na její naplňování. Poté, co jsme zahájili práce na této revizi, můžu říct, že víme, jak na to. Výsledky naší práce budeme pak prezentovat všem zaměstnancům, aby každý znal společnou strategii organizace. Na strategický plán organizace budou pak navazovat strategické plány jednotlivých oddělení.

Velkým problémem při zavádění nových věcí byla přetíženost lidí v organizaci, včetně vedoucích pracovníků. Většina zaměstnanců si řídila svůj pracovní čas sama a sama si rozhodovala o svých prioritách. Následně docházelo k třenicím a dohadům, které úkoly jsou důležitější. V současné době začínáme stanovovat jakousi základní kvantifikaci pracovního času zaměstnanců a čas lidí začíná být pomalu řízen vedoucími pracovníky.

Nyní, v polovině třetího ročníku Funkčního studia, přemýšlím v rámci své závěrečné práce nad vizí své pozice zástupce ředitele pro pedagogiku

v horizontu tří let. Mám stanovený poměrně vysoký cíl – mít kvalitní školení vzdělávací program, který však nebude jen povinným dokumentem, ale jakousi garancí toho, že obsah programu se shoduje s praxí. Pedagogičtí pracovníci v současné době nejsou připraveni na práci na školním vzdělávacím programu, neumí definovat cíl, nemají povědomí o klíčových kompetencích. K tomu, abychom mohli pedagogiku posunout dále, je zapotřebí lidi vzdělat. V této oblasti půjdeme dvěma cestami: zavedením interních školení a vzděláváním za pomoci externích lektorů, jichž známe (také díky Funkčnímu studiu) poměrně dost.

Ačkoliv se zdá, že některé věci se realizují s dvouletým zpožděním – přece jenom jsme většinu toho probírali v prvním ročníku – důležité je správné načasování a jistota managementu, že ví, co dělá. Na konci prvního ročníku jsem zdaleka neměla ty vědomosti a zkušenosti, jaké mám ve třetím ročníku. Dobrá manažerská práce předpokládá nejen znalosti a dovednosti, ale také velkou práci na sobě. Vedoucí, který si sám sebou není jistý, těžko může přesvědčit ostatní, že kroky, které realizuje, jsou dobré. Ačkoliv práce s odporem je náročná, důležité je to nevzdávat, získávat lidi na svou stranu a hledat si podporu u svých kolegů. Cesta, která nás teď čeká, bude náročná, ale věřím, že výsledek bude stát za to.

## 7. SPOLUPRÁCE S ŘEDITELI

Jednou ze základních inovací Funkčního studia připravených v rámci realizace projektu Klíče pro život je změna přístupu spočívající v důrazu na zapojení kolegů do změny, již hodlá účastník v organizaci implementovat. V ideálním případě si účastník volí změnu, jíž se bude věnovat ve spolupráci se svým nadřízeným. Nadřízený se průběžně zajímá o studijní výsledky svého pracovníka, podporuje činnosti související se zaváděním změny a také zapojení dalších pracovníků. Ví totiž, že společně připravená a řízená změna může být pro organizaci zdaleka neefektivnější.

V praxi tento optimální přístup často nacházíme u vedoucích pracovníků, kteří sami Funkční studium v minulosti absolvovali. Znájí obsah a cíle studia, vědí, že čím více pracovníků „hovoří stejným jazykem“, tím snazší je vést jejich organizaci k trvalému rozvoji. Také proto mají zájem, aby stejným studiem prošli i jejich zástupci a střední management. Pro samotné účastníky je samozřejmě tento stav neméně vítaný.

Při zahájení prvního ročníku studia oslovujeme ředitele či vedoucí pracovníky organizací, z jejichž řad se noví účastníci rekrutují, s jednoduchým dotazníkem, ve kterém zjišťujeme „startovní pozici“ každého z nich. Zajímá nás jeho pracovní zařazení, i to, zda se do studia přihlásil sám, nebo na něčí doporučení. Jsme zvědaví, do jaké míry zná příslušný nadřízený pracovník obsah studia, jaký přínos od něj očekává pro svého zaměstnance a pro organizaci, zda se hodlá podílet na definování změny, a tím i výběru témat závěrečných prací v jednotlivých ročnících. Ředitele či vedoucí pracovníky seznamujeme s možností hodnotit organizaci pomocí námi používaného hodnoticího modelu.

Tak například ze souhrnu údajů získaných na začátku roku 2012 vyplývá, že mezi účastníky mírně převládají ti, jejichž ředitel už náš manažerský vzdělávací program absolvoval, naprostá většina ostatních se s obsahem studia již dříve alespoň zhruba seznámila. Obecně mezi účastníky převládají zástupci středního managementu, což plně odpovídá současnému zaměření studia. Zhruba dvě třetiny účastníků přihlásili sami ředitelé, dá se tedy z jejich strany předpokládat podpora studia jejich podřízeného pracovníka. Očekávání nadřízených z hlediska přínosu pro účastníky zahrnuje prakticky všechna přednášená témata. Nejčastěji se objevují manažerské dovednosti, fundraising, strategické plánování, legislativa. Další očekávání se týkají získávání nových kontaktů, sdílení zkušeností a poznání jiných zařízení. Podobně je tomu u očekávání přínosu pro vysílající organizaci. V několika případech bylo motivem to, že se účastník sám v budoucnu ujme funkce ředitele. Vedle toho je často uváděna snaha o rozšíření znalostí

a dovedností, dosažení synergického efektu v řízení, ujasnění si procesů, klidný účelný přístup k řízení změny. Názory nadřízených pracovníků na tematické zaměření budoucích závěrečných prací jsou různorodé. Očekávají především zpracovávání témat s manažerským zaměřením, například téma ŠVP pro ně letos není v tomto směru příliš zajímavé. Celá třetina nadřízených přitom nechává výběr tématu na účastníkovi.

## 8. DOPORUČENÍ ÚČASTNÍKŮM

Soubor doporučení účastníkům pro činnost jejich organizací i jich samotných se nenásilně vyvíjel cca posledních sedm let. V rámci předmětu *Evaluace* nás zajímalo, co z jednotlivých témat považují účastníci pro svou organizaci za nejprínosnější.

Každoročně byly na zdi vyvěšeny názvy všech vyučovaných předmětů a každý z účastníků dostal sadu nalepovacích kartiček (lepíků), na něž napsal, co musí v jeho organizaci proběhnout, aby se dostala v této oblasti na vyšší úroveň. Všichni se vyjadřovali ke všem předmětům. Potom byli rozděleni do skupin, jež napsaly návrhy na velké archy papíru pod sebe a k nim připsaly škálu: ++ (rozhodně ano), + (spíše ano), - (spíše ne), -- (rozhodně ne).

*Příklad:*

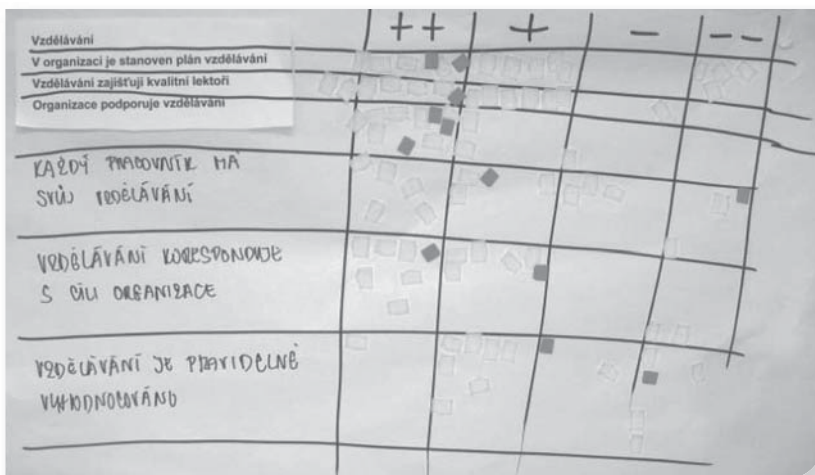
Vzdělávání	++	+	-	--
V organizaci je stanoven plán vzdělávání				
Vzdělávání zajišťují kvalitní lektori				
Organizace podporuje vzdělávání				

Poté všichni členové skupin dostali do rukou štos lepíků a obešli všechny náměty, které byly vygenerovány. Ke každému námětu měli za úkol přidat lepík podle toho, jak je námět zaváděn do života organizace. Pro nás organizátory a lektory to byla skvělá zpětná vazba. Dozvěděli jsme se, co z toho, co učíme, považují účastníci za důležité a také co se dostává do praktického života organizací. I díky tomu jsme mohli přizpůsobovat a měnit obsah studia. V následujících několika letech jsme tuto aktivitu opakovali. Účastníci byli rozděleni do skupin

a každá skupina dostala ke zpracování několik témat (předmětů), která se v rámci studia vyučují. Na začátek přitom skupiny dostaly náměty z předchozích let. K tomu pak každá ze skupin zpracovávala ze svého pohledu to, v čem vidí přínos jednotlivých předmětů pro své organizace. Jinými slovy – přidávali nové náměty, které mezi starými ještě nebyly. Staré náměty mohli vyřazovat.

*Příklad:*

Vzdělávání	++	+	-	--
V organizaci je stanoven plán vzdělávání				
Vzdělávání zajišťují kvalitní lektori				
Organizace podporuje vzdělávání				
Každý pracovník má svůj plán vzdělávání				
Vzdělávání koresponduje s cíli organizace				
Vzdělávání je pravidelně vyhodnocováno				



Tuto aktivitu jsme tedy opakovali několik let, až jsme viděli, že máme v rukou výborný materiál, který může účastníkům studia sloužit jako pomocník doporučující, co mají v rámci jednotlivých předmětů dělat nebo realizovat ve svých organizacích. Sjednotili jsme tedy všechny návrhy a doporučení do jednotné formy a dnes disponujeme materiálem, s nímž můžeme pracovat v jednotlivých předmětech. Máme stovky doporučení ve vydefinovaných oblastech. Lektoři nebo třídní učitelé je postupně probírají s účastníky studia a ukazují, jak je dostat do života organizace. (Viz **Příloha 1**.)



*Příklad:*

## **VZDĚLÁVÁNÍ**

1. Vedení organizace zpracovává pravidelně plán rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků.
2. Plán rozvoje a vzdělávání pedagogů a pracovníků vychází z cílů organizace stanovených ve strategickém plánu, případně ve školním vzdělávacím programu (výchovně-vzdělávacím programu).
3. Plán dalšího vzdělávání je založen na identifikaci potřeb jednotlivců a týmů.
4. Pracovníci jsou zapojeni do vytváření plánu dalšího vzdělávání a sledování jeho výsledků.
5. Všichni pracovníci si uvědomují význam dalšího průběžného vzdělávání.
6. Všichni pracovníci organizace se průběžně vzdělávají.
7. Vzdělávání je v souladu s potřebami organizace (praxe).
8. Vzdělávací plán je pravidelně vyhodnocován.
9. Pedagogičtí pracovníci se soustavně vzdělávají a rozvíjejí své profesní dovednosti prostřednictvím seminářů, mentoringu, stáží a koučování.
10. Vedení organizace si uvědomuje význam pravidelného společného vzdělávání pedagogických pracovníků.
11. V organizaci je člověk, který má oblast vzdělávání pracovníků na starost.
12. Vedení je všem pracovníkům příkladem svou účastí na dalším vzdělávání.

## 9. HODNOCENÍ ORGANIZACE

Při práci s doporučeními pro účastníky studia jsme cítili potřebu používat jednoduchý hodnoticí nástroj zaměřený na trvalý rozvoj organizací. Vycházeli jsme přitom z toho, že je důležité, aby hodnocení odráželo obsah studia, jinými slovy – chceme měřit to, co učíme. K samotnému měření jsou využívány hodnoticí testy, jejichž otázky jsou formulovány v návaznosti na doporučení uvedené v předcházející kapitole. Sebehodnocení organizace probíhá v pěti oblastech činností, jež se dále dělí do 26 podoblastí. Těchto pět hlavních oblastí ve svém komplexním působení ovlivňuje rozhodujícím způsobem výchovně-vzdělávací proces v organizaci.

Prakticky vypadá hodnocení organizace tak, že účastníci si změří svou organizaci, pobočku nebo oddělení před začátkem studia. Díky výsledkům vědí, na co se mají zaměřit, jaké si mají stanovit cíle ke zlepšení své organizace, a získají tak spolehlivý základ pro své další rozhodování. V průběhu studia pak na těchto zlepšeních pracují za pomoci konzultantů. Na konci studia pak provedou závěrečné hodnocení organizace, kdy vidí posun nebo setrvání, a zároveň si z výsledků mohou stanovovat další cíle do budoucna. Zde je třeba říci, že se nebráníme, pokud si účastníci chtějí změřit svou organizaci po každém ročníku. Hodnoticí nástroj organizace vytváří prostor k trvalému zlepšování v tématech, která plně korespondují s obsahem studia.

### **Oblasti hodnocení:**

#### **I. Vedení**

Oblast je zaměřena na práci vedoucích pracovníků. Na to, jak jsou schopni implementovat vize a poslání a celý strategický rámec do života organizace ve spolupráci se všemi spolupracovníky. Zaměřuje se na vedení jako takové – zda sehrává roli klíčového a nezastupitelného činitele v celé organizaci i navenek, jak organizaci rozvíjí. Tato oblast se zabývá klimatem a atmosférou v organizaci, které vedoucí pracovníci uplatňují. Dále řízením projektů, což je v současné době důležitá činnost, jíž je nutno se věnovat. Sledováno je rovněž řízení času vedoucí k efektivitě práce jednotlivých pracovníků a následně i celé organizace. Celou tuto oblast rámuje legislativní podmínky, ve kterých se organizace nachází.

#### **II. Strategické řízení**

Tato oblast se zabývá trvalým rozvojem organizace a plánováním v několika podobách – tvorba strategického plánu, tvorba školního vzdělávacího programu,



plánovitě řízení změn. Jde o to, zda má organizace zpracovaný strategický rámec (poslání, vizi, strategické cíle...) a formulovanou strategii. Oblast se zabývá i tím, zda se pracovníci organizace na poslání a vizi podíleli a zda je znají. Dále také tím, zda jsou tyto dlouhodobé záměry rozpracovány do plánů jednotlivých pracovníků. Stejně důležitá jako plánovací činnosti je evaluace a hodnocení, kde organizace dostává cílenou a chtěnou zpětnou vazbu na své fungování.

### **III. Pracovníci**

Oblast je orientována na interní, externí i dobrovolné pracovníky jako významné činitele k dosahování cílů, které si organizace stanovila. Cílů je dosahováno při vlastním uspokojení pracovníků z toho, co dělají, s kým pracují a také v jakých podmínkách. Oblast je zaměřena na pět faktorů – pracovníci v organizaci, jejich motivace a hodnocení, vzdělávání pracovníků, práce s externisty a dobrovolníky a s tím související týmová práce a spolupráce.

### **IV. Marketing**

Ústředním tématem této oblasti je spokojenost zákazníků a klientů. Zabývá se tím, zda procesy vedou ke spokojenosti zákazníků organizace, zda je nastaven tzv. zákaznický přístup. Dalším hlediskem je nastavení na zavedení trendů do života organizace. Jako zákazníka v našem pojetí chápeme i lokalitu, ve které organizace realizuje svou činnost, proto je sem zařazeno i téma *Role organizace v obci*. S tím úzce souvisí i prezentace organizace na veřejnosti a cílené utváření public relations. Tvorba fundraisingové strategie, definování potenciálních donátorů, spolupráce s nimi a využívání všech možností je posledním podtématem této oblasti.

### **V. Komunikace v organizaci**

Komunikace v organizaci zásadním způsobem ovlivňuje chod organizace. Důležité je, jak spolu lidé v organizaci komunikují, jak se informují, a také jak vnímají jeden druhého, jaké mají vztahy a jak respektují osobnost svých kolegů. Kvalita porad a řešitelských setkávání se přímo odráží v efektivitě celé organizace. Ovlivňuje tak kvalitu práce vedení organizace, kvalitu plánování a snad všech činností, kterými se organizace zabývá. Patří sem i prezentace, která pokrývá umění vše kolem rozvoje organizace srozumitelně vysvětlit, získat příznivce svých myšlenek.

**Jednotlivé oblasti se dále dělí do 26 podoblastí:**

**Vedení**

1. Řízení organizace
2. Práce vedení
3. Klima v organizaci
4. Řízení projektů
5. Řízení času
6. Legislativa

**Strategické řízení**

7. Trvalý rozvoj organizace
8. Strategické plánování
9. Řízení změn
10. Školní vzdělávací program
11. Evaluace a hodnocení

**Pracovníci**

12. Pracovníci v organizaci
13. Motivace/hodnocení

14. Vzdělávání

15. Práce s externisty a dobrovolníky
16. Týmová spolupráce

**Marketing**

17. Marketing
18. Trendy
19. Role organizace v obci
20. Public relations
21. Fundraising

**Komunikace v organizaci**

22. Komunikace (a informace)
23. Osobnostní a sociální výchova
24. Řešitelská porada a facilitace
25. Porady
26. Prezentace



Příklad sebehodnocení v jedné z podoblastí:

### 14. Vzdělávání

U každé otázky zvolte hodnotu od 1 do 5 podle toho, co nejlépe odpovídá stavu vaší organizace.  
1 znamená nejvyšší úroveň implementace – zcela dosaženo a 5 znamená nejnižší úroveň – organizace se touto otázkou dosud nezabývala.

pořadí	otázka	1	2	3	4	5
1.	Zpracovává vedení vaší organizace pravidelně plán rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Vychází plán rozvoje a vzdělávání pedagogů a pracovníků z cílů organizace stanovených ve strategickém plánu, případně ve Školním vzdělávacím programu (výchovně vzdělávacím programu)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Je plán dalšího vzdělávání založen na identifikaci potřeb jednotlivců a týmů?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Jsou vaši pracovníci jsou zapojeni do vytváření plánu dalšího vzdělávání a do sledování jeho výsledků?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Uvědomují si všichni vaši pracovníci význam dalšího průběžného vzdělávání?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Vzdělávají se průběžně všichni pracovníci vaší organizace?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Je jejich vzdělávání v souladu v potřebami organizace (praxe)?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Je vzdělávací plán pravidelně vyhodnocován?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Vzdělávají se pedagogičtí pracovníci soustavně? Rozvíjejí své profesní dovednosti prostřednictvím seminářů, mentoringu, stáží a koučování?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Uvědomuje si vedení vaší organizace význam pravidelného společného vzdělávání pedagogických pracovníků (interních i externích)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Je ve vaší organizaci člověk, který má oblast vzdělávání pracovníků na starosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Je vaše vedení všem pracovníkům příkladem svojí účastí na dalším vzdělávání?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vyhodnocení má formu souhrnné tabulky, ve které jsou oblasti seřazeny podle průměrného výsledku hodnocení dosaženého v jednotlivých činnostech. Poslední tři sloupce sumarizují hodnocení všech činností, které jednotlivé oblasti obsahují. Výsledky lze samozřejmě sledovat také pouze ve vybraných tématech/podoblastech. Účastníci i jejich organizace se tak mohou zabývat každou otázkou zvlášť, jednotlivé podoblasti mohou postupně dostávat na vyšší úroveň.

Příklad:

úroveň	oblasti	průměr	silně hodnocené činnosti	průměrně hodnocené činnosti	slabě hodnocené činnosti
✓	Strategické řízení	2.11	59	17	2
○	Komunikace v organizaci	2.54	25	29	2
○	Vedení	2.61	33	52	5
✖	Pracovníci	3.91	16	22	37
○	Marketing	3.16	26	31	34

Legenda: Značky ve sloupci „úroveň“ vyjadřují zařazení oblasti:

**háček** = silná oblast – celkové hodnocení této oblasti je na velmi dobré až výborné úrovni

**kroužek** = průměrná oblast – celkové hodnocení této oblasti je na průměrné úrovni

**křížek** = slabá oblast – celkové hodnocení této oblasti je na slabé až nedostatečné úrovni

## 10. METODICKÉ POSTUPY

Jak vyplývá z výše uvedeného, prezenční vzdělávací moduly Funkčního studia jsou vedeny interaktivní formou, studenti nejsou pasivními posluchači, ale aktivními účastníky. Většina lektorů přizpůsobuje zaměření svých seminářů a praktických dílen tématům, která účastníci potřebují pro svou bezprostřední praxi. Dílny jsou postaveny tak, že si v nich účastníci tvoří různé materiály užitečné pro svou práci. Takto v jejich rámci vznikají například strategické plány organizací, plány stimulace, fundraisingové plány a mnohé další dokumenty. Úspěšnost jejich využití pak zpětně ovlivňuje obsah vzdělávání následujícím způsobem.

Z naší zkušenosti vyplývá, že mnozí účastníci chtějí tyto postupy opakovat se svými kolegy ve vlastních organizacích. Ne vždy se jim to však daří k jejich plné spokojenosti. Nežřídko se tak stalo, že se frekventanti seznamovali s efektivními postupy, jež ale dále nedokázali v rámci své praxe bez pomoci aplikovat. Nás pak žádali o co nejpodrobnější zpracování co nejpraktičtěji zaměřených manuálů – postupů.

Tyto požadavky jsme vyslyšeli a začali jednotlivé metodické postupy popisovat a třídit. V první fázi to byly postupy vztahující se ke strategickému plánování. V další fázi jsme zpracovávali metodické postupy k dalším předmětům, a to k řešitelským setkáním, pak k evaluaci a hodnocení. K dnešnímu dni máme vytvořeno

téměř sedm desítek těchto metodických postupů. Jsou to postupné, přehledné a podrobně popsané kroky, jak dosáhnout stanoveného cíle. Tyto návody pomáhají účastníkům studia zajistit snadnou opakovatelnost při jejich používání v praxi. Výběr těch nejužívanějších naleznete v části B této publikace ve formě volných listů, další uveřejňujeme na webových stránkách projektu Klíče pro život ([www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz)).

### **Seznam metodických postupů, které k dnešnímu dni máme:**

- |   |  |
|---|--|
| 1. SMART  | 26. Záznam času                              |
| 2. Paretovo pravidlo  | 27. Diagnóza schopností a postojů pracovníků |
| 3. Brainstorming  | 28. Tříbodová hodnoticí škála                |
| 4. Brainwriting   | 29. Analýza vědomostí a dovedností           |
| 5. Benchmarking, CCC metoda   | 30. Ideální pracovník                        |
| 6. Myšlenková mapa  | 31. Kritéria pro osobní hodnocení pracovníků |
| 7. Zahrajte si na budoucnost  | 32. Pracovník měsíce                         |
| 8. Mapa klíčových událostí  | 33. Koníčky                                  |
| 9. Analýza STEP (STEEP)   | 34. Hodnocení úrovně vzdělávání              |
| 10. Analýza SWOT  | 35. Hodnotové hodnocení                      |
| 11. Mřížka dopadu a výskytu   | 36. Marketingový mix                         |
| 12. Analýza příležitostí  | 37. Ishikawův diagram                        |
| 13. Matice ohrožení   | 38. Bostonská matice                         |
| 14. „Mundial“   | 39. Bálintovské řešení problémů              |
| 15. Kvadrant strategických alternativ                               | 40. Open Space Technology                    |
| 16. Mřížka dopadu a uskutečnitelnosti                               | 41. Informační banka                         |
| 17. Balanced Scorecard  | 42. Moderační galerie                        |
| 18. Metoda CIKL (Quality Function Deployment)                       | 43. Afinitivní metoda                        |
| 19. Prognózování (forecasting) – subjektivní odhad pravděpodobnosti | 44. Metoda 635                               |
| 20. Poslání versus finance (PW)                                     | 45. Kolotoč                                  |
| 21. Analýza zlodějů času  | 46. Diskuzní kolečko                         |
| 22. Analýza času  | 47. Udělování puntíků                        |
| 23. Matice zodpovědnosti  | 48. N3                                       |
| 24. Lhůtník   | 49. Hierarchizační metoda                    |
| 25. Některé další formuláře   | 50. Delto                                    |

- |                                  |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| 51. Modifikované Delto           | 59. Evaluační strom                   |
| 52. Occamova břitva              | 60. Víc-míň                           |
| 53. Multikriteriální analýza     | 61. Dotazníkové šetření               |
| 54. Dotazování                   | 62. Kilmann-Saxtonova kulturní mezera |
| 55. Očekávání                    | 63. Hodnocení místa                   |
| 56. Zhodnocení naučeného         | 64. Hodnocení akce                    |
| 57. Pozitivní hodnocení aktivity | 65. Hodnocení činností                |
| 58. Hodnoticí kruh               | 66. Hodnocení zájmových útvarů        |

## 11. E-LEARNINGOVÁ PODPORA

Část Funkčního studia probíhá formou e-learningu, který přináší aplikaci informačních technologií při vývoji, distribuci a řízení vzdělávání prostřednictvím internetu<sup>14</sup>. Pro účastníky máme připravenou řadu e-learningových činností a aktivit, které zapadají do celkového zaměření vzdělávacího programu, jímž účastníci procházejí. Ve většině případů navazují e-learningové kapitoly na prezenční výuku. Vycházejí tak z požadavků samotných účastníků, kteří v předcházejících letech projevíli potřebu zabývat se některými tématy více do hloubky, aby je mohli snadněji využít při řízení organizace.

Jednotlivá témata e-learningu (kapitoly) jsou otevírána po jejich probrání na prezenčním vzdělávacím modulu. Každý z účastníků do něj může vstupovat v době, kterou si sám zvolí, nezávisle na ostatních.

K výuce prostřednictvím e-learningu neoddělitelně patří tutor, který je pro účastníky učitelem a konzultantem v jedné osobě. Provází je elektronickým prostředím, určuje tempo, řídí aktivity (např. moderuje diskuzní fóra), hodnotí úkoly i aktivitu v kapitole. Účastníci se na něj obracejí s čímkoli, co se daného tématu týká. Mohou s ním konzultovat své úkoly, sporné otázky, které jim nejsou úplně jasné, i případné technické potíže.

Používaná technologie není náročná na techniku, vychází vstříc standardu, který mají účastníci nejčastěji k dispozici. Pokud jsou součástí kapitoly náročnější multimediální studijní materiály, dostanou je frekventanti také na DVD. V tomto případě probíhá výuka bez asistence tutora.

---

<sup>14</sup> Pro naše vzdělávání jsme doposud využívali e-learningové prostředí připravené AISIS, o.s., které se podle našich potřeb průběžně upravovalo.

## 11.1. Systém výuky

Každá kapitola e-learningu je postavena na čtyřech fázích, během nichž dochází k efektivnímu učení se. Jedná se o tyto fáze:

### 1. fáze – Získání zprostředkované zkušenosti

V této fázi účastníci čtou příběhy nebo sledují videofilmy – případové studie, kde probíhá příběh týkající se dané problematiky.

### 2. fáze – Analýza případové situace

Zde účastníci prozkoumají případovou situaci z řady hledisek a hledají odpovědi na otázky „co se stalo a jaké může být řešení této situace“. Účastníci přemýšlejí o situaci, sledují opakovaně celý příběh, pozorují jednotlivé postavy, uvažují o řešeních, která napomáhají posunout je na vyšší úroveň kompetence.

### 3. fáze – Teoretické zarámování

V této části kapitoly je účastníkům nabídnuta teoretická základna prostřednictvím studijních textů, na jejichž základě si studenti potvrzují (nebo nepotvrzují) správnost svého pozorování, popřípadě provádějí aktivní experimentování, plánování, generalizaci závěrů do nových konceptů, testování nových koncepcí. Postupně procházejí kapitolami: *Studijní materiály, Kontrolní otázky a krátké testy, Závěrečný test.*

### 4. Hledání vlastních cest

Na základě předchozích fází si účastníci v tomto kroku prostřednictvím korespondenčního úkolu zpracovávají plán, jak podobné situace řešit ve své organizaci nebo jak těmto situacím předcházet. Důležité je, aby obsah byl maximálně praktický a byl směřován na hledání cest ve vlastní organizaci. Ve všech fázích se mohou uplatnit on-line ankety a diskuze s účastníky.

## 11.2. Obsah e-learningových kapitol

### 1. ročník

#### 1. Strategický management

Účastníci si ujasňují či připomínají, kam jejich organizace směřuje. V jednotlivých krocích postupují k dovednosti vytvářet strategický plán, který vychází z názo-

rů pracovníků a obsahuje poslání, vizi, analytickou část, oblast klientů, na které se organizace zaměřuje, a strategické záměry, cíle organizace. Strategický plán obsahuje také předpoklady realizace cílů organizace a kritéria a termíny pro vyhodnocování plnění. Strategický plán je v případě potřeby aktualizován.

## **2. Řízení lidských zdrojů**

Na modelových situacích se účastníci učí rozpoznat různé styly řízení, zamýšlejí se nad příčinami a způsobem řešení situací v personální oblasti. Cílem je, aby dokázali vybrat a získat nejlepší možné pracovníky podle nároků pracovních pozic s ohledem na sociální prostředí, a následně pak řídit jejich adaptaci. Pracovníci mají vytvořený svůj roční (měsíční) plán s konkrétními cíli a úkoly. Účastníci se učí využívat vhodné stimulační nástroje (např. odměňování) ovlivňující výkonnost a rozvoj pracovníků, cíleně ovlivňovat pracovní ochotu lidí, řídit jejich výkon, další vzdělávání a kariéru. Pracovníkům poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu a chování. Všechny personální činnosti realizovat v souladu s cíli organizace.

## **3. Týmové dovednosti (e-learning bez pomoci tutora)**

Na případových studiích si účastníci rozšiřují znalosti z oblastí typologie pracovníků, principů týmové práce. Učí se, jak zajistit, aby měl tým jasně dané cíle a pravidla spolupráce, aby byl optimálně sestaven z hlediska odborného i z hlediska zastoupení rolí mezi členy týmu, jak rozvíjet členy týmu s ohledem na maximální efektivitu týmové práce. Cílem je, aby účastníci znali přínos týmové práce pro jednotlivce, pro skupinu i pro organizaci a dokázali svým přístupem při vedení týmu významně ovlivnit jeho fungování z hlediska pracovního (plnění úkolů – výkonnost týmu) i z hlediska sociálního (klíma a spolupráce členů týmu).

## **4. Public relations**

Účastníci si pro svou organizaci nebo oddělení zpracovávají plán/strategii public relations (PR) na vytváření vztahů s veřejností. Uvědomují si, jakou chce mít jejich organizace image a jak tuto image záměrně profilovat. Popisují nebo vytvářejí prezentaci své činnosti (prezentační materiály, book, poster, powerpointové prezentace, přitažlivý a komunikativní web), svou spolupráci s médii a zjišťování zpětné vazby ke své činnosti u veřejnosti a cílových skupin.

## **5. Shrnutí**

V posledním modulu účastníci analyzují úroveň jednotlivých činností v organizaci. K tomu připravují také plán rozvoje. S tím souvisí i potřebné kompetence, u nichž



zjišťují svou úroveň. Na základě toho pak tyto kompetence rozvíjejí až na úroveň potřebnou pro organizaci.

## 2. ročník

### 1. Role organizace v obci

Jednotlivé kapitoly jsou zaměřeny na rozvíjení a posilování role organizace v obci směrem k aktivnímu zapojování do rozvoje místního společenství. Jde o to, jak například zapojovat mladé lidi do života v obci, jak zlepšovat, rozvíjet a stabilizovat vztahy organizace a veřejnosti. Jak kvalitativně měnit způsoby přístupu k účastníkům aktivit organizace. Účastníci se učí podporovat změnu atmosféry v organizaci směrem k flexibilitě a otevřené komunikaci, spolupráci s různými subjekty, která má vést ke kooperaci, dobrému partnerství a k rozvoji participativních procesů. Cílem je také naučit se komunikovat s radnicí a ostatními subjekty v obci, což znamená mimo jiného i seznámení se s legislativními normami a pravidly v obci či městě. Všechny tyto kroky mohou přirozeně směřovat i k využití financí z prostředků obce.

### 2. Facilitace

Obsahem této kapitoly je rozvoj tzv. facilitátorských dovedností účastníků tak, aby dokázali facilitaci využívat ve své praxi. Cílem je seznámit je s využitím případových studií s typy setkání podle obsahu a cíle, učit je řídit průběh setkání od přípravy až po zpracování výsledků. Účastníci zakouší práci s potřebnými nástroji facilitátora (brainstorming, brainwriting, mřížka dopadu a uskutečnitelnosti, myšlenkové mapy...).

### 3. Řízení změn

Účastníci se seznamují s principy managementu změny. Určují vnější a vnitřní faktory vyvolávající potřebu změn v organizacích, poznávají jednotlivé typy změn, nutnost přípravy na změnu. Získávají přehled o průběhu změny v organizaci a o jednotlivých krocích změny, objasní si příčiny odporu lidí vůči změnám. V průběhu kapitoly dostanou řadu použitelných nástrojů ke zvládnutí tohoto odporu.

### 4. Shrnutí

V posledním modulu účastníci analyzují úroveň jednotlivých činností v organizaci v oblastech, jimž se ve 2. ročníku věnovali. Zjišťují také svou úroveň souvisejících kompetencí a plánují jejich další rozvoj.



Poslední e-learning za druhý ročník byl věnován naprosto jinému tématu – řízení změny. Dle mého názoru je řízení změny společně se strategickým plánováním jedním z nejsložitějších manažerských procesů. V naší organizaci za poslední roky proběhlo mnoho změn, ani jedna nebyla dopředu připravená a vykomunikovaná. Mnohé z nich se zahájily a už se nedotáhly do konce. Důsledkem toho byl v organizaci odpor k zavádění nových věcí, lidé nebyli změnám nijak nakloněni. Vzhledem k tomu, že jsem právě chtěla začít měnit systém příležitostně činnosti, využila jsem tentokrát e-learning velmi prakticky. Šla jsem krok za krokem, definovala jsem si jednotlivé kroky, včetně termínů a zodpovědností<sup>15</sup>. Popsala jsem si, jak budu pracovat s odporem, připravovala si, jak budu o změně komunikovat s vedením organizace, s vedoucími pedagogy a nakonec i se všemi pedagogickými pracovníky organizace. Na základě této přípravy proběhl proces zavádění této změny vcelku bez komplikací, na odpor jsme byli dopředu připraveni, takže se jej povedlo celkem v rekordním čase zvládnout, a v současné době už jedeme v novém systému.

### 3. ročník

#### 1. Audit organizace

Cílem této e-learningové kapitoly je rozšíření znalostí studentů z oblasti auditu a evaluace, uvedení do obecných pojmů vnitřních a vnějších auditů a představení některých modelů auditu. Účastníci si vyzkouší reálnou sebeevaluaci své nebo fiktivní organizace, či alespoň některých jejích činností. Jde o uvědomění si silných a slabých stránek organizace, o jejich rozvoj nebo eliminaci.

#### 2. Závěr studia – shrnutí

Poslední e-learningová kapitola opakuje ta témata z prezenční i e-learningové části, která považujeme za důležitá. Účastníci se znovu vrátí k 10 z nich a současně se tak připraví k závěrečným zkouškám.

<sup>15</sup> Viz metoda 3-03 Matice zodpovědnosti.

## 12. BENCHMARKING – Poučme se u nejlepších

Benchmarking je nepřetržitý a promyšlený proces zaměřený na porovnávání výkonnosti organizace, funkcí nebo procesů s jejich nejlepšími v praxi existujícími analogy. Cílem je nejen dosáhnout stejných výsledků, ale překonat je. Benchmarking je používán v úspěšných organizacích a pomáhá jim dosáhnout konkurenceschopnosti. Podle toho, na jaký cíl se benchmarking soustředí (např. dosáhnout permanentní vysoké návštěvnosti akcí nebo zlepšit celkovou strategii organizace atd.), existují různé typy benchmarkingu – konkurenční, procesový, strategický, globální, environmentální aj.

Benchmarking je tedy postup rozvoje organizace orientovaný na to, aby se stala špičkovým zařízením. Proto je základním cílem benchmarkingu být nejlepším, dosáhnout vynikající kvality – excellence. V benchmarkingu jde o to, poznat, jak to dělají jiní, určit jejich přednosti, srovnávat se s nimi, a převzít to nejlepší. Formy přitom mohou být různé: napodobení, modifikace, akceptace. Zcela v duchu hlavního cíle Funkčního studia, kterým je posilování kompetencí řídicích pracovníků, a tím i jejich organizací, je benchmarking jeho nedílnou součástí. Tyto srovnávací návštěvy probíhají vždy v první den modulu, hostitelem je domovská organizace některého ze studentů. Její pracovníci připraví pro účastníky studia program, ve kterém je přitažlivou formou představeno zázemí, činnost, záměry, výsledky i systém řízení. Výhodou v tomto případě je, že organizace zaměřené na volný čas dětí a mládeže své know-how zpravidla neskrývají, nebrání se těmto typům návštěv a naopak rádi a ochotně prezentují výsledky a systém své práce.

Výstupy z těchto návštěv jsou prezentovány v rámci večerního programu prvního dne vzdělávacího modulu. Pracovníci (zástupci) hostitelské organizace zde dostávají nezraňující zpětnou vazbu.

Při absolvování takovýchto návštěv je třeba účastníky vzdělávacího programu Funkčního studium promyšleně motivovat ke konkrétním výstupům pro jejich vlastní další práci. Z tohoto důvodu pečlivě zvažujeme formy benchmarkingových návštěv. Aby účastníci dokázali „vytěžit“ maximální užitek pro svou organizaci i pro sebe osobně, je zpracován záznamový arch (viz **Příloha 3.**)

### Pro ilustraci uvádíme některé z možných forem návštěv:

#### Inspekce

Účastníci jsou rozděleni do skupin po čtyřech až šesti. Nejprve absolvují klasickou prezentaci zařízení, poté sami chodí po jednotlivých odděleních a vystupují

v roli inspekce. Mají právo se zeptat na cokoli. Následně zpracovávají inspekční zprávu určenou k prezentaci všem pracovníkům organizace i všem účastníkům studia. Následuje diskuze, na jejímž konci pracovníci hostitelské organizace vyhodnocují přínosy závěrů pro své zařízení. V navazující části, která již probíhá v místě výuky prezenčního modulu, naopak hodnotí účastníci, co z toho, co viděli, zavedou ve svých organizacích. Tento způsob srovnávací návštěvy se využívá v předmětech zaměřených na legislativu.

### **Patentový úřad**

Jedná se o podobný model jako u „Inspekce“. Účastníci absolvují prezentaci a prohlídku zařízení. Na společném večerním setkání pracovníci hostitelské organizace představují patentový úřad. Jednotliví účastníci nebo utvořené skupiny veřejně podávají patentové úřady návrhy na zlepšení ve vybraných oblastech. Poté se pracovníci zařízení scházejí a vyhodnocují tři návrhy, které jsou z jejich pohledu nejlepší. Pro tyto tři mají připravenou vlastní cenu (obvykle keramické výrobky). Po celkovém vyhodnocení opět následuje diskuze.

### **Mediální návštěva**

Účastníci rozdělení do skupin si vylosují médium, které budou prezentovat – od seriózních až po bulvární. Nejprve absolvují klasickou prezentaci zařízení. Poté sami chodí po jednotlivých odděleních a získávají materiály do „svých“ médií. Mají právo se zeptat na cokoli. Následně zpracovávají svá témata podle charakteru médií, která zastupují. Výsledky své práce prezentují všem pracovníkům zařízení a všem účastníkům studia, poté následuje diskuze. Na jejím závěru jsou vyhodnoceny nejpřínosnější mediální zásahy, přičemž hodnotiteli jsou pracovníci hostitelského zařízení. Tento způsob probíhá ponejvíce v předmětech zaměřených na oblast public relations.

### **Divadlo**

Forma návštěvy má stejnou strukturu jako při mediální návštěvě, pouze s tím rozdílem, že cílem skupinek studentů je sesbírat materiál pro pětiminutovou divadelní scénku.

### **Sociologické skupinky**

Účastníci rozdělení do skupin dostanou téma (kupř. image organizace, spokojenost klientů...) a k tomu otázky v dotazníku. Poté formou řízených rozhovorů s pracovníky nebo klienty zařízení sbírají odpovědi. Ty pak vyhodnocují a na společném jednání navrhnou pracovníkům hostitelské organizace řešení.

## Detektivové

Po zařízení jsou ukryty otázky, na které skupinky účastníků hledají odpovědi a případná řešení. K tomu musí absolvovat řadu návštěv jednotlivých oddělení a také pátrají po ukrytých „klenotech“ které zavedou ve svých organizacích. Klenoty mohou představovat činnosti, nástroje propagace, formuláře apod.

Vedle učení se dobrým manažerským praktikám mají benchmarkingové návštěvy ještě jeden cíl: Seznámit účastníky studia s trendy, o které je v současnosti ze strany klientů největší zájem, a tyto aktivity si vyzkoušet na vlastní kůži. Jako příklad můžeme uvést návštěvu Cirkusu LeGrando, který je součástí Střediska volného času Lužánky v Brně. Na úvod nás pracovníci cirkusu poutavou prezentací seznámili se svou činností, načež jsme ve skupinách absolvovali program, který bývá normálně připraven i pro děti – žonglovali jsme s míčky, diabolem, tyčemi, roztáčeli talíře, zkoušeli sestavy s jojem, chodili na míči i po provaze a seděli nebo leželi na hřebících. Na úplný závěr jsme prošli přes střepy z rozbitého skla. Podobně jsme při jiných benchmarkingových návštěvách absolvovali fingerboarding, geocaching na sídlišti či poznávání města s využitím šířování.



### **Benchmarking v naší organizaci**

*Našeho ředitele čekal v září 2011 závěrečný modul studia a společně jsme se rozhodli, že se naše organizace stane hostitelem benchmarkingu. Modulu i benchmarkingu se tentokrát účastnily všechny tři ročníky. Přípravy na tuto akci začaly na začátku května, kdy jsme vytvořili pracovní skupinu a připravili návrhy aktivit za jednotlivá oddělení a časový harmonogram. Nechtěli jsme dělat všechny aktivity povinné, vycházeli jsme z vlastních zkušeností, kdy nám při benchmarkingu vyhovovala určitá volnost a možnost navštívit jakékoliv aktivity podle vlastního zájmu.*

*Nejsložitější částí programu byly přejezdy mezi jednotlivými pobočkami, přece jenom sídlíme ve třech různých budovách v Havířově a chtěli jsme účastníkům ukázat všechny tři, protože každá má své specifikum. Program byl zahájen ve středisku v centru města, po obědě jsme se přesunuli do klubu Maják, kde proběhla krátká prezentace činnosti, a pak jsme přešli na Šumbark, do našeho největšího střediska, jehož součástí je i klub Valdocco.*

*Časově benchmarking probíhal přesně podle plánu, až jsme byli překvapeni, jak to jde dobře. Na Šumbarku se účastníci volně rozptýlili, někteří*

navštívili nejrůznější rukodělné aktivity, od výtvarných až po práci se dřevem, někteří se zúčastnili sebeobrany, jiní létali po tělocvičně s vrtulníkem.

Ve Valdoccu bylo také mimořádně živo. Na rozdíl od ostatních oddělení, my jsme se rozhodli zapojit do programu i klienty, protože celková atmosféra klubu je tvořena především komunitou, která jej navštěvuje. Účastníci měli možnost setkat se s klienty, vyzkoušet si nejrůznější klubové aktivity od XBOX Kinect až po deskové hry. Klienti si připravili exhibici reprezentantů klubu v tanečních podložkách a krátkou prezentaci o klubové činnosti doplněnou videem.

Ačkoliv tato akce byla organizačně náročná, přinesla nám cenné zkušenosti. V prvé řadě zpětné vazby účastníků, které jsme si pak vyžádali. Získali jsme také zkušenosti s organizací benchmarkingu jako učícího procesu. A v neposlední řadě také pocit hrdosti, že děláme dobrou práci a máme ostatním co nabídnout. Lidé v naší organizaci si celou akci chválili a sami projevíli zájem se podobné akce zúčastnit v jiné organizaci.

Ačkoliv jsme si mysleli, že tato akce se jen tak opakovat nebude, o necelý rok později jsme organizovali další dva benchmarkingy pro kolegy z jiných organizací.

## 13. Co je nového aneb TRENDY

Být in („inovský“), být free, být cool („kúlovský“), být fakt krutý, být megakruto-prísny, být libový, být husťácký, být megahustý, být upabestovní, prostě být trendy – to jsou některé z výrazů, s nimiž se pedagogové mohou setkat při práci s cílovou skupinou, zejména s mládeží. A takoví by také měli pedagogové volného času být. Díky tomu pak mají další z předpokladů přispět k budování prosperující organizace působící v oblasti volného času. Potřebují vědět, o co jejich klienti mají zájem, jaké jsou v dnešní době trendy, jakým potřebám klientů vycházejí vstříc. Naše vzdělávání má ambici jim pomoci i v tomto.

Trendy ve volném čase se stejně jako v dalších odvětvích neustále mění. To, co bylo v popředí zájmu včera, živoří dnes na periférii zájmu. V dnešní „přetechnizované“ době nelze očekávat, že budou děti a mládež trávit svůj volný čas stejně jako před několika lety. Dnes by už snad nikoho ani nenapadlo, že většina mládeže bude trávit víkendy na chatových osadách nebo u prarodičů na venkově, jako v polovině minulého století. Dnešní doba je jiná a i děti a mládež se mění.

Funkční studium chce účastníkům pomoci v tom, aby na tyto změny dokázali reagovat a nabídnout dětem a mládeži takové aktivity, které je přitáhnou ke smysluplnému využití volného času. Nemělo by však jít jen o prostou výplň volného času. Vždyť „rozvoj klíčových kompetencí“ je slovní spojení, které se dnes skloňuje ve všech pádech. Zájmové a neformální vzdělávání by mělo přispívat k formování budoucnosti dětí a mládeže a výchově k větší samostatnosti a odpovědnosti.

Mluvíme-li o trendech, účastníci studia si musí uvědomit, že neustále se měnící makroprostředí je i velká výhoda. Skýtá totiž nesčetně příležitostí a zbývá jen, aby všechny organizace, které chtějí být úspěšné, získaly určitou zběhlost v identifikaci trendů, jiným slovem potřeb. Toto se samozřejmě týká i organizací, jejichž pracovníci se u nás vzdělávají.

### **V tomto smyslu se organizace mohou chovat v podstatě třemi způsoby:**

#### **Reaktivně (pasivně)**

Organizace se zaměřují pouze na vyhledávání a uspokojování potřeb – trendů. Toto jednání lze doporučit v případě, kdy existují některé zjevné trendy, které organizace identifikovala a zařadila je do své nabídky, jež se pak snaží prodat na trhu služeb trávení volného času. Tak například pochopení skutečnosti, že rodiny chtějí trávit svůj čas pohromadě vede k vymyšlení stále nových programů pro celé rodiny.

#### **Anticipativně (předvídavě)**

Předvídání je zcela jiný přístup. Předvídavé organizace si všimají trendů, které se objevují jako nové nebo latentní potřeby. „Když se na mnoha místech začala zhoršovat kvalita vody, Evian, Perrier a řada dalších firem předvídaly vznik rostoucího trhu stolní pitné vody. Když si farmaceutické firmy povšimly rostoucího stresu v moderní městské společnosti, několik z nich zahájilo výzkum v oblasti protistresových léků.“ (Kotler). Jedním z možných trendů pro SVČ může být v tomto případě například role servisních organizací pro pořádání tzv. komunitního plánování. Předvídání je však daleko riskantnější než reakce – organizace mohou na trh přijít příliš brzy nebo příliš pozdě, anebo může být jejich přesvědčení o perspektivním rozvoji příslušného trhu zcela mylné.

#### **Utváření trendů**

Nejodvážnější přístup nastupuje tehdy, když některé organizace uvádějí na trh služby, které nikdo nevyžadoval, a které si dokonce často nikdo nedokázal ani představit.

„V padesátých letech nikdo nepožadoval walkmana Sony, videorekordér Sony ani tři-apůlpalcovou disketu Sony. Přesto však firma Sony uvedla na trh tyto a mnohé další produkty, z nichž se od té doby staly běžné předměty každodenní potřeby.“ (Kotler). Autor tohoto textu před několika lety pochyboval o tom, kdo si koupí mobil se zabudovaným fotoaparátem, a zrovna teď si na jeho mobilu jeho dcera pouští videosekvence z jedné akce. Takovýmto trendem by například pro SVČ mohlo být organizování akcí typu KOKCT. Že nevíte, co to je? To dnes neví nikdo, ale za pět let...

## **Příklady trendů v zaměření organizace – kam směřují činnosti ve volném čase:**

### **Sdružování dětí a mládeže evropských zemí**

V dnešní době, kdy u většiny dětí a mládeže odpadá jazyková bariéra díky intenzivní výuce jazyků, dochází k potřebě komunikace, sdružování se s dětmi a mládeží z ostatních států.

### **Zdravý životní styl**

Téma zdravého životního stylu je zajímavé především pro děvčata ve věku 13–18 let (tato věková kategorie je momentálně vnímána jako nejaktuálnější, ale je samozřejmě možné nabídnout aktivity i dalším zájemcům). V rámci pravidelných schůzek je možné věnovat se například aerobiku, aquagymnastice, je možné pořádat besedy s odborníky na téma zdravý životní styl, vizáž, modeling, zdraví a nemoci atd. Velmi efektivní je vyjít mladým dívkám vstříc a nabídnout jim témata, která je budou zajímat, a uspokojit tak jejich poptávku.

### **Posun od pasivních volnočasových činností k aktivním**

V současné době začíná nahrazovat nápor dětí do počítačových kroužků a jazykových kurzů rostoucí poptávka po sportovních a dalších pohybových aktivitách. Tato poptávka je znatelná především u rodičů, samotné děti by možná dále raději seděly u počítačů. Pravděpodobně je to dáno „tloustnutím“ současné generace. Sport ve školách je omezován, snižují se nároky na výkonnost. Rodiče, vida své malé, kulaté ratolesti, hledají (často ve velkém časovém presu) pro děti pohyb v podobě pohybových volnočasových aktivit. Bohužel často bez předchozí diskuze s dítětem, o co by skutečně šlo... Pro SVČ a NNO pracující s dětmi a mládeží to vypadá jednoznačně. Je třeba mít aktivní, nejlépe dostatečně širokou, nabídku sportovních a dalších pohybových zájmových aktivit pro různé věkové skupiny dětí, na úrovni závodní (soutěžní) nebo rekreační. Ať už jde o sport či tanec, cykloturistiku, horolezectví nebo o obecněji zaměřené kroužky – míčové hry, sportovně-pohybové aktivity apod.



### **Participace – komunitní plánování**

SVČ se mohou stát ve své obci centrem komunitního plánování. To je v současné době hodně často zmiňovaným termínem. Voleným zástupcům na radnicích i krajských úřadech i odpovědným úředníkům dochází, že sami řadu věcí nezajistí a že jistější bude se o plánovaných aktivitách domluvit s přímými realizátory oněch požadovaných služeb. Anebo se nabídka v místě nemusí rovnat poptávce, o čemž místní orgány nemají ani tušení – na rozdíl od organizací, které jsou s klienty denně v kontaktu. Na kulatých stolech, kterých se účastní zástupci volených orgánů i úředníci, je možno přednést vlastní náměty, podněty, postřehy a potřeby. Nevýhodou podobných setkání je však často pomalé a byrokratické uvádění do praxe, spojené s nulovou kontrolou a odpovědností ze strany státní správy či samosprávy (např. co město dokdy vypracuje, schválí, zajistí, kdo za to odpovídá, dokdy to bude a co se stane, když ne...). Především je ale nutné nerezignovat a nenechat se odradit neúspěchem nebo první špatnou zkušeností. Názory a zkušenosti je třeba prosazovat, bavit se o nich, snažit se je řešit. Je to běh na dlouhou trať.

### **Ekologie (Environmentální výchova, vzdělávání a osvěta – EVVO)**

Naším cílem v oblasti EVVO by mělo být naučit děti vnímat a respektovat životní prostředí. Dále vnímat živočichy jako živé tvory, a ne jako zboží v obchodě s domácími mazlíčky či exotickými zvířaty. Dostat do povědomí lidí tzv. dobrovolnou skromnost, tj. nezbytnost snížit spotřebu surovin a zdrojů i hotových výrobků. Podporovat a vysvětlovat význam třídění odpadů (vyhýbat se např. výrobkům na jedno použití, dávat přednost činnostem, které minimálně zatěžují životní prostředí). Pomáhat dětem hledat hodnoty v přírodě a mezilidských vztazích, působit na jejich hodnotovou orientaci a vytváření vzorců chování k přírodě i k sobě navzájem. Vést je k aktivnímu zájmu a zodpovědnosti za své chování a stav životního prostředí.

V SVČ a v NNO můžeme konkrétně přispět k rozvoji EVVO pořádáním ekologických kurzů pro mateřské a základní školy, ekologickou poradnou, poradnou pro chov exotických a domácích zvířat, metodickou podporou školních koordinátorů EVVO při zavádění školních vzdělávacích programů v tomto průřezovém tématu, tvorbou pomůcek a metodik a v neposlední řadě také chovatelskými a pěstitelskými zájmovými útvary.

### **Návrat ke starým trendům**

Klasickým příkladem v dnešní době boomu digitální fotografie může být návrat k tradičnímu a klasickému postupu ve vytváření fotografií, v oblasti užitkové

nebo umělecké černobílé fotografie. Řada lidí si uvědomila, že pevné disky plné fotografií nenahradí fotoalbum či fotografii v rámečku na stěně. Rádi se vracejí k technikám, které jsou sice náročnější, ale mají možná o to větší cenu než shluk barevných čtverečků v počítači. Dochází ke znovuoživení fotografických kroužků se zaměřením na černobílou fotografii a klasické postupy výroby. Nabídce by však měl předcházet průzkum trhu a poptávky v regionu, neboť tento trend nemusí svou renesancí zažívat všude. Stále větší popularitě se také těší nejrůznější kurzy starých řemesel představující návrat ke starým hodnotám.

### **Prevence sociálně patologických jevů**

Cílem výchovně-vzdělávacího působení v oblasti prevence je dítě odpovědné za vlastní chování a způsob života v míře přiměřené jeho věku. Dítě sebevědomé, samostatné, které dokáže odolat negativnímu tlaku vrstevníků, které je schopné řešit problémy a pracovat v týmu. Mají-li děti ve volném čase kvalitní přitažlivý program, nemusí hledat alternativu. Proto by naše organizace měla nabízet nejen aktivity s kvalitním obsahem na vysoké úrovni, ale také tzv. bezpečné klima, kdy je mezi pedagogy a dětmi vytvořen partnerský vztah a o všech věcech je možno diskutovat bez strachu z následků, přičemž děti berou pedagogy jako své rádce. Snadněji pak přijímají myšlenky zdravého životního stylu, tedy že moderní je „nebrat“, nekouřit, nepít, a něco pro sebe dělat. Nejúčinnějším pomocníkem je samozřejmě osobní příklad. Další součástí našeho působení by mělo být zvyšování právního vědomí dětí a mládeže, budování úcty k zákonu. Prevence sociálně patologických jevů se vztahuje i k naší spolupráci s rodiči.

## **14. HODNOCENÍ KOMPETENCÍ**

Cílem Funkčního studia je zvýšení klíčových manažerských kompetencí jeho účastníků. K měřitelnosti dosažení tohoto cíle používáme elektronický systém hodnocení kompetencí. Naší snahou bylo nejprve definovat sadu kompetencí, které maximálně souvisejí s obsahem studia. V jednotlivých předmětech jsme vybírali ty nejdůležitější vědomosti a dovednosti (v některých případech i postoje), čímž vznikla tabulka 28 klíčových kompetencí, které u účastníků studia cíleně v jednotlivých ročnících rozvíjíme. K tomu, aby mohli účastníci vykonávat své pracovní činnosti opakovaně dobře, musí mít na potřebné úrovni následující kompetence:

*Tabulka vazby témat studia a jednotlivých kompetencí*

<b>Úvod do managementu</b>	1	Kompetence k řízení organizace
<b>Strategické řízení</b>	2	Kompetence ke strategickému myšlení
<b>Řízení času</b>	3	Kompetence k řízení času
<b>Legislativa</b>	4	Kompetence: Právní způsobilost
<b>Motivace, stimulační, hodnocení</b>	5	Kompetence k vedení lidí a zvládání personálních činností
	6	Kompetence k motivování kolegů
	7	Kompetence k hodnocení pracovníků
<b>Týmová spolupráce</b>	8	Kompetence ke kooperaci/spolupráci
	9	Kompetence k vedení týmu
<b>Marketing</b>	10	Kompetence k marketingovému myšlení
	11	Kompetence k orientaci na zákazníka
<b>Public relations</b>	12	Kompetence k public relations
<b>Fundraising</b>	13	Kompetence k fundraisingovému myšlení
<b>Komunikace, osobní prezentace</b>	14	Kompetence k efektivní komunikaci
	15	Kompetence k rozhodování
	16	Kompetence k řešení problémů
<b>Management změny</b>	17	Kompetence k řízení změn

<b>Osobnostní a sociální výchova I.</b>	18	Kompetence k poznávání osobnosti
<b>Role organizace v obci</b>	19	Kompetence ke vztahovému marketingu
<b>Školní vzdělávací program</b>	20	Kompetence k tvorbě výchovně-vzdělávacího programu
<b>Facilitace a řešitelská porada</b>	21	Kompetence k facilitaci
<b>Osobní prezentace v kontextu klíčových kompetencí</b>	22	Kompetence k prezentaci
<b>Evaluace (diagnóza organizace)</b>	23	Kompetence k hodnocení a evaluaci
<b>Řízení projektu</b>	24	Kompetence k projektovému řízení

<b>Osobnostní a sociální výchova II.</b>		
<b>Trvalý rozvoj organizace</b>	25	Kompetence k výkonnosti
	26	Kompetence k důslednosti a dotahování úkolů
<b>Vedení diskuze, řízení porad</b>	27	Kompetence k řízení porad
	28	Kompetence k vedení dialogu a vyjednávání

Pouhý seznam kompetencí by pochopitelně nestačil. Používáme také obecný popis úrovně kompetencí, který se vztahuje na všechny kompetence, rozpracovaný do konkrétních úrovní, čímž se stávají měřitelnými. Ke každé kompetenci je přiřazeno osm jejích úrovní, přičemž míra kompetence na škále vzestupně narůstá, hodnota 8 tedy vyjadřuje nejvyšší úroveň dané kompetence. Jednotlivé kompetence postihují znalosti, dovednosti i postoje a motivaci vedoucího pracovníka.

**Model obecného popisu úrovní kompetence:**

0. Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Účastník nemá kompetenci v teoretické ani v praktické rovině. Nutno formulovat komplexní rozvoj, a to okamžitě.
1. Nedostatečná úroveň. V chování účastníka je absence této kompetence. Účastník zvládá tuto kompetenci pouze po teoretické stránce. Nutno formulovat rozvoj od základů a ihned.
2. Podprůměrná, limitující úroveň. V chování účastníka jsou patrné negativní projevy v oblasti dané kompetence nebo důsledky její absence. Negativní projevy či důsledky absence v oblasti dané kompetence představují výrazné omezení efektivnosti práce účastníka. V dané kompetenci je třeba formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je umenšení slabých stránek.
3. Podprůměrná úroveň. Účastník používá chování v oblasti dané kompetence pouze minimálně. Úroveň kompetence je limitem jeho dobrého výkonu, kompetence vyžaduje rozvoj.
4. Průměrná úroveň (použitelná na střední úrovni řízení). Účastník je připraven použít kompetenci na podnět zvenčí vždy, když to situace vyžaduje. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a umenšení slabých stránek.
5. Dostatečná úroveň. Účastník je připraven použít kompetenci. Odpovídá kompetenčnímu modelu středního managementu. Daná úroveň kompetence představuje silnou stránku účastníka. Ovlivňuje další lidi okolo sebe. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
6. Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. Účastník je připraven použít kompetenci. Vytváří systémový předpoklad pro rozvoj a uplatnění kompetence s dopadem na větší organizační útvar nebo celou organizaci. Kompetence rozvinutá do této úrovně představuje velmi silnou stránku účastníka, ovlivňuje celou organizaci. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
7. Výborná úroveň. Účastník je připraven využít kompetenci na úrovni top managementu organizace. Kompetence je rozvinutá na velmi vysoké úrovni a připravená k použití na úrovni nejvyššího řízení.
8. Excelentní úroveň, ideální stav. Účastník je schopen využít kompetenci jako konzultant v jiných organizacích. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Samotné měření probíhá kombinací testů. Popisy úrovní tvoří první test, který na základě autoevaluace stanoví základní zařazení účastníka do jedné z úrovní kompetence. Po tomto základním testu následují test úrovně a test znalostí, které předchází zařazení zpřesňují pomocí baterie otázek ke každé kompetenci.

Ve znalostním testu jsme pro každou úroveň připravili dvě znalostní otázky, které souvisejí s úrovní kompetence a také s obsahem studia. Tím opět zpřesňujeme konečný výsledek týkající se úrovní kompetencí.

## 14.1 On-line testování

Hodnocení kompetencí probíhá v on-line prostředí, které přináší výhodu flexibilního přístupu odkudkoli a také možnost okamžitého generování sdružených výsledků<sup>16</sup>. Testování je nastaveno tak, že základní test a test úrovně kompetence nemusí vyplňovat pouze samotný účastník, ale mohou jej na hodnoceného účastníka vyplnit další osoby – nadřízený, kolega, podřízený, ostatní (např. klient). Tím dochází k daleko přesnější identifikaci skutečné úrovně měřené kompetence. Výstupem jednotlivých testů je identifikace skutečné úrovně kompetencí účastníka studia, analýza jeho vzdělávacích potřeb a základ pro jeho vzdělávací a rozvojový plán.

Analýza vzdělávacích potřeb napomáhá ke zjištění rozdílu mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi účastníků. Rozdíl mezi požadovanou úrovní kompetence (P) a skutečnou – reálnou úrovní kompetence pracovníka (S), se nazývá vzdělávací potřeba. Pokud úroveň pracovníka v některé položce neodpovídá požadované úrovni kompetence, je třeba tento rozdíl (vzdělávací potřebu) řešit dalšími vzdělávacími a rozvojovými aktivitami.

*Příklad:*

Kompetence ke strategickému myšlení	nízká	0	1	2	3	4	5	6	7	8	vysoká
-------------------------------------	-------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--------

S P

Pro potřeby studia jsme požadovanou úroveň kompetence definovali na úroveň 5.

<sup>16</sup> V průběhu realizace projektu Klíče pro život byl pro evaluaci kompetencí účastníků studia využíván hodnotící systém „How-to-Know“ (H2K) poskytovaný občanským sdružením Aisis.

## Příklad:

Číslo kompetence	Hodnocené kompetence	Požadovaná úroveň kompetence	Dosažená úroveň kompetence	Kompetenční mezera	KOMPETENCE			Získané body	Dosažení požadované úrovně
					základní	úrovně	znalostní		
1.	Kompetence k řízení organizace	6	4	-2	6	0	7	98	✘
2.	Kompetence ke strategickému myšlení	6	7	1	6	8	7	108	☑
3.	Kompetence k řízení času	6	7	1	7	8	6	118	☑
4.	Kompetence k vedení lidí a zvládání personálních činností	6	7	1	6	8	7	105	☑
5.	Kompetence k motivování kolegů	6	5	-1	5	5	5	93	✘
6.	Kompetence k hodnocení pracovníků	6	4	-2	4	3	5	89	✘
7.	Kompetence k právní způsobilosti	6	6	0	6	7	5	105	☑
8.	Kompetence ke kooperaci / spolupráci	6	5	-1	5	5	5	95	✘
9.	Kompetence k vedení týmu	6	5	-1	5	5	5	97	☑
10.	Kompetence k marketingovému myšlení	6	3	-3	3	4	2	87	✘
11.	Kompetence k orientaci na zákazníka	6	5	-1	5	5	5	94	✘
13.	Kompetence k fundraisingovému myšlení	6	4	-2	4	5	3	79	✘
14.	Kompetence k efektivní komunikaci	6	7	1	7	7	7	111	☑
15.	Kompetence k rozhodování	6	4	-2	4	5	3	89	✘
16.	Kompetence k řešení problémů	6	4	-2	4	3	5	90	✘
17.	Kompetence k řízení změn	6	5	-1	5	5	5	98	☑
18.	Kompetence k poznávání osobnosti	6	5	-1	5	6	4	96	✘
19.	Kompetence ke vztahovému marketingu	6	4	-2	4	3	5	88	✘

Identifikace úrovně kompetence probíhá u účastníků vždy dvakrát. Poprvé před samotným tématem v průběhu modulu. Výsledkům je následně přizpůsobován obsah jednotlivých předmětů a také zaměření konzultační podpory. Cíl je v tomto zcela zřejmý – vybavit účastníky takovými znalostmi a dovednostmi, aby při druhém měření dosáhli požadované úrovně kompetence, tj. páté úrovně. Mohou si však nastavit úroveň vyšší (viz tabulka výše).

Hodnocení kompetencí je jednoduchý a nenáročný on-line nástroj pro hodnocení úrovně kompetencí účastníků studia, který plně koreluje s obsahem studia. Každá organizace si jej může nastavit sobě na míru a jednoduše ho ovládat i bez asistence externích odborníků. Výstupy jsou zaměřeny na rozvoj konkrétního hodnoceného pracovníka. On-line nástroj navrhuje, v čem se má konkrétně vzdělávat, aby dosáhl potřebné úrovně kompetence. Předpokládáme, že pokud se účastníci dostanou na požadovanou úroveň kompetencí, dokážou svou práci vykonávat opakovaně dobře. Pro organizaci samotnou to znamená, že cesta k trvalému rozvoji organizace bude výrazně jednodušší.

## 15. ZÁVĚREČNÁ ZKOUŠKA, ZÁVĚREČNÉ PRÁCE A JEJICH HODNOCENÍ

Vyvrcholením každého ročníku Funkčního studia jsou obhajoby závěrečných prací, v nichž účastníci prokazují své vědomosti a dovednosti.

Ve své závěrečné práci obvykle popisují cíl, který si zvolili pro určitý studijní rok. Jde o cíl, který je zaměřen na změnu v organizaci. Pro správné nastavení změny mají k dispozici konzultanta, se kterým své kroky diskutují a jenž jim pomáhá různými cestami dosahovat cílů, které si stanovili. Tatáž osoba působí zpravidla i jako konzultant pro závěrečnou práci. Současně jsou stanoveni dva oponenti z řad spolužáků. Jednak proto, aby si vyzkoušeli tuto dovednost, a zároveň aby se učili tím, že práci musí přečíst, analyzovat ji a napsat na ni oponentský posudek.

Závěrečné práce jsou zaměřeny především na praxi, aby byly maximálně použitelné jako příklady pro ty, kteří se zabývají ve své organizaci podobnou situací. Jakýmsi „únikovým“ tématem (zejména pro účastníky 1. ročníku, kteří nemají s psaním rozsáhlejších prací zkušenosti) může být příprava pouze dílčího metodického materiálu či tvorba vnitřního předpisu pro jednu z činností organizace. V tomto případě pak hodnotitele nezajímá ani tak samotný předpis, jako cesta k němu.

Samotná obhajoba probíhá veřejně s využitím PowerPointu před všemi spolužáky a trvá zpravidla cca 30 minut. Veřejná obhajoba je zvolena kvůli učicímu se momentu, neboť závěrečné práce v sobě obsahují řadu nosných myšlenek, které je dobré slyšet. Využití powerpointové prezentace je vyžadováno s ohledem na to, aby se účastníci naučili s touto technikou běžně pracovat a nebáli se ji v praxi využívat. Po přečtení oponentur vypracovaných spolužáky následují otázky ostatních studentů, poté členů zkušební komise. V závěru shrne určený člen komise klady a nedostatky závěrečné práce. Během následující přestávky se členové dohodnou na konečném hodnocení – prospěl, prospěl s dopracováním a neprospěl.

Komise hodnotí podle předem daných kritérií:

## 1. SPLNĚNÍ ZADÁNÍ

V první fázi se ověřuje, zda má práce všechny potřebné náležitosti, tj.:

- Téma, které odpovídá zadání ZP
- Titulní strana
- Obsah
- Text
- Závěr, shrnutí, doporučení
- Literatura a jiné zdroje (podle metodiky uveřejněné v e-studovně)

(Pokud některému bodu práce nevyhovuje, je vrácena k přepracování.)

## 2. OBSAH

V další části konzultant a hodnotitelé hodnotí obsah a zabývají se kvalitou závěrečné práce.

### **Co práce řeší**

Definice cílů práce (smysluplnost, měřitelnost, ambicióznost, reálnost) a jejich naplňování v dalším textu. Někdy si autor stanoví cíle, které však nerozpracovává a řeší něco jiného.

### **Smysluplnost**

Zde se práce hodnotí z pohledu jejího smyslu, jestli má „hlavu a patu“. Je důležité, zda má práce smysl a význam pro samotného autora. Občas autoři opíší „tuny“ odborného textu, ale k ničemu konkrétnímu a využitelnému to nevede.

### **Teorie a využití teorie**

V tomto případě se hodnotitelé zabývají tím, jak autor pracuje s teorií. V praxi to znamená, zda dokáže vybrat správné autory, citovat je a vhodně tuto teorii propojit s praktickými částmi práce. Nedoporučujeme opisovat teoretické pasáže, které s prací nemají nic společného a jejichž jediným účelem je zaplnit místo.

### **Praktičnost práce**

V první fázi se posuzuje, zda autor nějakou problematickou otázku vyřešil a zda se v tomto směru něco v organizaci událo. V druhé fázi se hodnotí, zda práce



může být inspirativní pro kolegy, nebo zda může být dokonce použita jako metodický materiál.

### **Srozumitelnost (struktura)**

Jedná se o velmi důležité kritérium. Oceňuje se, zda autor dokáže psát jasně a srozumitelně. S tím pochopitelně souvisí i definování vhodné struktury textu. Není nic horšího než číst práci několikrát a stále nechápat, co chtěl autor říci. Naopak vysoce hodnotíme poutavost práce.

### **Zkušenost**

Zkušební komise posuzuje, zda autor do práce vložil vlastní zkušenosti.

### **Inovace**

Inovace znamená, co vložil autor do práce nového, netradičního, čím přispěl v oblasti teorie nebo praxe. Oceňuje se rozšíření teorií, nebo dokonce vytvoření teorií nových. To samé se týká i praxe.

### **Myšlenky**

Zde se zohledňuje jasný názor autora – jsou-li v textu i v prezentaci věty, myšlenky, poučení, které stojí za to předávat dál.

## **3. GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE**

Důležitým hodnotícím kritériem je i to, jak je závěrečná práce zpracovaná po grafické stránce. Ke klasifikaci slouží tato stupnice:

- Vynikající
- Nadprůměrné
- Dobré
- Uspokojivé
- S rezervami
- Podprůměrné

Po zhodnocení závěrečné práce jako takové probíhá dále její obhajoba před komisí. Tu tvoří obvykle 4–5 členů, zpravidla je mezi nimi zástupce vedení Národního institutu dětí a mládeže a dále lektori a tutoři Funkčního studia. Obhajoba je hodnocena ze dvou pohledů – z pohledu prezentace (vystupování a obsah) a z pohledu vizualizace (zpravidla PowerPoint).

## 4. PREZENTACE

Prezentace je hodnocena stejnou škálou jako grafické zpracování.

Pozornost hodnotitelů je upřena na tyto body:

- Úvod
- Upoutání pozornosti
- Struktura prezentace
- Neverbální komunikace
- Postavení k posluchačům
- Verbální komunikace
- Přesvědčivost
- Práce s PowerPointem
- Závěr (ukončení prezentace)
- Něco navíc (zajímavá myšlenka, neobvyklý způsob prezentace, apod.)

Během prezentace se komise zaměřuje na to, zda prezentující skutečně prezentuje svou práci, nebo odbíhá od tématu a má tendenci hovořit o něčem jiném. Sleduje se, jak efektivně využívá svůj čas a jak si jej hlídá. Komisaři se rovněž zaměřují na praktičnost práce a stejně jako v písemném textu, i zde hledají jasný názor prezentujícího, věty, myšlenky, poučení, která stojí za to předávat dál. Souhrnně řečeno, vynikající je ten, kdo ví, o čem hovoří, a hovoří o tom zapáleně a s nadšením.

## 5. VIZUALIZACE

Vizualizace je základem úspěchu prezentujícího, efektivní podporou jeho verbálního projevu. Zde je zpravidla využíván PowerPoint. Hodnotí se stavba prezentace a dodržení standardů tvorby prezentace. Pro hodnocení je využívána stejná škála jako pro ostatní části zkoušky.

## 6. ROZHODNUTÍ

Komise se formou hlasování rozhodne o konečném verdiktu:

- práce je přijata
- práce je přijata po dopracování
- práce není přijata – je nutné ji přepracovat (a obhájit znovu)

## VSTUPNÍ PODMÍNKY PRO ZÁVĚREČNÉ ZKOUŠKY

Než mohou účastníci obhajovat svou práci před komisí a spolužáky, musí splnit řadu podmínek. První podmínkou je alespoň 80 % účast v prezenčním studiu. Pokud účastník tuto podmínku nesplnil z vážných důvodů, má možnost dostudovat konkrétní téma v rámci vzdělávacích programů NIDM.

Druhou podmínkou je získání určitého počtu bodů v rámci e-learningové podpory. Zpravidla to bývá 80 % ze všech možných bodů. Účastníci si sami vybírají, kterým tématům dají z nějakého důvodu přednost a která témata naopak potlačí.

Účast v prezenčním studiu a získání potřebného počtu bodů se týká prvního a druhého ročníku studia. Ve třetím ročníku je navíc do podmínek zařazen závěrečný on-line test, který obsahuje 100 otázek pokrývajících témata všech tří ročníků. Test trvá 100 minut a je možné jej opakovat dvakrát. Pro úspěšné zvládnutí je nutno získat minimálně 75 bodů.

Poslední podmínkou je splnění závěrečné ústní zkoušky ve třetím ročníku. Účastníci v ní prokazují své nabyté vědomosti. Zde se zkoušející nesoustředí na úplně přesné opakování definic, ale na to, zda účastník otázce rozumí, ví, o co v ní jde, a především – zda umí využít obsah otázky ve své praxi. Na tom je ostatně založena celá filozofie Funkčního studia.

## 16. HODNOCENÍ A EVALUACE STUDIA

Hodnocení Funkčního studia je důležitá část celého vzdělávacího programu. Jedná se o proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení znalostí, vědomostí a návyků, zpravidla podle nastavených standardů. Provádí se na počátku, v průběhu, a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávací aktivity a celých ročníků. Hodnocení mohou provádět účastníci vzdělávací akce, organizátor akce, vedení organizace a lektor.

**Účastníci** – hodnotí kvalitu akce společně s lektorem nebo ve spolupráci s organizátorem akce

**Organizátor akce** – hodnotí úroveň výkonu lektora a průběh akce z hlediska získaných zkušeností

**Vedení organizace** – hodnotí přínos vzdělávací akce pro řešení problému

**Lektor** – hodnotí vlastní výkon z hlediska dosažených výsledků u posluchačů

**Východiska efektivity vzdělávací akce:**

<i>účastník</i>	výstup (čemu se naučil)	vstup (kolik vynaložil osobní námahy, volného času/peněz)
<i>organizátor akce</i>	posílení image firmy	náklady versus příjmy (zisk, případně jiný efekt)
<i>organizace</i>	okamžitý nebo dlouhodobý efekt (rizika!)	celkové náklady
<i>lektor</i>	akceptování lektorského vystoupení (odměna)	čas, energie spotřebovaná na přípravu

**16. 1. Hodnoticí metoda ABBA**

Metoda určená k hodnocení vzdělávacích akcí, již využíváme pro hodnocení Funkčního studia, je složena z těchto částí:

**A) Hodnocení před vzdělávací akcí**

Vstupní hodnocení realizované před zahájením vzdělávací akce je zaměřené na získání potřebných základních údajů o účastnících, včetně zjištění podstatnějších rozdílů v jejich obecné vědomostní úrovni, a eventuálních dispozic k učení, včetně základní studijní motivace.

**B) Hodnocení během vzdělávací akce – úvodní část**

Hodnocení realizované při zahájení vzdělávací akce je zaměřené na vědomostní úroveň účastníků vzhledem k tematice kurzu.

**B) Hodnocení během vzdělávací akce – střední část**

Hodnocení realizované v průběhu vzdělávací akce je zaměřené na poskytování zpětné vazby účastníkům i lektorovi, na „ohodnocení“ studijního úsilí.

**A) Hodnocení po vzdělávací akci**

Cílem hodnocení po vzdělávací akci je získat poměrně přesný pohled na účinnost vzdělávací akce. V neposlední řadě jde o postihnouti změny v motivaci účastníků k dalšímu vzdělávání a k aplikaci získaných poznatků v praxi.

**Ad A) HODNOCENÍ PŘED VZDĚLÁVACÍ AKCÍ**

Jedná se o zjištění úrovně jednotlivých kompetencí, jež se budou během vzdělá-

vací akce rozvíjet. Probíhá ve formě testování a individuálních konzultací. V rámci Funkčního studia máme vyvinutý následující systém:

- Zjištění úrovně kompetence
- Určení požadované úrovně kompetence pro pracovníka
- Zjištění skutečné úrovně kompetence pro pracovníka
- Znalostní test

K tomu je navíc možná dohoda s vedením organizace o zapojení nadřízených do systému hodnocení.

### **Zjištění úrovně kompetence**

V rámci hodnocení před vzdělávací akcí používáme v současné době propracovaný on-line systém hodnocení úrovně kompetencí účastníků studia – viz kapitola „Hodnocení kompetencí“. Naším cílem je pomoci všem účastníkům dostat se na úroveň 5 u všech kompetencí. K tomu probíhá dvojitý měření úrovně kompetencí – před vzdělávacím modulem (přednáškou) a po skončení. Měření probíhá pomocí tří testů – základního, testu úrovně kompetence a znalostního testu. V předchozích letech jsme používali pro první měření převážně znalostní test v papírové podobě. Druhé měření probíhalo vždy po „probrání“ příslušného tématu v prezenčním studiu, a to on-line formou. Hlavní funkcí znalostního testu je zjistit úroveň stanovených vědomostí u hodnocených pracovníků. Test obsahuje zpravidla 16 otázek, tyto testy někdy využíváme jako třetí variantu pro stanovení úrovně kompetence.

### **Ad B) HODNOCENÍ BĚHEM VZDĚLÁVACÍ AKCE – ÚVODNÍ ČÁST**

K hodnocení realizovanému při zahájení vzdělávacího modulu (přednášky) zpravidla využíváme znalostní test, o kterém se zmiňujeme v souvislosti s hodnocením před vzdělávací akcí. Vedle znalostních testů ale také velmi často využíváme metodu dotazování. Lektoři nejvíce využívají otázky předem napsané na flipový papír, účastníci odpovídají pomocí lepičků. Tyto dotazy jsou zaměřeny na účastníka, spíše než na obsah vzdělávání. Dotazování se užívá samostatně jako aktivita s vlastními pravidly, ale také jako základní složka mnoha ostatních metod.

Základní techniky dotazování/odpovídání:

- Jedním bodem
- Více body
- Zvoláním (otevřené)
- Moderačními kartami

Podrobně rozpracovanou metodu dotazování najdete v části B této publikace pod číslem 7-01. Zde jako příklad uvádíme otázky pro odpovědi jedním bodem, jež využíváme v úvodní části nejčastěji:

### Otázky pro odpovědi „jedním bodem“

Slouží k navození tématu před přednáškou a současně k zaměstnání účastníků, kteří jsou již na svých místech a čekají na program či na ostatní účastníky. Otázky pro odpovědi „jedním bodem“ vyvěšuje lektor na viditelném místě v učebně, přidává k nim lepíky a účastníci jedním lepíkem (čárkou, kroužkem...) označí odpověď, se kterou nejvíce souhlasí – která je jim nejbližší.

*Příklady otázek jedním bodem:*

Jak jste seznámen(a) se systematickým hodnocením pracovníků – 360° zpětná vazba?

Vůbec	Něco o tom vím	Docela podrobně	Totálně

### Měrka pocitů

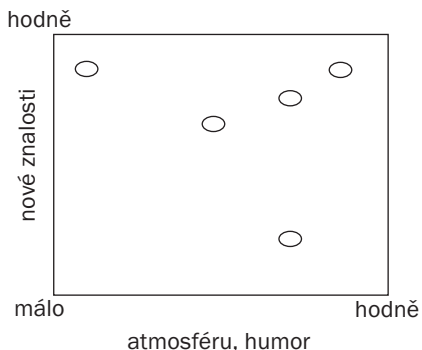
Jak jste v tuto chvíli motivováni k aktivní účasti na tomto semináři?



0

100

### Co očekávám od tohoto semináře?

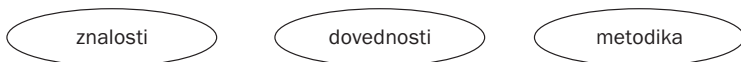


**Ad B) HODNOCENÍ BĚHEM VZDĚLÁVACÍ AKCE – STŘEDNÍ ČÁST**

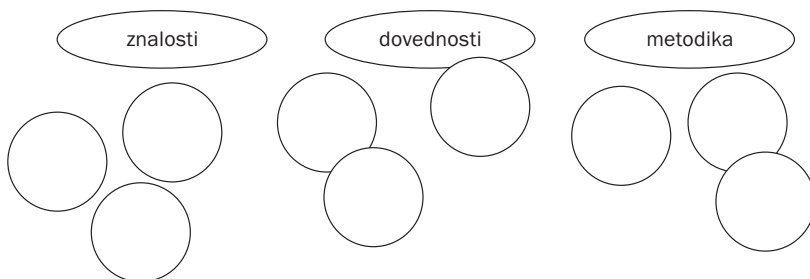
Hodnocení realizované v průběhu vzdělávací akce je zaměřené na poskytování zpětné vazby účastníkům i lektorovi, na „ohodnocení“ studijního úsilí. Po určité době účastníci kurzu zhodnotí několika možnými metodami své nabyté kompetence.

**Metoda Hodnotící elipsy**

V praxi Funkčního studia se osvědčuje vylepit na stěnu 3 elipsy s těmito tématy:



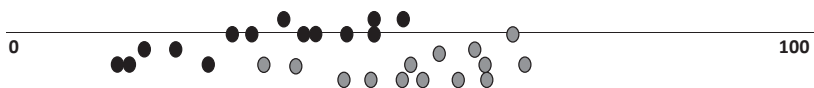
Poté se účastníci rozdělí do tří (při větším počtu účastníků do šesti, devíti) skupin. V těchto skupinách společně hodnotí, co jim dosavadní průběh přinesl pro jejich praxi – jaké nové vědomosti získali, co nového se naučili a jaké metody mohou ve své praxi začít používat. Tato zobecnění zapisují na barevná kolečka formátu A5, na závěr je prezentují ostatním a vylepí pod příslušnou elipsu.



Před koncem aktivity lektori vyvolávají diskuzi o tom, co účastníci zjistili, jak zjištěné mohou využít ve své konkrétní praxi a která další témata ještě potřebují zařadit do vzdělávacího programu pro svůj další rozvoj.

**Metoda Sebehodnotící osa** (podrobnější popis metody najdete v části B pod číslem 7-01)

Ve Funkčním studiu využíváme i další druhy testů a anket, kterými zjišťujeme posuny v rozvoji kompetencí účastníků. Mezi osvědčené metody patří sebehodnotící osa. Na začátku semináře účastníci ohodnotí své vědomosti, dovednosti a zkušenosti na ose 0–100 (0 = nulová úroveň, 100 = maximální vědomosti, dovednosti a zkušenosti) barevným lepíkem. V průběhu vzdělávací akce účastníci vizualizují svůj posun pomocí lepíků dalších barev.



#### Ad A) HODNOCENÍ PO VZDĚLÁVACÍ AKCI

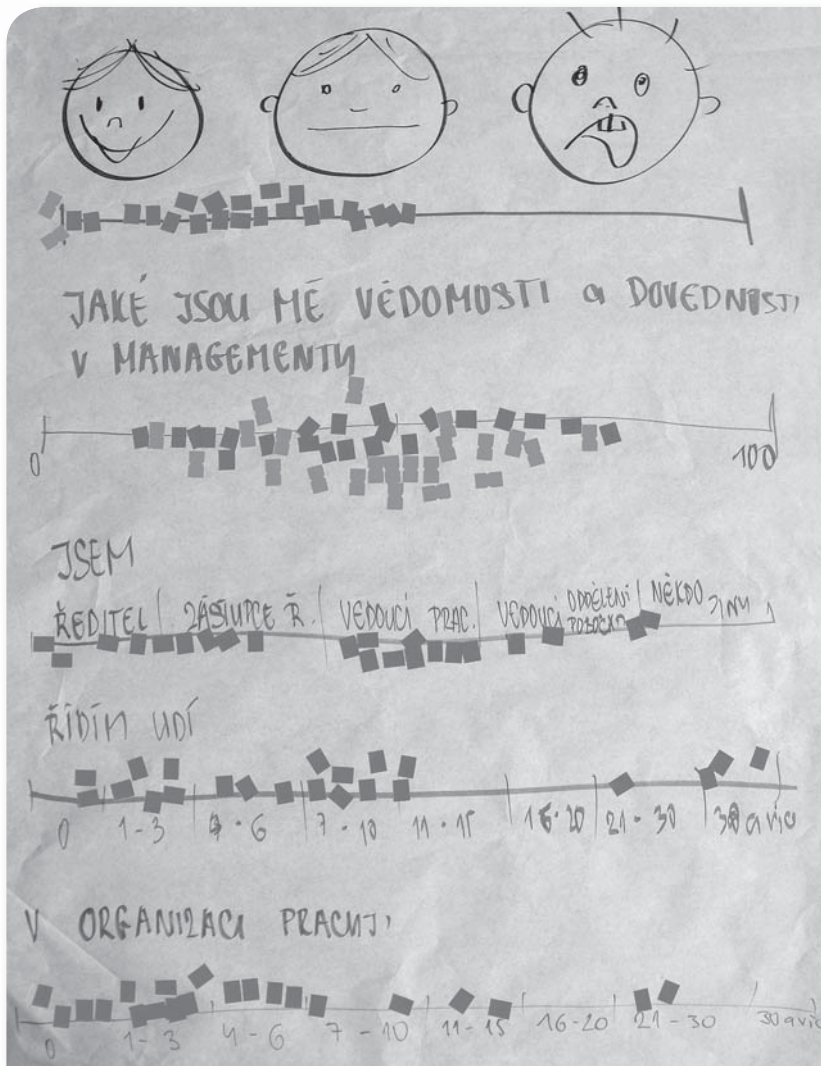
Hodnocení po vzdělávací akci přináší informace o studijním úsilí účastníků, změnách jejich studijní motivace i o celkové efektivitě výuky. Prostředky hodnocení po vzdělávací akci jsou znalostní testy, diskuze, evaluační dotazníky a opakované hodnocení úrovně kompetence. Na vzdělávacích akcích Funkčního studia bývá pravidlem, že **diskutujeme** s účastníky o celém kontextu vzdělávací akce. Na flipchart se napíše symboly **+** (co bylo dobré) a **Δ** (co by mohlo být příště lepší), účastníci následně sdělují své názory a lektor je zapisuje do sloupců pod symboly.

Mezi klasické metody vyhodnocení účinnosti vzdělávacích akcí patří využití **evaluačního dotazníku** vyplňovaného v závěru vzdělávacího modulu (viz **Příloha 4**). Jejich výpovědní hodnota je však ovlivněna tím, že na konci vzdělávací akce do hodnocení vstupují emoce – účastníci spolu něco prožili, mají společné zážitky, našli si k sobě pozitivní vztah. To samé zpravidla cítí k lektorům a organizátorům a při vyplňování dotazníku mohou být proto ovlivněni současnou emotivní situací. To pak může mít za následek, že nechtějí nijak ublížit lektorům a organizátorům – „svým kamarádům“ a v dotazníku vše označují za výborné, i když to tak ve skutečnosti třeba není. Na druhou stranu se naši účastníci nebojí být kritičtí, pokud k tomu mají důvod. Evaluační dotazníky je každopádně vedou k tomu, aby své názory formulovali co možná nejpřesněji.

**Na konci aktivity** dostávají účastníci stejný znalostní test jako při zahájení. Při vyhodnocování se srovnávají vstupní a výstupní úrovně vědomostí v konkrétní



oblasti. **Zjišťování úrovně kompetence účastníka po vzdělávací akci** patří mezi metody, které preferujeme. Jsou východiskem pro další vývoj obsahu Funkčního studia.



## 17. ZÁVĚREM

Na předcházejících stránkách jste se seznámili se základními údaji o manažerském vzdělávání Funkční studium, jež je primárně určeno pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání, ale i zájemce z nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží.

V letech 2010–2012 v rámci projektu Klíče pro život bylo toto studium inovováno. Inovace jsme připravili a ověřili na základě poznatků z předchozích let a s ohledem na potřeby cílové skupiny. Jejich zaměření je hlouběji popsáno v předchozím textu. Po více než desetiletí své existence prochází naše manažerské studium stále vývojem. Tak, jak se mění praxe a potřeby našich účastníků, bude se dále vyvíjet i naše studium. V závěrečné fázi realizace projektu Klíče pro život je tak Funkční studium propracovaný a úspěšný systém, který posunuje účastníky v mnoha kompetencích a zároveň napomáhá k trvalému rozvoji jejich organizací.

Nejlepším vysvědčením pro všechny, kdo se na tomto studiu podílejí, je závěrečné shrnutí spoluautorky této publikace Romany Michaely Michalíkové.



*V současné době mě čeká poslední modul Funkčního studia, dokončení e-learningu za třetí ročník, napsání třetí závěrečné ročníkové práce, obhajoby, test, ústní zkoušení a bude konec. Na naše místo nastoupí další kolegové z nejrůznějších středisek, školních družin nebo neziskových organizací. Podobně jako my, ani oni nebudou mnohdy tušit, k čemu jim to celé bude. Jisté je to, že na ně, podobně jako na mnoho lidí před nimi a mnoho dalších nováčků, čeká:*

- *Změna smýšlení – ať chceme, nebo ne, Funkční studium nám změnilo myšlení z chaotického a intuitivního na manažerské.*
- *Spousta užitečných dovedností – nejen pro pracovní život, ale také pro osobní život.*
- *Spousta jedinečných a neopakovatelných zážitků – při výuce, při benchmarkingu, při společných rituálech.*
- *Nové vztahy – po dobu studia poznáváme lidi ze čtyř různých jiných ročníků.*
- *Kvalitní lektorský tým, který nepředává jen „naučené věci,“ ale váže je na dlouholeté zkušenosti z praxe.*

*Hodiny neformálních setkání – se spolužáky i lektory.*

*Inspirace, inspirace a zase inspirace.*

*Osobnostní růst – šance vyzkoušet si věci, do kterých bychom nikdy nešli, a objevit skryté talenty.*

*Změna na pracovišti – pravděpodobně by se těžko hledal člověk, který by za celou dobu studia DOTO/Funkčního studia nic nezměnil na svém pracovišti nebo na svém stylu práce.*

*Na závěr nezbyvá než poděkovat všem spolužákům ze všech ročníků, se kterými jsem se setkala, za vzájemné obohacení. Lektorskému týmu za vše, co mě naučil, a za hodiny a hodiny konzultací, které jsem strávila s Miki-nem, Janou, Vladkou a Jardou. Věřím, že vše, co jsem na Funkčním studiu dostala, povede k trvalému rozvoji naší organizace, jež bude mít spokojené klienty i zaměstnance.*

*RoMi Michalíková*

Přejeme všem našim současným i budoucím studentům hodně úspěchů v jejich nelehké, ale důležité, a také zajímavé práci v oblasti volného času dětí a mládeže.

#### **Realizační tým Funkčního studia:**

PhDr. Jaroslav Jindra – supervizor studia, lektor, konzultant

Ing. Milan Appel – třídní učitel, lektor, konzultant

Mgr. Jana Heřmanová – třídní učitelka, lektorka, konzultantka

Mgr. Vladka Dvořáková – třídní učitelka, lektorka, konzultantka

Mgr. Pavla Osvaldová – garantka funkčního vzdělávání v projektu Klíče pro život

Vladislava Lukešová – garantka systému vzdělávání v projektu Klíče pro život

Pavla Klimentová – administrace funkčního vzdělávání v projektu Klíče pro život

**Lektoři:** Mgr. Aleš Bednařík, PhDr. Marek Herman, RNDr. Milan Macek, CSc., PaedDr. Olga Medlíková, RNDr. Jiří Plamínek, CSc., Mgr. Petr Vinš.

**Konzultanti:** Bc. Jan Burda, Bc. Jiří Machart, Mgr. Jaroslav Ondráček, Ing. Ludmila Pohanková.

## 18. POUŽITÉ ZDROJE

### Použité zdroje – část A:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- KOČIANOVÁ, R. *Řízení lidských zdrojů (e-learningový text)*. Kladno: AISIS, 2006.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4
- LAMMING, R. a BESSANT, J. *Macmillanův slovník podnikání a managementu*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-47-0
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX, 2000. ISBN 80-85963-93-0
- ONDRUŠEK, D. a LABÁTH, V. *Trénink? Učenie zážitkom*. Bratislava: PDCS. 2007. ISBN 978-80.969431-45-2
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULERĚ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- DRUCKER, P. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1
- HENYCH, M. „Učíci se“ organizace (*Learning Organization*). <http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-ucici-se-organizace-i>
- JINDRA, J. *Participativní styl řízení*. Praha: VÚP, 2008
- JINDRA, J. *Řízení střediska pro volný čas dětí a mládeže*. Kladno: AISIS, 2005.
- KEVESDY, K. M. a BURICH, T. A. *Creating dynamic teaching teams in school*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality press, 1997. ISBN 0-87389-414-6
- Kolektiv autorů. *Vize SVČ Lužánky*. Brno: Lužánky, 2003.
- KOTLER, P., *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- PROKOPENKO, J. a KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6
- SENGE, P. M.: *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1

**Použité zdroje – část B:**

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BOCAN, M. a SPÁLENSKÝ, A. a MAŘÍKOVÁ, H. *KA 01 – Výzkumy*. Praha: NIDM, 2011.
- DVOŘÁKOVÁ, V. *Sebeevaluace organizace*. Praha: NIDM, 2007.
- HOLAN, P. *Vzdělávací manuál Marketing pro nemarketéry*. Kladno: AISIS, 2001.
- JINDRA, J. *Rigorózní práce – vzdělávání ředitelů SVČ*. Praha: FF UK, 2005.
- JINDRA, J. *Manuál „Audit organizace“*. Kladno: AISIS, 2006.
- JINDRA, J. *Manuál „Marketing“*. Kladno: AISIS, 2008.
- JINDRA, J. *Manuál Strategický plán*. Kladno: AISIS, 2009.
- JINDRA, J. *Prezentace „Sebeevaluace a hodnocení“*. Kladno: AISIS, 2008.
- JINDRA, J. *Časové plánování – Vedení školy*. Praha: Raabe, 1997.
- JINDRA, J. *Řízení nejen SVČ*. Praha: Pedagogické centrum, 1995.
- KOŠTAN, P. a ŠULEŘ, O. *Firemní strategie*. Praha: Computer Press, 2002.
- MICHEK STANISLAV. *CAF – Common Assessment Framework*. Praha: RVP, 2006.
- NADACE PARTNERSTVÍ. *Formulář „Hodnocení funkčnosti místa“*. Brno: Nadace Partnerství, 2002.
- ROBSON M. *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1993.
- SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-422-8
- ŠKUTA, V. *Hodnocení základních škol (se zaměřením na II. stupeň dle kritérií a kvality)*. Ústí nad Labem: Pedagogická fakulta, 2007.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico s.r.o., 1995.
- <http://www.byznysslovicka.com/bostonska-matice>
- <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1127/step-analyza.html/>
- <http://www.wikipedia.cz>
- <http://cs.wikipedia.org>
- <http://workaholic.bloguje.cz/723186-brainwriting-efektivnejsi-nez-brainstorming.php>
- <https://www.projektprofin.cz/index.php?sekce=slovník&kod=K>
- <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/paretova-analyza/>
- <http://www.naseinfo.cz/clanky/prace-a-kariera/uspech/co-je-uspech/co-je-pareto-vo-pravidlo>

## 19. ZKRATKY POUŽÍVANÉ V TEXTU

**NIDM** – Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání

**KPŽ** – projekt Klíče pro život

**FS** – Funkční studium

**DOTO** – dřívější název manažerského vzdělávacího programu „Dokážu to?“ (dnes Funkční studium)

**SVČ** – středisko volného času

**DDM** – dům dětí a mládeže (jeden z možných názvů středisek volného času)

**NNO** – nestátní nezisková organizace

**ŠD, ŠK** – školní družina, školní klub

**EVVO** – Environmentální výchova, vzdělávání a osvěta

**ŠVP** – školní vzdělávací program



# PŘÍLOHY

## PŘÍLOHA 1: Doporučení účastníkům

### 1. ŘÍZENÍ ORGANIZACE

1. Organizace je na špičce svého oboru – srovnává se s těmi nejlepšími.
2. Organizace má vytvořený jasný (popsaný) a efektivní systém práce.
3. Pracovníci systém práce znají a pracují podle něj.
4. Organizace má zavedeny všechny důležité manažerské funkce, které vedou k jejímu efektivnímu fungování (např. plánování, organizace, koordinace, kontrola...).
5. Vedoucí pracovníci stanovují cíle a úkoly podle metodiky SMART.
6. Vedoucí pracovníci jasně vysvětlují cíle svým kolegům.
7. Každý v organizaci ví, jaké výsledky a výkony se od něj očekávají.
8. Vedoucí pracovníci jsou důslední – vize, cíle a úkoly jsou dotahovány do úspěšné realizace.
9. Organizace má zpracovanou organizační strukturu.
10. Organizace má vytvořené standardy pro důležité a opakující se pracovní postupy.
11. Organizace má pro každou dílčí činnost určenou zodpovědnou osobu (tzv. vlastníka procesu, činnosti...).
12. Všem pracovníkům organizace je jasné, pro koho svou práci dělají (kdo je jejich klientem).
13. Organizace má vytvořený podpůrný servis pro odborné pracovníky – např. v oblasti financí, marketingu, prodeje produktů a služeb, propagace, práce s veřejností...
14. V organizaci se hledají cesty k řešení a rozvoji, nikoli důvody, proč to či ono nejde.

### 2. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

1. Pracovníci vnímají svou organizaci jako firmu, která poskytuje služby zákazníkům a klientům.
2. Organizace má svou vlastní cestu (dokáže se odlišovat od podobně zaměřených organizací).

3. Organizace má zpracovaný dlouhodobý strategický plán (písemnou formou).
4. Strategický plán obsahuje i rozpočet.
5. Organizace má vydefinované potřeby svých zákazníků a klientů.
6. Pracovníci se podílejí na přípravě a tvorbě strategického plánu organizace.
7. Strategický plán organizace je všem pracovníkům srozumitelný, znají společné cíle (strategický rámec).
8. Pracovníkům je jasné, jak by měla organizace vypadat (co by se mělo změnit, na čem je nutné nejvíce pracovat) za dva až tři roky.
9. Pracovníci dokážou objasnit vzdělávací filozofii organizace.
10. Organizace má stanovenou svou strategii (jak plán realizovat), úspěšně ji realizuje.
11. Organizace realizuje svůj dlouhodobý strategický plán úspěšně.
12. Strategický plán organizace je pravidelně vyhodnocován.
13. Strategický plán je rozpracován do plánu nižších organizačních jednotek (poboček, oddělení...).
14. Každý v organizaci ví, co má dělat (rozumí svému podílu na strategickém plánu).
15. V organizaci je člověk, který má strategický plán na starost.

### 3. KLIMA V ORGANIZACI

1. Vedení vytváří v organizaci dobré pracovní klima.
2. Všichni pedagogové (pracovníci) vědí, že bezpečné prostředí a dobré sociální klima výrazně pozitivně ovlivňuje výsledky výchovně-vzdělávacího procesu.
3. Vytváření pozitivního sociálního klimatu v organizaci je považováno za stejně důležité, jako výsledky pedagogických činností.
4. V organizaci panuje vzájemná důvěra – jeden se může spolehnout na druhého.
5. Komunikace mezi všemi pracovníky je otevřená a přímá.
6. Pracovníci jsou vedeni k udržování dobrých vzájemných vztahů, jež jsou nezbytné pro jejich spolupráci.
7. Vedení si je plně vědomo, že nespokojený pedagog nemůže mít spokojené klienty.
8. Všechny děti a mládež mají možnost zažít při činnostech organizace úspěch.
9. Práce účastníků zájmových útvarů (ZÚ) jsou prezentovány v klubovnách, na chodbách i mimo prostory organizace.
10. Pobočky a oddělení pořádají dostatek akcí, kde se členové ZÚ navzájem lépe poznají.



11. Organizace se zajímá o to, jak jsou klienti v organizaci spokojeni.
12. Pedagogičtí a ostatní pracovníci nepožadují po členech ZÚ nic z toho, co by sami nedodržovali.
13. Vedoucí ZÚ i interní pracovníci důsledně dodržují stanovená pravidla.
14. Účastníci jsou důsledně vedeni k dodržování stanovených pravidel.
15. Pracovníci organizace dodržují své slovo.
16. Pracovníci organizace se o klientech a zákaznících nevyjadřují s despektem.

#### 4. ŘÍZENÍ ČASU

1. Organizace má zpracovaný systém práce, který není pro její pracovníky zdržující.
2. Pracovníci organizace mají svůj efektivní systém řízení času.
3. Organizace a její pracovníci analyzují své „zloděje času“.
4. Organizace a její pracovníci eliminují identifikované „zloděje času“.
5. Problémy organizace řeší (odstraňuje) v co nejkratší době.
6. Pracovníci organizace efektivně plánují svůj pracovní čas (měsíční, týdenní, denní plány).
7. Pracovníci organizace dokážou identifikovat své priority.
8. Pracovníci pracují podle tzv. Paretova pravidla – 80/20.
9. Většinu svých činností pracovníci zaměřují na realizaci priorit.
10. Pedagogičtí pracovníci zapracovávají do svých plánů dostatečný čas na své klienty a zákazníky.
11. Pracovníci efektivně využívají pracovní dobu.
12. Pracovníci vykonávají práce, které jim přísluší (nevykonávají práci za své podřízení).
13. Práce, které vedoucím pracovníkům nepřísluší, delegují na své kolegy (podřízené).
14. Vedoucí pracovníci mají čas na koncepční práci (plánování rozvoje organizace, rozvoj svých lidí...).
15. Organizace využívá některé z nástrojů pro řízení času (matice zodpovědnosti, lhůtník, analýza času ...).
16. Pracovníci zapracovávají do svých plánů i čas na relaxaci a důsledně jej dodržují.

## 5. PRACOVNÍCI V ORGANIZACI

1. V organizaci je minimální fluktuace pracovníků, pracovníci v organizaci jsou stabilizováni.
2. V organizaci jsou všichni pracovníci lidmi na svých místech.
3. Organizace nemá nouzi o dobré pedagogické pracovníky.
4. Organizace je tu pro klienty, a ne proto, aby měli zaměstnanci kam chodit do práce.
5. Pracovníci jsou vizitkou své organizace – dělají jí dobré jméno.
6. V organizaci jsou takoví pedagogičtí pracovníci, podle kterých si zákazníci (rodiče) a klienti vybírají aktivity.
7. V organizaci pracují jen takoví pedagogičtí pracovníci, se kterými by byl ředitel spokojen i v roli rodiče.
8. Pro pedagogické pracovníky je nastaven minimální standard; ten musí splňovat, aby v organizaci mohli pracovat.
9. Všichni pracovníci (interní, externí, dobrovolní) zažívají v organizaci pocit úspěchu.
10. Vedení organizace se řídí tím, že interní pracovník, který vede zájmové útvary, je jen draze placený externista.
11. Vedení organizace vytváří optimální podmínky pro práci a pro podávání maximálních výkonů.
12. Pracovníci jsou spokojeni s prostředím organizace.
13. Pracovníci mají možnost obrátit se v případě pracovních problémů na někoho v organizaci.
14. Přípomínky a požadavky pracovníků se v organizaci dostatečně vstřícně řeší – pracovníkům se dostane pomoci.
15. Pracovníci mají dostatečné technické vybavení ke své práci (počítač, přístup na internet a intranet, telefon, automobil, dostatečně vybavenou kancelář, prostory pro porady a pracovní schůzky apod.).
16. Pracovníci jsou rádi, že pracují v této organizaci.
17. Pracovníci se vyjadřují o organizaci pozitivně.
18. Většina pedagogických pracovníků je přesvědčena, že organizace, kde pracují, je výjimečná.

## 6. MOTIVACE/HODNOCENÍ

1. V organizaci existuje systém motivace (stimulace) pracovníků.
2. Vedoucí pracovníci používají k motivování pracovníků nefinanční způsoby odměňování, jež přímo ovlivňují výkonnost a rozvoj pracovníků.
3. Vedoucí pracovníci se zajímají o všechny pracovníky (externí i interní).
4. Vedoucí pracovníci využívají (ne zneužívají) individuální charakteristiky pracovníků k jejich motivování.
5. Vedoucí pracovníci oceňují své pracovníky za jejich práci (oceňují, nikoli jen chválí).
6. Organizace má vytvořená písemná pravidla pro hodnocení všech pracovníků.
7. Tato pravidla hodnocení jsou známá všem pracovníkům organizace (lidé vědí, za co jsou odměňováni).
8. Hodnocení pracovníků probíhá pravidelně podle těchto definovaných pravidel.
9. Pracovníci jsou odměňováni podle skutečně odvedené práce.
10. Pracovníci jsou srovnáváni se svým maximem (nikoli s kolegy).
11. Vedení organizace požaduje po svých pracovnících, aby prováděli sebehodnocení.
12. Vedoucí pracovníci poskytují svým lidem pravidelně zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon.
13. Vedoucí pracovníci provádějí dle jasných pravidel pravidelné hodnotící rozhovory se všemi svými pracovníky.
14. Z těchto rozhovorů jsou pořizovány záznamy, ty obsahují analytické i rozvojevé části.

## 7. VZDĚLÁVÁNÍ

1. Vedení organizace zpracovává pravidelně plán rozvoje a dalšího vzdělávání pracovníků.
2. Plán rozvoje a vzdělávání pedagogů a pracovníků vychází z cílů organizace stanovených ve strategickém plánu, případně ve školním vzdělávacím programu (výchovně-vzdělávacím programu).
3. Plán dalšího vzdělávání je založen na identifikaci potřeb jednotlivců a týmů.
4. Pracovníci jsou zapojeni do vytváření plánu dalšího vzdělávání a sledování jeho výsledků.
5. Všichni pracovníci si uvědomují význam dalšího průběžného vzdělávání.
6. Všichni pracovníci organizace se průběžně vzdělávají.

7. Vzdělávání je v souladu s potřebami organizace (praxe).
8. Vzdělávací plán je pravidelně vyhodnocován.
9. Pedagogičtí pracovníci se soustavně vzdělávají a rozvíjejí své profesní dovednosti prostřednictvím seminářů, mentoringu, stáží a koučování.
10. Vedení organizace si uvědomuje význam pravidelného společného vzdělávání pedagogických pracovníků.
11. V organizaci je člověk, který má oblast vzdělávání pracovníků na starost.
12. Vedení je všem pracovníkům příkladem svou účastí na dalším vzdělávání.

## 8. PRÁCE S EXTERNISTY A DOBROVOLNÍKY

1. Organizace umí vybírat vhodné externisty a dobrovolníky.
2. Organizace motivuje externisty a dobrovolníky k práci v organizaci.
3. Externisté a dobrovolníci se podílejí na přípravě a tvorbě strategického plánu organizace.
4. Externisté a dobrovolníci znají směřování a filozofii organizace.
5. Strategický plán je srozumitelný a přístupný všem externistům a dobrovolníkům.
6. Externisté a dobrovolníci mají definovány vlastní cíle na základě strategického plánu a vědí o nich.
7. Externisté a dobrovolníci se podílejí na vyhodnocování střednědobých a krátkodobých plánů organizace, pobočky, oddělení ...
8. Externisté a dobrovolníci mají dostatek informací o organizaci.
9. Externisté a dobrovolníci mají dostatečné zázemí pro svou práci.
10. Vztahy mezi externisty a dobrovolníky v organizaci jsou na dobré úrovni.
11. Organizace má vytvořen systém odměňování a benefitů pro své externisty a dobrovolníky.
12. Vzdělávání pracovníků se týká i externistů a dobrovolníků.
13. Externisté a dobrovolníci mají svůj roční (příp. pololetní, čtvrtletní) plán s konkrétními úkoly.
14. Organizace poskytuje externistům a dobrovolníkům pravidelně zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon a chování.
15. Organizace pořádá pro externisty a dobrovolníky pravidelné neformální setkávání.

## 9. LEGISLATIVA

1. Organizace má nastavená jasná pravidla pro své fungování.
2. Organizace má vytvořené srozumitelné vnitřní směrnice a předpisy.
3. Organizace má místo – úložiště, kde se soustřeďují poslední (nejaktuálnější) zákony, směrnice, předpisy a vyhlášky, podle kterých se organizace řídí.
4. Všichni pracovníci organizace mají k tomuto místu přístup.
5. Pracovníci znají Školský zákon, Zákon o pedagogických pracovnících, Zákoník práce a související nařízení vlády a vyhlášky, dodržují je v praxi.
6. Pracovníci organizace znají a dodržují další potřebné platné předpisy.
7. Pracovníci dokážou sestavit rozpočet na své úrovni členěný dle zdrojů.
8. Organizace vychovává své lidi k legislativnímu myšlení.
9. Organizace má vytvořen systém ke sledování změn v legislativě.

## 10. TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

1. V organizaci funguje tým, který táhne za jeden provaz (kdo netáhne, ať „táhne“ pryč).
2. Týmová práce vedení organizace slouží jako příklad spolupráce pro její pracovníky (případně i klienty).
3. Vedení organizace využívá týmové spolupráce k přizvávání lidí, aby se podíleli na řízení a rozvoji organizace.
4. Pracovníci v organizaci běžně navrhují nové a efektivní postupy k pedagogickým činnostem i chodu organizace.
5. Všichni pracovníci spolu jednájí s respektem bez ohledu na své role v organizaci.
6. Týmy mají stanovené a sdílené cíle.
7. Týmy svých stanovených cílů dosahují.
8. V týmu jsou rozděleny role a kompetence s přihlédnutím ke schopnostem členů týmu.
9. Při obsazování konkrétních pracovních pozic se přihlíží též k typologii týmových rolí (Belbin).
10. Pracovníci spolupracují při přípravě akcí, projektů, výukových seminářů a další činnosti pro zákazníky a klienty.
11. Pedagogičtí pracovníci si vzájemně hospitují na svých pedagogických akcích.
12. Pedagogičtí pracovníci upravují obsah svých pedagogických činností v návaznosti na zpětnou vazbu kolegů.

13. Pedagogičtí pracovníci diskutují o svých poznatcích ze vzájemných hospitací.
14. Tým dosahuje synergetického efektu ( $1 + 1 = 3$ ).
15. Existuje neformální setkávání mimo pracovní rámec.
16. Účast na týmové spolupráci se týká i externích pracovníků a dobrovolných spolupracovníků.

## 11. MARKETING

1. Organizace je služba pro klienty a zákazníky.
2. Organizace má zpracovanou svou marketingovou strategii.
3. Organizace má definované marketingové cíle.
4. Organizace při tvorbě své koncepce používá Marketingový mix (produkt, cena, místo, publicita).
5. Organizace má definovanou marketingovou strategii (např. na základě Ansoffovy matice).
6. Organizace má ve svých aktivitách zajištěnou maximální účast.
7. Organizace dokáže „prodat“ své produkty a služby.
8. Organizace má „omarketingovaný“ název, jenž je v souladu se směřováním organizace.
9. Organizace má vytvořené své nezaměnitelné logo.
10. Organizace má jasně profilovanou činnost.
11. Organizace má zmapovaný svůj trh.
12. Organizace zná své zákazníky a klienty, pro které své činnosti realizuje.
13. Organizace je lepší než konkurence (a má to podložené).
14. Pracovníci organizace umí uspokojovat potřeby svých cílových skupin na vysoké kvalitativní úrovni.
15. Pracovníci používají pro analýzu produktů a služeb Bostonskou matici.
16. Organizace realizuje dotazníkové šetření.
17. Organizace monitoruje očekávání a spokojenost zákazníků.
18. Organizace pracuje s výsledky analýz (dotazníkových šetření) pro rozvoj své organizace.
19. Organizace pravidelně vyhodnocuje marketingové činnosti.
20. V organizaci je člověk, který má koordinaci marketingových činností na starost.

## 12. PUBLIC RELATIONS

1. Organizace má zpracovaný a sdílený plán komunikace.
2. Organizace má kompetentního člověka pro oblast public relations.
3. Organizace má stanovená pravidla firemní kultury.
4. V organizaci jsou nastavena pravidla jednotného designu.
5. Grafika převážně používaných komunikačních prostředků (logo, písmo, barvy + z nich plynoucí tiskoviny, prezentační materiály, bannery a aplikace) nevykazují zásadní prohřešky proti designovým pravidlům.
6. Pravidla firemní kultury jsou kontrolována.
7. Organizace má jednotnou image.
8. Organizace jednotnou image dodržuje.
9. Organizace systematicky pracuje s novináři a zástupci médií.
10. Organizace má připravené tzv. „zlaté věty“ o činnosti organizace nebo o svých projektech.
11. Organizace pravidelně vydává tiskové zprávy.
12. Organizace dbá na srozumitelnost a gramatickou čistotu zásadních textů (dopisy, plakáty, články, tiskové zprávy...).
13. Organizace je pozitivně vnímána veřejností.
14. Organizace má kvalitní propagační materiály.
15. Zaměstnanci jsou ztotožnění s PR organizace.
16. Organizace využívá pro své PR funkční web.
17. Organizace využívá pro své PR další on-line aplikace (e-mailová databáze, sociální sítě, sdílené dokumenty, videa, fotogalerie...).

## 13. FUNDRAISING

1. Organizace má zpracovaný plán fundraisingu.
2. Organizace má vytvořený tým, který se zabývá otázkami fundraisingu.
3. Organizace má úspěšného fundraisera nebo s ním spolupracuje.
4. Organizace má více zdrojů financování.
5. Organizace je atraktivním partnerem ke spolupráci s donátory (financujícími osobami či organizacemi).
6. Organizace dokáže pro své potenciální sponzory připravit tzv. těžko odmítnutelnou nabídku.
7. Organizace využívá při získávání financí různé metody (benefiční akce, poštovní kampaně, osobní jednání...).

8. Organizace má zkušenosti s používáním rozličných fundraisingových metod.
9. Organizace má lidi, kteří umí zpracovat projekt.
10. Organizace má zpracovaný tzv. prezentační book o své činnosti a úspěších.
11. Organizace má lidi, kteří se dokážou dokonale připravit na fundraisingové jednání.
12. Organizace se dokáže úspěšně dostat k potenciálním dárcům.
13. Organizace má lidi, kteří vedou úspěšná fundraisingová jednání až k podepsané smlouvě.
14. Organizace má lidi, kteří si dokážou říci o sponzorský dar.
15. Organizace vytváří se sponzory dlouhodobé partnerské vztahy.
16. Organizace má pravidelné sponzory a drobné dárce.
17. Organizace drží slovo (dodržuje dohody, ke kterým se zavázala – ústně či písemně).
18. Organizace pravidelně informuje své donátory, jak byly jejich dary využity.
19. Organizace využívá pro financování svých aktivit systém evropských projektů.
20. Organizace využívá každé příležitosti k získávání zdrojů.
21. Organizace pravidelně vyhodnocuje fundraisingové činnosti.

#### 14. KOMUNIKACE (a informace)

1. Organizace má vytvořen efektivní systém komunikace.
2. V organizaci existují jasná pravidla pro předávání informací.
3. Organizace má vnitřní informační systém, v němž pracovníci najdou všechny informace potřebné ke své práci.
4. Do informačního systému pravidelně přispívají všichni pracovníci organizace.
5. Všichni pracovníci dostávají potřebné informace o rozhodnutí ředitele nebo vedení.
6. Nový návštěvník organizace se v organizaci rychle orientuje na základě jejího informačního systému.
7. V organizaci existuje komunikace oběma směry.
8. V organizaci převládá formální komunikace před neformální (drby a „zaručené zprávy“).
9. Pracovníci mezi sebou komunikují na úrovni dospělý–dospělý.
10. Pracovníci mezi sebou komunikují otevřeně.
11. Všichni pracovníci komunikují na vysoké komunikační úrovni.
12. Všichni pracovníci telefonují na vysoké komunikační úrovni.
13. Všichni pracovníci mají psaný text na vysoké úrovni.



## 15. ŘÍZENÍ ZMĚN

1. Organizace nestojí na místě, má „tah na branku“.
2. Vedení organizace podporuje filozofii „tahu na branku“ a toho, kdo je nositelem změn.
3. Pracovníci v organizaci se nebojí změn.
4. Organizace se cíleně pouští do změn, které ji posouvají kupředu.
5. Organizace hledá optimální řešení a postupy navzdory zavedeným stereotypům.
6. Realizuje-li organizace změnu, má ji vždy dobře promyšlenou a naplánovanou.
7. Každá realizovaná změna má v organizaci svou lokomotivu procesu změny (člověka, který to táhne kupředu).
8. Realizátoři změny dokážou změnu srozumitelně vysvětlit lidem v organizaci.
9. Organizace ví, jak pracovat s lidmi, kteří jsou v průběhu změny, a jak je motivovat ke změnám.
10. Lidé v organizaci jsou zapojeni do procesu změny.
11. Pedagogické inovace jsou zaváděny komplexně (obsahují seminář, stáž, mentoring, spolupracující týmy uvnitř organizace).
12. Organizace dokáže své změny vždy dotáhnout do konce.
13. Realizátoři změny jsou při zavádění změn důslední.
14. Organizace je při zavádění pozitivních změn dlouhodobě úspěšná.

## 16. OSOBNOSTNÍ A SOCIÁLNÍ VÝCHOVA

1. V organizaci jsou nastavená srozumitelná základní pravidla komunikace a spolupráce.
2. Vedení se zabývá zázemím pro pracovníky, jejich práci i jejich zájmy.
3. Pracovníci v organizaci umí komunikovat a naslouchat si.
4. Pracovníci organizace znají sami sebe, své limity a své možnosti (a rozumějí sami sobě).
5. Pracovníci organizace mají znalosti o lidech kolem sebe.
6. Vedení organizace využívá silných stránek pracovníků, slabé stránky nezneužívá.
7. Pracovníci organizace znají charakteristické rysy cílové skupiny, se kterou pracují.
8. Členové zájmových útvarů jsou pravidelně zapojováni do vytváření pravidel života v ZÚ.

9. Pedagogičtí pracovníci posilují v dětech a mládeži tendence k sebepoznání, úroveň porozumění svým vrstevníkům, jejich komunikační dovednosti, týmovou spolupráci a sebevědomí každého z nich.
10. Pedagogičtí pracovníci pracují při svých aktivitách s dětmi a dalšími klienty se zpětnou vazbou, jež posiluje tzv. učení pro život.

## 17. ŘEŠITELSKÁ PORADA A FACILITACE

1. Organizace pravidelně realizuje řešitelská setkání a řešitelské porady.
2. Řešitelské porady jsou organizovány ke vhodným a klíčovým tématům (nové aktivity, vize, aktuální problémy...).
3. Pomocí řešitelských metod se mohou pracovníci organizace k řadě témat vyjádřit.
4. Organizace využívá metodu facilitace k vyšší efektivitě řešitelských setkání.
5. Členové organizace hledají optimální řešení a postupy navzdory zavedeným stereotypům.
6. Řešitelská setkání v organizaci facilitují kvalitní facilitátoři.
7. Organizace má jednoho nebo více lidí, kteří ovládají metodu facilitace.
8. Řešitelské porady v organizaci mívají efektivní průběh.
9. Řešitelská setkání v organizaci zpravidla dosahují svých cílů.
10. Výstupy řešitelských setkání bývají obvykle realizovány.
11. Brainstormingu, brainwritingu, případně dalších variant těchto metod využívá většina odborných pracovníků při rozvoji svých poboček, oddělení...

## 18. ROLE ORGANIZACE V OBCI

1. Organizace zná vnější prostředí, v němž se pohybuje.
2. Organizace umí zmapovat „klíčové hráče“ (organizace a lidi) v místě svého působení.
3. Organizace má zpracovaný plán, jak s těmito klíčovými hráči spolupracovat.
4. Organizace tento plán práce s klíčovými hráči v regionu úspěšně realizuje.
5. Organizace má klíčovým hráčům co nabídnout.
6. Organizace má zpracovanou kvalitní nabídku pro spolupracující organizace a klíčové hráče.
7. Organizace je v místě svého působení přijímána pozitivně.
8. Pracovníci organizace jsou veřejností pro svou činnost oceňováni.

9. Organizace zná dobře svou činnost a své přednosti a úspěchy.
10. Pracovníci organizace úspěšně prezentují svou činnost.
11. Organizace realizuje ve spolupráci s MÚ alespoň jednu velkou akci pro veřejnost.
12. Organizace pravidelně využívá pro spolupráci v obci různých metod.
13. Organizace se zapojuje do strategických plánů obce a regionu.
14. Organizace využívá dotační programy obce a regionu.
15. Organizace zná fungování městského či obecního úřadu a jejich možnosti využitelné pro organizaci.
16. Pracovníci organizace vědí, co je samospráva a co je státní správa.
17. Organizace vede úspěšná jednání s dalšími organizacemi, se sponzory, úředníky...

## 19. ŠKOLNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

1. Školní vzdělávací program vychází ze strategie dlouhodobého rozvoje organizace.
2. Školní vzdělávací program si tvoří organizace na míru s ohledem na celkové podmínky a na lidské a materiální zdroje.
3. Všichni pedagogičtí pracovníci mají k dispozici školní vzdělávací program.
4. Všichni pedagogičtí pracovníci školní vzdělávací program dobře znají.
5. Působení pedagogů na klienty je jednotné a vychází z cílů organizace stanovených ve školním vzdělávacím programu.
6. Do tvorby, vyhodnocování a úprav školního vzdělávacího programu jsou zapojeni všichni pedagogičtí i další pracovníci (dobrovolníci, účastníci zájmového vzdělávání, rodiče....)
7. Pracovníci umí definovat a propojit výchovně-vzdělávací cíle, obsah, výstupy a formy.
8. Do ŠVP nejsou zařazovány takové vzdělávací cíle, které většina nikdy nepoužije.
9. V organizaci je nastaven systém pro průběžné shromažďování podnětů k úpravě ŠVP.
10. Školní vzdělávací program je průběžně aktualizován na základě vyhodnocení připomínek pedagogických pracovníků.
11. Školní vzdělávací program umožňuje různé pojetí zájmových útvarů (pedagogických činností) a využití různých přístupů ke vzdělávání klientů.
12. Školní vzdělávací program umožňuje prostřednictvím pestré nabídky metod rozvoj kompetencí (nadání) všech klientů.

13. Výchovně-vzdělávací cíle organizace ve ŠVP jsou všemi pedagogickými pracovníky akceptovány.
  14. Pedagogové dokážou kvalifikovaně prezentovat školní vzdělávací program své organizace na veřejnosti.
  15. Školní vzdělávací program je zveřejněn a je dostupný široké veřejnosti.
  16. V organizaci je člověk, který má školní vzdělávací program na starost.
- Poznámka: neziskovky budou tuto podoblast „pasovat“ na svůj výchovně-vzdělávací systém.*

## 20. PREZENTACE

1. Organizace o sobě dává „sakra“ vědět (kdo není v médiích, jako by nebyl).
2. Členové organizace prezentují svou organizaci, sami sebe i celé zájmové vzdělávání při každé možné příležitosti.
3. Pracovníci organizace se nebojí vystupovat v médiích.
4. Pracovníci organizace se zúčastňují konferencí a podobných setkání, prezentují zde úspěchy své organizace.
5. Organizace pravidelně prezentuje své úspěchy zástupcům zřizovatele a městskému či místnímu zastupitelstvu.
6. Organizace má lidi, kteří umí prezentovat projekt potenciálním sponzorům.
7. Lidé přizpůsobují svou prezentaci cílovým skupinám.
8. Lidé znají zásady tvorby prezentace.
9. Lidé umí kreativně prezentovat.
10. Organizace má ve svých řadách úspěšné prezentátory.

## 21. EVALUACE A HODNOCENÍ

1. Organizace realizuje pravidelné hodnocení a evaluaci (sebeevaluaci).
2. Organizace má definovanou kvalitu svých produktů a služeb.
3. Organizace pravidelně hodnotí kvalitu svých činností (akcí, táborů, ZÚ...).
4. Organizace pravidelně realizuje systematické hodnocení své organizace pomocí k tomu určeného nástroje (H2K, CAF, Interní audit ...).
5. Organizace zjišťuje vstupní a výstupní úroveň znalostí a dovedností svých klientů (např. členů ZÚ).
6. Organizace realizuje pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti svých klientů a zákazníků (např. ZÚ, tábory, akce...).

7. Dotazníky bývají vyhodnocovány a zpracovávány do formy použitelné pro další rozhodování.
8. Organizátoři významnějších akcí se po skončení akce scházejí, vyhodnocují ji a zpracovávají písemný materiál (např. pozitivní hodnocení akce).
9. Organizace využívá některé z hodnotících a evaluačních metod (ABBA, SWOT, dotazníky...).
10. Pedagogické činnosti jsou na závěr evaluovány vhodným evaluačním nástrojem.
11. Organizace i její pracovníci pracují se zpětnou vazbou.
12. Organizace pracuje s evaluací a hodnocením jako s komplexní metodou – dotahuje je až k akčním plánům (nápravným opatřením) a realizaci.
13. Pracovníci organizace znají výsledky evaluací a hodnocení, které se jich týkají.
14. Pracovníci organizace znají svou roli při nápravě nedostatků zjištěných pomocí hodnocení a evaluace.
15. V organizaci je člověk, který má koordinaci činností v oblasti evaluace a hodnocení na starost.

## 22. ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

1. Projekty v organizaci řeší jedinečné a originální myšlenky.
2. Projekty jsou navzájem propojeny společnou vizí organizace.
3. V organizaci jsou zakládány k řešení projektů projektové týmy.
4. Projekty mají vhodný systém řízení a účelnou organizační strukturu.
5. Projekty v organizaci mají kvalitní vedení.
6. Všichni členové projektového týmu znají své úkoly.
7. Všechny projekty mají své cíle sdílené všemi členy týmu.
8. Projekty jsou rozplánovány do maximální srozumitelnosti, logičnosti, propojenosti, zodpovědnosti, termínů...
9. Projekty jsou rozpracovány pomocí projektových nástrojů (roční plán, projektová matice, matice zodpovědnosti...).
10. Projekt je kontrolován z pohledu kvality, termínů a zdrojů/nákladů.
11. Projektové týmy efektivně dosahují cílů, které si stanovily.
12. Všechny projekty v organizaci jsou vyhodnocovány.
13. Organizace dál pracuje s výstupy z projektů i po jejich ukončení.
14. Organizace využívá své znalosti řízení projektů v evropských projektech.
15. U projektů jsou v pořádku formální náležitosti.
16. Projekty jsou formálně ukončovány (závěrečná zpráva, finanční zpráva, metodická příručka, plán nových projektů...).

## 23. TRVALÝ ROZVOJ ORGANIZACE

1. Organizace zastává filozofii trvalého rozvoje, což je dlouholetý a nekončící proces (vize, učící se organizace, participativní styl řízení, týmová spolupráce).
2. Organizace je dynamický systém – jde stále dopředu, neustále se zdokonaluje a přeměňuje.
3. Organizace má velký zájem dělat své činnosti lépe než konkurence.
4. Organizace má společnou a sdílenou vizi, již realizuje.
5. Lidé v organizaci mají nefalšovaný zájem podílet se na rozvoji organizace.
6. Lidé v organizaci mají niternou touhu podílet se na rozvoji organizace společně.
7. Pracovníci v organizaci participují na rozvoji a řízení organizace.
8. Inovativní a tvořivá práce pedagogů je odměňována.
9. V organizaci je bezpečné prostředí a pozitivní sociální klima (vztah = důvěra + vážíme si jeden druhého, otevřenost, společná pravidla a komunikace).
10. Pracovníci organizace podnikají tzv. benchmarkingové návštěvy do podobných typů organizací.
11. Z těchto návštěv organizace přebírá ty nejlepší postupy a pedagogické činnosti a zavádí je do svého života.
12. Organizace je častým hostitelem návštěvníků z jiných organizací.
13. Organizace podporuje touhu lidí učit se, a také učit se rychle.
14. Lidé v organizaci se učí z každodenních zkušeností (scházejí se, hospitují si konkrétní akce, poskytují si upřímnou zpětnou vazbu...).
15. Organizace a její pracovníci se řídí heslem „Nic není nemožné“.

## 24. PORADY

1. Organizace má vytvořený efektivní a fungující systém porad.
2. Organizace využívá různé typy porad (informační, řešitelské, formální...).
3. Porady jsou obsahově i logisticky kvalitně připravovány.
4. Před poradou dostává každý účastník pozvánku s informacemi o programu, místu, termínu a hodině konání.
5. Pracovníci jsou pravidelně informováni o tom, jak se organizaci a jednotlivým týmům daří naplňování cílů.
6. Pracovníci vyjadřují na poradách své názory.
7. Názory účastníků porady jsou brány na zřetel.
8. Z každé porady je pořizován standardizovaný zápis se záznamem obsahu porady a s konkrétními úkoly.

9. Se zápisy z porad se v organizaci dále pracuje.
10. Porady jsou pro jejich účastníky přínosem.
11. V organizaci se pro některé typy porad používá i virtuální komunikace (Skype, ICQ...).

## 25. PRÁCE VEDENÍ

1. Členové vedení táhnou za jeden provaz.
2. Vedení se obklopuje lidmi schopnějšími, než je samo, a nebojí se s nimi pracovat.
3. Vedení využívá potenciálu svých pracovníků (interních i externích) ve prospěch organizace.
4. Vedení vytváří ostatním optimální podmínky pro jejich práci.
5. Vedení uplatňuje ke všem pracovníkům v organizaci jednotný přístup.
6. Podpůrné služby fungují v takové míře, že se pedagogičtí pracovníci mohou plně věnovat své vlastní pracovní činnosti.
7. Pracovníci mají možnost obrátit se v případě pracovních problémů na vedení organizace a dostávají odpovídající pomoc.
8. Vedení organizace dostatečně vstřícně reaguje na připomínky a podněty týkající se řízení a chodu organizace.
9. Vedení má na své lidi čas vždy, když to potřebují.
10. Vedení řeší problémy včas a efektivně.
11. Členové vedení jsou příkladem v pracovním nasazení a v přístupu k plnění svých povinností.
12. Vedení si je vědomo, že plně zodpovídá za zabezpečení finančních prostředků pro organizaci.
13. Vedení je odpovědné za diferencované platové ohodnocení podle kvality odváděné práce.
14. Vedoucí pracovníci mají dostatečné znalosti a dovednosti nutné k řízení organizace.
15. Vedoucí pracovníci mají dostatečné schopnosti vedoucích pracovníků v oblasti vedení lidí.
16. Důslednost a dotahování úkolů patří mezi silné stránky vedení organizace.
17. Vedení se nebojí jít do radikálnějších opatření.
18. Vedení organizace uznává své pracovníky a všech členů organizace si váží.

## 26. TRENDY

1. Organizace má alespoň jednu činnost, již je známá minimálně na krajské úrovni.
2. Organizace má/měla alespoň jednoho dobrovolníka ze zahraničí.
3. Organizace se zabývá mezinárodní spoluprací.
4. Organizace využívá možností evropského financování.
5. Organizace se zabývá výukovými programy pro školy.
6. Organizace má pestré programy zaměřené na mládež.
7. Organizace zřizuje otevřené kluby mládeže.
8. Pedagogičtí pracovníci při hodnocení nesrovnávají, ale vedou účastníky k dosahování osobního maxima.
9. Organizace motivuje své klienty k celoživotnímu vzdělávání.
10. Organizace se cíleně zabývá zvyšováním kompetencí svých členů.
11. Organizace využívá pro podporu svých činností i on-line prostředky a tzv. sociální sítě.
12. Organizace se zabývá metodami komunitního plánování.
13. Organizace se podílí na koordinaci účasti dětí a mládeže na řízení obce.
14. Organizace zřizuje informační centrum mládeže (nebo informační bod).
15. Organizace realizuje akce většího rozsahu pro veřejnost s různým zaměřením (kde si může „udělat jméno“).
16. Organizace spolupracuje s dalšími organizacemi na realizacích akcí vyššího než regionálního charakteru.

### **Škála**

Až budete svou organizaci hodnotit, zvolte u každé otázky hodnotu od 1 do 5 podle toho, co nejlépe odpovídá stavu vaší organizace. 1 znamená nejvyšší úroveň implementace – zcela dosaženo, a 5 znamená nejnižší úroveň – organizace se touto otázkou dosud nezabývala.



## PŘÍLOHA 2: Zavedení procesu změny do života organizace

Tento materiál obsahuje čtyři velké dvojlisty, na nichž je po jednotlivých krocích popsán proces zavedení změny.

### I. Potřeba změny (1. modul)

*Potřeba změny se objevuje, když členové organizace přestanou být spokojeni se současnými činnostmi. Nedosažení cílů, nízká kvalita produktů a služeb, zmenšující se podíl na trhu – to vše vede ke ztrátě spokojenosti manažerů se současným stavem. Zde je potřeba udělat souhrnnou analýzu problémů a zhodnotit schopnost organizace změnit se a také odhadnout, zda management dokáže přijmout závazek ke změnám.*

**Přečtěte si následující oblasti a zaškrtněte tři, které jsou v současné době pro vaši organizaci/oddělení nejdůležitější.**

- Řízení organizace/oddělení
- Výchovně-vzdělávací proces
- Práce s lidmi
- Tvorba týmu
- Marketing
- Public relations
- Fundraising
- Ekonomika, legislativa
- Něco, jiného – napište .....

**Níže si přepište tyto tři oblasti a ke každé napište tři cíle, které byste rádi realizovali.**

- |     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 2.2 |
| 1.1 | 2.3 |
| 1.2 | 3.  |
| 1.3 | 3.1 |
| 2.  | 3.2 |
| 2.1 | 3.3 |

**Z předchozích cílů vyberte jeden (nejvýznamnější), ten dále rozpracujte.**

**Cíl:**

**Co bude na konci:**

**Kdy chcete změnu dokončit:**

**O jakou změnu se jedná:**

Podle dosahu

- a) Strategická změna
- b) Provozní změna

Podle rozsahu

- a) Postupná, malá
- b) Skokem, velká

Podle dopadu na organizaci

- a) Nepatrná
- b) Povrchová
- c) Mírná
- d) Významný posun
- e) Pronikavá
- f) Hluboká
- g) Nejhlubší

### **Rozpracování vybraného cíle**

**Blok cílů:**

	Specifické kroky	Měřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady (rizika)
STRATEGICKÉ CÍLE				

**Střednědobé cíle:**

	Specifické kroky	Měřitelné ukazatele úspěchu	Zdroje a prostředky pro ověření	Předpoklady (rizika)
OPERATIVNÍ CÍLE				
	Nejdůležitější kroky	Měřitelné ukazatele úspěchu	Termín	Zodpovědnost
DÍLČÍ CÍLE				

**Příprava na schůzku k mému cíli**

Kdo je můj posluchač: .....

**a) Můj cíl:**

**b) Téma (motivace posluchače):**

**c) Rámec (proč by to organizace měla dělat):**

**d) Co chci dokázat, co se stane, až bude cíl naplněn:**

definování hlavní myšlenky (o co mi jde)

**e) Základní argument (1 věta zaměřená na posluchače):**

základní důvod, proč mi věřit

**f) Proč je to důležité:**

(1–3) argumenty (co z toho bude mít posluchač)

**g) Příběh:**

historka, která pomáhá podpořit argumenty

**h) Téma:**

motivační závěr k prvnímu kroku

## II. Příprava na změnu (2. modul)

### **Rozhodnutí:**

Byl popsán cíl (změna) přijat nadřízeným (ředitelem/ředitelkou, vedením organizace, správní radou...)?

Z předchozího formuláře (Potřeba změny) přepište cíl, případně jej nově přeformulujte.

### **Cíl:**

**Jak poznáte, že je cíl splněn:**

**Stručný rozpočet:**

**Sestavení vůdčího týmu**

*Cílem je vytvořit skupinu lidí s pravomocemi dostatečnými k tomu, aby mohli jít v čele procesu této velké změny; tito lidé musí začít úspěšně spolupracovat.*

**Seznam lidí, kteří budou členy vůdčího týmu, jejich role a přínos pro tým:**

Jméno	Role	Přínos v týmu

**Jaké jsou silné stránky vůdčího týmu, na které může tým při realizaci změny sázet?**

**Jaké jsou slabé stránky vůdčího týmu, které mohou být „brzdou“ na cestě za cílem (změnou), který jste si stanovili?**

## Co je třeba udělat k eliminaci slabých stránek vůdčího týmu?

### Plán změny

Při kvalitním řízení změny musí mít vůdčí tým jasnou představu, kde chce být na konci určitého období. Plán vám pomůže rozfázovat konečný cíl do dílčích kroků ve správné perspektivě, přidělit jim termín a zodpovědného pracovníka. A velmi důležité je nezapomenout na motivaci lidí v organizaci.

Činnosti	Den													Zodpovídá	
		Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec		

**Maticе zodpovědnosti**

*Jasně vymezení pravomocí a zodpovědností subjektů za činnosti/milníky je další důležitou fází tvorby projektového týmu. V matici je určeno „KDO?“ a „ZA CO?“ bude v rámci projektových činností konkrétně zodpovídat.*

Zodpovídá..... Z

Spolupracuje .....Sp

Podílí se ..... P

Schvaluje ..... Sch

Činnosti/milníky	Jména						

**Napište, co uděláte v oblasti motivace lidí:**



### III. Komunikace vize (2. a 3. modul)

**Šíření vize změny a získávání jejích stoupců.** V této fázi je nutná permanentní osvěta mezi všemi pracovníky. Zde je nutno dosáhnout stavu, kdy lidé začínají přijímat změnu za svou, a to se projevuje i v jejich chování.

**Ztotožnění se s vizí změny.** Podporujte společný souhlas s novou vizí, oprávnění k jejímu zavedení a soudržnost při jejím uvádění do praxe.

- a) **Z předchozího formuláře (Příprava na změnu) přepište cíl, případně jej nově přeformulujte.**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- b) **Jaké jsou silné stránky stanovené změny (cíle), na které můžete při realizaci změny sázet?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- c) **Jaké jsou slabé stránky stanovené změny (cíle), které mohou realizaci změny brzdit?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- d) **Jaké jsou slabé stránky organizace, které mohou být „překážkou“ na cestě za změnou?**
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- e) **Jaké jsou další příležitosti změny (cíle), kterou jste si stanovili?**

**f) Jaké jsou možné hrozby při realizaci změny (cíle), kterou jste si stanovili?**

**g) Co je třeba ještě udělat, aby bylo změny snadněji dosaženo?**

**Napište charakteristiku pracovníků, s kterými budete změnu komunikovat. Jak je změna zasáhne?**

**Přečtěte si materiál „Charakteristika přizpůsobovacích stylů“ a na jeho základě vyplňte následující tabulku.**

Přizpůsobovací styly	Počet	tj. %	Charakteristika
• Inovátoři			
• Vůdčí osobnosti			
• Brzká většina			
• Pozdní většina			
• Odpůrci			

**Do následující tabulky napište, jaké jsou klady a zápory při zapojení těchto lidí do rámce změny.**

**Do třetího sloupce napište taktiku při zapojování těchto lidí do procesu změny nebo jak mohou tito lidé napomáhat realizaci změny.**

Přizpůsobovací styly	Komunikace změny	Zapojení lidí do změny
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovátoři</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vůdčí osobnosti</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brzká většina</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pozdní většina</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Odpůrci</li> </ul>		

**Napište, jaké kroky uděláte, abyste vysvětlili význam změny svým pracovníkům a získali je pro změnu a její realizaci:**

Kroky	Co se stane	Termín	Zodpovídá

**Které komunikační nástroje k tomu použijete?**

**Příprava na komunikaci mého cíle (mé změny)**

**a) Můj cíl:**

Popište změnu (cíl) jazykem těch, které budete chtít přesvědčit.

**b) Kdo je můj spojenec v organizaci (i mimo ni) a z jakého důvodu je příznivcem změny?**

**c) Koho musím přesvědčit? Jaké jsou jeho/jejich výtky?**

**d) Co je na změně přínosné pro organizaci? Proč organizace změnu dělá?**

**e) V čem je změna přínosná pro klienty organizace?**

**f) Hlavní argument pro realizaci změny (1 věta zaměřená na posluchače):**

Základní důvod, proč mi věřit.

**g) Proč je to důležité:**

(1–3) argumenty (jaký přínos to bude mít pro posluchače).

#### IV. Realizace vize (4. modul)

**Implementace vize** v tomto stadiu může být změna v postojích, chování, v mate-riální oblasti nebo ve službách a produktech organizace. Bez implementace se změna nemůže uskutečnit.

**a) Z předchozího formuláře (komunikace vize) přepište cíl, který jste si na tomto formuláři definovali.**

**b) Na kolik procent, podle vašeho mínění, je tento cíl splněn?**

0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	91-100 %

**c) Které úkoly je třeba ještě realizovat, abyste dosáhli naplnění svého cíle?**

**d) Jakou další podporu nebo co dalšího potřebujete, abyste dosáhli svého cíle?**

**Uvolnění prostoru pro jednání a podpora.** Stále více lidí se přesvědčuje o tom, že mohou jednat v souladu s vizí, a také tak skutečně jednají.

**e) Na kolik procent, jsou vaši pracovníci ztotožnění se změnou (opět podle vašeho mínění)?**

0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	91-100 %

**f) Vypiňte si následující tabulku, která se týká jednotlivých přizpůsobovacích typů.**

**Do následující tabulky napište, jaké jsou kladné a záporné postoje k realizované změně. Do třetího sloupce napište, co je třeba udělat pro vyšší ztotožnění se se změnou.**

Postoje ke změně – klady	Postoje ke změně – zápory	Vyšší ztotožnění se změnou
Inovátoři		
Vůdčí osobnosti		
Brzká většina		
Pozdní většina		
Odpůrci		

*Poznámka: místo přizpůsobovacích typů si sem můžete dosadit konkrétní pracovníky*

**g) Jak se v současné době projevuje případný odpor ke změně?**

**h) Co ještě musíte udělat, aby vaši lidé byli ztotožnění s vizí změny a jednali v souladu s ní?**

**Vytváření příležitostí k rychlým úspěchům.**

*Zvyšuje se aktivní podpora procesu, kdy lidé usilují o realizaci vize, zatímco odpůrců změny je stále méně a méně.*

**ch) Jak moc si lidé uvědomují úspěchy, ke kterým díky změně došlo nebo ještě dojde?**

0-10 %	11-20 %	21-30 %	31-40 %	41-50 %	51-60 %	61-70 %	71-80 %	81-90 %	91-100 %

**i) Naplánujte úspěchy změny, ty komunikujte všem aktérům. Nezapomeňte tyto úspěchy komunikovat ven z organizace.**

**Mapa klíčových událostí**

Termín	Události	Obsah události	Nástroje komunikace	Komu je událost určena

**j) Co je třeba ještě udělat pro prezentaci úspěchů změny?**

**Důslednost v implementaci změny.** Cesta zpátky neexistuje. Management nesmí polevit v implementaci změny. Lidé iniciují další vlny změn, dokud nedojde k naplnění vize.

Zvládání odporu:

**V této části je třeba zvládnout odpor pracovníků ke změně. Je nutné se všemi komunikovat na určité úrovni.** Existuje šest postupů, které mohou být použity pro snížení odporu vůči změně. Jedná se o tyto postupy:

Přístup	Běžné používání v situacích	Výhody	Nevýhody
Osvěta a komunikace	Kde je nedostatek informací, nepřesné informace a analýza	Když už jsou lidé přesvědčeni, často pomohou při uskutečňování změny	Může trvat dlouho, když je mnoho zainteresovaných lidí
Participace a zapojení	Kde nemají iniciátoři všechny potřebné informace na projekt změny a kde ostatní mají značnou sílu odporovat	Lidé, kteří se na změně podílejí, jí budou oddáni a každou důležitou informací zapojí do plánu změny	Může trvat dlouho, když účastníci navrhnou nevhodnou změnu
Pomoc a podpora	Kde lidé odporují změně, protože mají problémy s přizpůsobením se	Žádný jiný přístup nefunguje tak dobře při problémech přizpůsobení se	Může trvat dlouho, je drahá, a i tak nemusí vyjít
Vyjednávání a dohoda	Kde jednotlivec anebo skupina utrpí změnou zřetelnou ztrátu a kde má skupina značnou sílu vzdorovat	Někdy je to poměrně lehký způsob, jak se vyhnout většímu odporu	Může být v mnohých případech velmi drahá, pokud vyburcuje ostatní vyjednávat a dosahovat dohody
Manipulace a kooptace	Kde nebudou fungovat jiné taktiky nebo jsou velmi drahé	Může to být poměrně rychlé a laciné vyřešení problémů odporu	Může vést k dalším problémům, pokud lidé cítí, že jsou manipulováni
Donucení	Kde je podstatná rychlost a iniciátoři změny mají značnou moc	Je rychlá a možno jí překonat jakýkoli druh odporu	Může být riskantní, pokud způsobí, že se lidé rozzlobí na iniciátory

Tato část se využívá v případech, že je v organizaci nějaký odpor ke změně. Pokud tento odpor ke změně není – touto částí se nezabývejte.

**k) Napište, které postupy z předchozí tabulky budete uplatňovat. Napište také, jak je budete uplatňovat.**



## PŘÍLOHA 3: Benchmarking – Záznamový arch pro návštěvu organizace

Organizace	
Ředitel	
Provedeno dne	Hodnotitel(é)
Poznámka	

První dojem (image)
---------------------

Stručná charakteristika organizace
------------------------------------

Zaznamenaníhodné výkonové ukazatele organizace			

### HODNOCENÍ organizace PRO BENCHMARKINGOVÉ ZÁVĚRY

#### Organizace jako veřejné místo:

Kritérium	1 = nejméně, 5 = nejvíce (nejlepší)	Poznámka
Místo využívají různé typy lidí	1 2 3 4 5	
V místě existují aktivity, jak pro stálé členy, tak i pro volně příchozí	1 2 3 4 5	
Místo je interaktivní	1 2 3 4 5	
Místo je atraktivní pro příchozí	1 2 3 4 5	
Místo je čisté, dobře udržované	1 2 3 4 5	
Místo navozuje pocit bezpečí	1 2 3 4 5	
Místo má dobrý informační systém	1 2 3 4 5	
Před místem je „živo“ (místo žije)	1 2 3 4 5	
Místo je prostor zvoucí k návštěvě, působí přívětivě	1 2 3 4 5	
Pro příchozí (čekající) jsou připraveny možnosti k sezení	1 2 3 4 5	
Efektivita využití prostor	1 2 3 4 5	

**Sledování organizace – co stojí za to převzít:**

<i>Kritérium</i>	<i>1 = nejméně, 5 = nejvíce (nejlepší)</i>	<i>Poznámka</i>
Pravidelná zájmová činnost	1 2 3 4 5	
Nepravidelná zájmová činnost	1 2 3 4 5	
Spontánní aktivity	1 2 3 4 5	
Další oblasti	1 2 3 4 5	
Nabídka pro školy	1 2 3 4 5	
Zajímavé projekty	1 2 3 4 5	
Trendové činnosti	1 2 3 4 5	
Nabídka služeb	1 2 3 4 5	
Vnitřní struktura organizace	1 2 3 4 5	
Personální zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Práce s externími pracovníky	1 2 3 4 5	
Motivace pracovníků	1 2 3 4 5	
Systém odměňování	1 2 3 4 5	
Týmová práce	1 2 3 4 5	
Dělna práce	1 2 3 4 5	
Vzdělávací systém	1 2 3 4 5	
Systém rozvoje pracovníků	1 2 3 4 5	
Jasná vize organizace	1 2 3 4 5	
Plánování	1 2 3 4 5	
Systém porad	1 2 3 4 5	
Atmosféra v organizaci	1 2 3 4 5	
Ekonomické zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Řešení dokumentace činnosti	1 2 3 4 5	
Legislativa	1 2 3 4 5	
Marketing	1 2 3 4 5	
Promyšlený fundraising	1 2 3 4 5	
Reklama, propagace činností	1 2 3 4 5	
Public relations	1 2 3 4 5	
Kultura firmy	1 2 3 4 5	
Klientský přístup k zákazníkům	1 2 3 4 5	
Vztahy se zřizovatelem	1 2 3 4 5	
Vztahy s komunitou (veřejností)	1 2 3 4 5	
Vztahy s obcí	1 2 3 4 5	
Práce s tzv. V.I.P.	1 2 3 4 5	
Ohrožující konkurence	1 2 3 4 5	
Design budov	1 2 3 4 5	
Prostorové podmínky pro činnost	1 2 3 4 5	
Materiální zabezpečení činnosti	1 2 3 4 5	
Komunikační a kancelářská technika	1 2 3 4 5	

## VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGOVÉ NÁVŠTĚVY

Silné stránky organizace	Slabé stránky organizace
--------------------------	--------------------------

Největší pozitiva	Největší zklamání
-------------------	-------------------

### Inspirace pro moji organizaci

Pedagogická činnost
Management
Lidské zdroje
Marketing
Ekonomika/Fundraising
Další

## PŘÍLOHA 4: Evaluace modulu – Funkční studium 2 (souhrn)

**název kurzu:** Vzdělávací modul 6

**místo:** Hrotovice

**datum:** 23.–26. 1. 2012

**1. Nejprve prosím zhodnoťte jednotlivé faktory kurzu v jeho dosavadním průběhu:**  
(zakřížkujte v každém řádku jedinou odpověď)

	☺	☹	☺☹	☹☹	☹☹☹	☹☹☹☹	prům.
organizační zajištění – informace, logistika	14	2					1,13
metodická návštěva SVČ Lužánky, Brno	10	5					1,33
obsah semináře „ <b>Management změny</b> “, úroveň	8	7					1,47
lektor (Milan Appel) – odborná úroveň, působení v kurzu	9	6					1,40
obsah semináře „ <b>Školní vzdělávací program</b> “, úroveň	5	9	2				1,81
lektorka (Jana Heřmanová) – odborná úroveň, působení v kurzu	6	8	2				1,75
obsah semináře „ <b>Úvod do osobnostní a sociální výchovy</b> “, úroveň	16	1					1,06
lektor (Marek Herman) – odborná úroveň, působení v kurzu	1	15	1				1,00
obsah semináře „ <b>Osobnostní a sociální výchova</b> “, úroveň	15	2					1,27
lektor (Marek Herman) – odborná úroveň, působení v kurzu	1	15	1				1,00
stavba programu – časový harmonogram, vybavení	14	3					1,25
ubytování a stravování, prostředí, možnosti relaxace	15	2					1,27
<b>CELKOVĚ KURZ HODNOTÍM</b>	<b>14</b>	<b>3</b>					<b>1,25</b>

### 2. Co bylo důležité pro můj osobní rozvoj (profesionální růst)?

- chci x musím, „ledovec a změna“
- uvědomění si, **kde je můj potenciál?** a jak ho využít
- osobnost Marka – inspirace
- hlavní aktivita s Markem Hermanem
- osobnostní a sociální výchova
- spokojené já = spokojená rodina, výkon v práci
- ujasnění si směřování
- vše ze seminářů Marka Hermana
- přednáška Marka Hermana – chceme více takovýchto lektorů!
- budu s tím pracovat
- oba semináře s Markem Hermanem, díky, uvědomění si sebe sama
- osobnostní a sociální výchova, osobní rozhovory s lektory
- osobnostní a sociální výchova

- informace z psychologie
- celý modul!!!!
- opakování

### **3. K čemu mám potřebu se vrátit? Čemu bych se chtěl/a věnovat hlouběji?**

- výchově dětí v principech „náhorní plošiny“
- k vnímání sebe sama, mít se ráda :o)
- osvěžit si tuto problematiku (osobnostní rozvoj) bylo velmi přínosné, tento model byl zároveň navrácením
- ze všech aktivit jsem si vzal to důležité
- osobnostní a sociální výchova
- barvy
- tvorbě vzdělávacího systému a způsobům autoevaluace
- pokračování seminářů „Osobnostního rozvoje“
- osobnostní růst
- čas ukáže
- osobnostní a sociální výchova – osobní rozvoj a práce na sobě
- management změny, osobnostní a sociální výchova
- osobnostní a sociální výchova
- osob. psychol. SUPER!!
- osobnostní rozvoj

### **4. Nesouhlasím... Nevěřím... Nerozumím... Zkazilo mi náladu...**

- nic
- naše chaotické chystání večerního programu
- nevím, jaký výstup měl být u „Managementu změny“
- špatná forma přednášení (ŠVP)
- výhradně NE! zde určitě nebylo, nálada – stoupající tendence
- nevím, jen často nebyla horká voda na čaj (byla vlažná)
- spokojenost

### **5. Navrhuji... (Co by se dalo udělat jinak?)**

- udělat blok o.s. a soc. výchovy v každém ročníku – spokojený ředitel = spokojená org. – děti
- nemám návrh
- jídla na čas, když už člověk má domluven čas, kde od hotelu je nefér nechat čekat 30 min. Ale jinak díky ..... super modul
- nabízet více studijních materiálů (knihy, časopisy, metodiky) – i k zakoupení

- nic mne nenapadá
- musím to vše vstřebat

### Shrnutí:

1. Nejlépe byl hodnocen výkon lektora Marka Hermana (jeden účastník pro ocenění přikreslil kolonku ☺☺); méně kladně (1,4 a 1,47) bylo hodnoceno téma management změny; 1,81 a 1,75 dostalo téma ŠVP a výkon lektorky. Celkové hodnocení modulu: 1,25 (1 = velmi dobré, 4 = velmi špatné)
2. Použití v praxi: uváděny oblasti ŠVP, OSV i poznatky z benchmarkingu.
3. Důležitost pro osobní rozvoj: poznatky z OSV.
4. Potřeba k něčemu se vrátit, studovat hlouběji: OSV, 1x management změny, 1x tvorba vzdělávacího systému a způsoby autoevaluace.
5. Nesouhlasím, nevěřím...: po jedné výhradě – k formě přednášky SVČ, málo teplá voda na čaj, chybějící výstup u Managementu změny.
6. Návrhy na zlepšení: blok OSV v každém ročníku, rozšířit nabídku studijních materiálů (i k zakoupení), dodržení času jídla.

### Pro příště:

**GA, lektori** – vozit s sebou více studijních materiálů (alespoň jako vzorek); zvážit vytvoření seznamu odkazů jako součást materiálů pro účastníky tam, kde je to možné (rozdat na přednášce, vložit do šanonů)

**GA** – důraznější jednání s hotelem (Guarant)

## PRÍLOHA 5 – Stručné anotace jednotlivých metod

V kapse přebalu (Část B) této publikace najdete karty s následujícími metodami:

### 1. PRŮŘEZOVÉ METODY

#### 1-01 SMART

Metoda nám pomáhá správně stanovovat cíle v procesu plánování. Písmena v názvu jsou zkratky vlastností správně stanovených cílů.

#### 1-02 Paretovo pravidlo

Metoda je všestranně použitelná. Vychází ze zjištění, že konáním pětiny činností (20 %) vyřešíme 80 % problémů. V analýze hledáme, které činnosti do této důležité pětiny patří.

#### 1-03 Brainstorming

Metoda určená k získání co největšího počtu námětů vztahujících se k danému tématu. Předpokládá uvolnění fantazie účastníků při navrhování námětů, protože i zdánlivě nesmyslný nápad může být inspirací pro optimální řešení.

#### 1-04 Brainwriting

Na rozdíl od brainstormingu pracují účastníci písemně – ve skupině nebo jednotlivě. Po zveřejnění shromážděných nápadů se tyto roztřídí do skupin, každý nápad se zhodnotí a vyberou se ty, s nimiž se bude dále pracovat.

#### 1-05 Myšlenková mapa

Přehledný způsob generování a zaznamenání myšlenek, nápadů, pracovních cílů apod. Podobné myšlenky nebo témata jsou zachycována v jedné místech, což umožňuje jasně a tvořivě označit, co plánujeme.

#### 1-06 Benchmarking

Při návštěvě jiné organizace poznáváme její činnost a určujeme její přednosti, které bychom mohli použít pro zlepšení své vlastní organizace. K poznávání navštívené organizace a k předání nezraňující zpětné vazby hostitelům existuje celá řada vhodných metod.

## **2. STRATEGICKÝ MANAGEMENT**

### **2-01 Analýza SWOT**

Základní metoda. Cílem je identifikovat silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby. Dále vytipovat nejdůležitější z nich a připravit kroky k udržení silných stránek, k eliminování slabých stránek a hrozeb, k využití příležitostí. Je podkladem pro plánování dalšího směřování organizace.

### **2-02 Mapa klíčových událostí**

Účastníci identifikují ze čtyř pohledů klíčové události. Cílem je naladění všech na společný program.

### **2-03 Zahrajte si na budoucnost**

Jednoduchá technika využitelná pro naladění a spuštění fantazie před strategickým plánováním, anebo jako podklad pro tvorbu vize organizace.

### **2-04 Analýza STEP (STEEP)**

Analýza hodnotí vliv vnějších faktorů na chod organizace. Účastníci identifikují vnější faktory a vybírají z nich priority. Ty jsou podkladem pro akční plán. Metoda je vhodná jako analýza stávajícího stavu, ale také jako příprava na změnu strategie organizace.

### **2-05 Balanced Scorecard**

Metoda vede ke komplexnímu pohledu na organizaci a naplňování její strategie. Hodnotí organizaci z perspektivy finanční, zákaznické, procesní a perspektivy potenciálu. Identifikuje zásadní problémy a výzvy, její výsledky jsou podkladem pro plánování dalších činností.

### **2-06 Ishikawův diagram**

Analýza problému postupuje od důsledku (problému) k jednotlivým možným příčinám. Ty se zapisují do grafu, jenž připomíná rybí kostru. Díky přehlednému grafickému znázornění lze objevit nejzávažnější příčiny problému.

### **2-07 Metoda CIKL**

Slouží k porovnání cílů organizace s představami klientů a zákazníků. Pomáhá identifikovat, o co mají klienti a zákazníci zájem.



### **3. ŘÍZENÍ ČASU**

#### **3-01 Analýza zlodějů času**

Cílem použití této metody je přivést účastníky k uvědomění si, co každého z nich při práci nejvíce zdržuje. Společně pak řeší možnost eliminace či alespoň minimalizace faktorů způsobených fungováním organizace.

#### **3-02 Matice důležitosti a naléhavosti**

Metoda používaná při organizování osobního času, pomocí níž se lidé rozhodují o svých prioritách podle naléhavosti a důležitosti. Lze ji použít i pro výběr priorit organizace a také při krizovém řízení.

#### **3-03 Matice zodpovědnosti**

Určuje, za kterou činnost kdo ve skupině zodpovídá. Ke každé ze seznamu činností se přiřadí, kdo za ni zodpovídá, kdo spolupracuje a pomáhá, a také termín plnění. Při důsledném dodržování je významným nástrojem řízení času.

#### **3-04 Časový snímek**

Při této individuální metodě si pracovník zaznamenává, jaké činnosti a jak dlouho vykonává. Cílem je, aby si sám udělal inventuru svého pracovního času, objevil případné ztráty času a prostor k úsporám.

### **4. STIMULACE, MOTIVACE, HODNOCENÍ**

#### **4-01 Diagnóza schopností a postojů pracovníků**

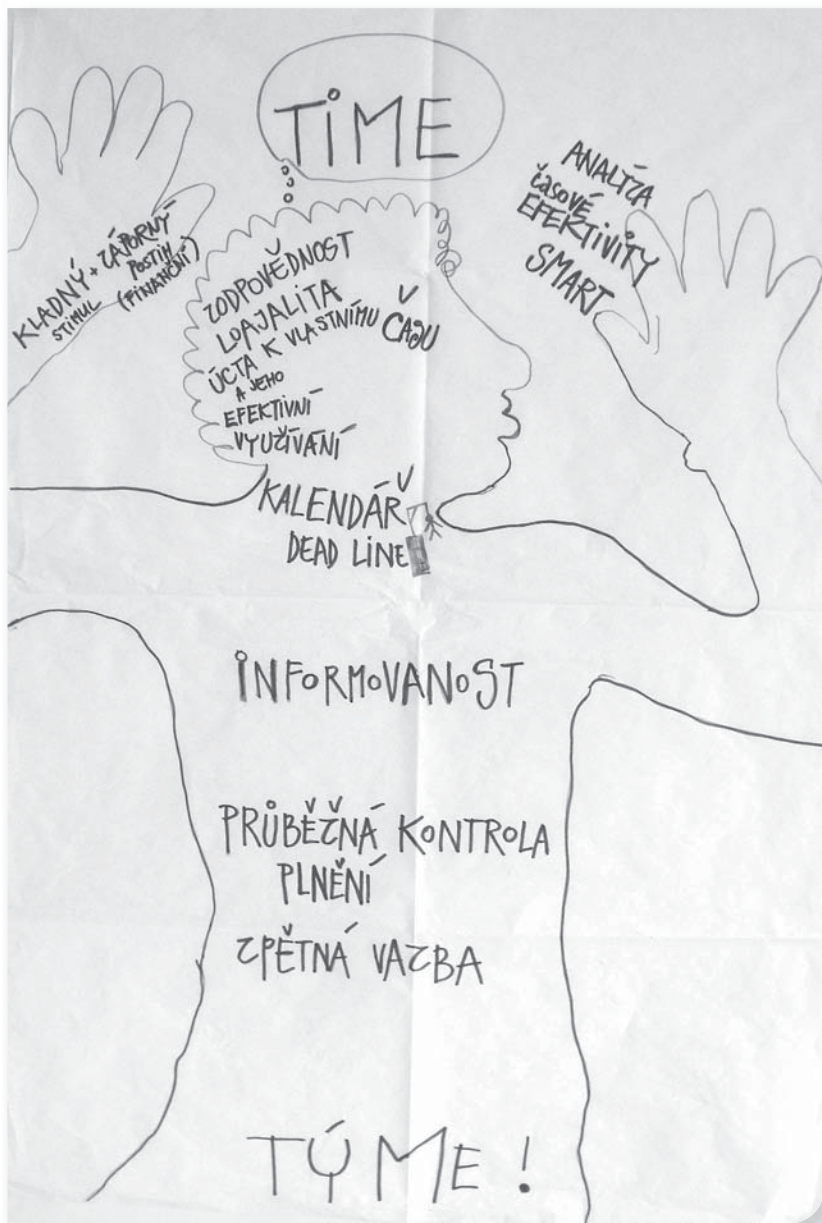
Jednoduchá diagnóza pracovníků z hlediska jejich schopností a postojů. Rozděluje lidi na čtyři typy podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává. Získáme základní přehled o lidských zdrojích a zároveň základ pro určení strategie vedení a podpory každého jednotlivce.

#### **4-02 Kritéria pro osobní hodnocení pracovníků**

Metoda, s jejíž pomocí si pracovníci organizace stanoví jasná a srozumitelná kritéria pro přiznávání osobního ohodnocení.

#### **4-03 Hodnocení úrovně vzdělávání**

Popisy práce jednotlivých pracovníků se převedou na vědomosti a dovednosti a stanoví se jejich požadovaná úroveň. Na základě skutečného stavu úrovně vědomostí a dovedností se připravují individuální vzdělávací plány.



#### **4-04 Ideální pracovník**

Metoda má inspirovat pracovníky k zamyšlení nad tím, jak splňují nároky své profese. Účastníci určují charakteristiky a potřebné kompetence pro danou pracovní pozici a pak porovnávají se skutečností.

### **5. MARKETING**

#### **5-01 Bostonská matice**

Metoda analyzuje portfolio služeb a produktů organizace. Cílem je získat podklady pro případné změny jednotlivých produktů a služeb.

#### **5-02 Marketingový mix**

Metoda slouží k identifikaci optimálního složení služeb pro zákazníky. Získají se tak podklady pro plánování další činnosti.

#### **5-03 Plán klíčových aktivit**

Velmi jednoduchá metoda sloužící k naplánování akcí, kterými se organizace může v nadcházejícím období pochlubit. K těmto akcím si organizace vytvoří plán, co komunikovat, komu a jakými komunikačními prostředky.

### **6. ŘEŠITELSKÁ SETKÁNÍ**

#### **6-01 Bálintovské řešení problémů**

Metoda slouží k řešení problému jednotlivce celou skupinou. Z navržených problémů vybere skupina jeden, autor ho podrobně vysvětlí a ostatní vymýšlejí možná řešení.

#### **6-02 Informační banka**

Jednoduchá technika sběru nápadů. Zpravidla se využívá ve skupině, která nechce moc otevřeně diskutovat. Je vhodné použít ji na začátku setkání. Účastníci píší nápady a náměty na kartičky, z nich se pak vybírají ty, s nimiž se bude dále pracovat.

#### **6-03 Metoda 635**

Název metody vychází z toho, že pracují skupiny o 6 členech, každý účastník píše vždy 3 nápady za 5 minut. Cílem je shromáždit v krátkém čase velké množství nápadů k danému tématu. Nápady kolují ve skupině, v časovém limitu jsou doplňovány a jsou k nim přidávány další.

**6-04 N/3**

Hlasovací metoda určená k výraznému snížení počtu námětů. Každý účastník může označit třetinu všech námětů. Sečtením hlasů všech účastníků se určí třetina původních námětů, jež se bude dále zpracovávat.

**6-05 Occamova břitva**

Technika pomáhá „odříznout“ všechny nadbytečné pojmy, které neslouží k vyřešení podstaty problému.

**6-06 Delto**

Metoda vhodná ke získání co největšího počtu námětů. Účastníci navrhnou náměty k tématu. Každý účastník pak určuje písemně své vlastní pořadí jejich důležitosti. Sečtením údajů od všech účastníků vznikne společné pořadí, to je prodiskutováno.

**6-07 Kolotoč**

Metoda vhodná k získání a rozpracování témat vztahujících se k danému cíli. Každý z účastníků napíše a rozpracuje svůj nápad (téma), formuláře kolují kolem stolu a jsou doplňovány. V krátkém časovém limitu tak získáme spoustu inspirativních nápadů.

**7. HODNOCENÍ, EVALUACE****7-01 Dotazování**

Metoda použitelná k navození tématu, zjišťování pocitů, ale i posunu účastníků. Její úspěšnost je určena osobností tazatele, jeho schopností klást správné otázky správným způsobem.

**7-02 Pozitivní hodnocení aktivity**

S využitím metody brainstormingu hodnotíme úspěšné stránky určité aktivity a navrhneme zlepšení pro příště.

**7-03 Evaluační strom**

Velmi jednoduchá metoda určená k celkovému hodnocení akce zobrazením spokojenosti na obrázku stromu.

**7-04 Hodnoticí kruh**

Po navození atmosféry důvěry umožňuje účastníkům projevit názory a pocity týkající se hodnocení aktivity. Organizátorům přináší možnost získání bližších informací, než které se objevují v písemném hodnocení.

### 7-05 Hodnocení akce

Metoda hodnotí akce organizace. Účastníci stanovují parametry dobré akce, převádějí je do výroků a poté hodnotí úroveň akcí. Výsledky slouží k posouzení stávajícího stavu a naplánování případných změn.

### 7-06 Hodnocení činností

Metoda hodnotí činnosti, které mají největší vliv na úspěšnost organizace. Účastníci tyto činnosti vybírají, sestavují dotazník, hodnotí úroveň v jednotlivých činnostech. Výsledky jsou podkladem pro plánování dalšího rozvoje organizace.



A large rectangular area with a dotted border, intended for notes. The area is empty and occupies most of the page below the header.

# Klíče pro život



Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy společně s Národním institutem dětí a mládeže od 1. dubna 2009 realizují národní projekt s názvem:

## **Klíče pro život –**

### **Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání**

Hlavními postavami projektu jsou ti, kteří pracují s dětmi a mladými lidmi v rámci jejich volného času v organizacích celé České republiky, jako jsou střediska volného času (SVČ), školní družiny (ŠD), školní kluby (ŠK) a nestátní neziskové organizace (NNO). Cílem projektu je výrazné posílení celoživotního vzdělávání lidí pracujících s dětmi a mládeží a hlavně zkvalitnění systému podporujícího trvalý a udržitelný rozvoj zájmového a neformálního vzdělávání.

Jednotlivé aktivity projektu jsou řízeny odbornými garanty, kteří jsou schopni identifikovat přednosti i problémy práce v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání a iniciovat pozitivní změny.

### **Seznam oblastí, kterými se projekt Klíče pro život zabývá:**

- VÝZKUMY
- STANDARDIZACE ORGANIZACÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ:
  1. Studium pedagogiky volného času
  2. Průběžné vzdělávání
- PRŮŘEZOVÁ TÉMATA: výchova k dobrovolnictví, participace a informovanost, výchova k aktivnímu občanství, zdravé klima v zájmovém a neformálním vzdělávání, inkluze dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, multikulturní výchova, medializace a mediální výchova
- 3. Funkční vzdělávání
- UZNÁVÁNÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- PODPORA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MLÁDEŽ

Cílem realizátorů Klíčů pro život je mj. popularizovat a celkově zvýšit povědomí veřejnosti o systémové odborné práci s dětmi a mládeží v jejich volném čase.

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM  
A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT DĚTÍ A MLÁDEŽE

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Národní institut dětí a mládeže MŠMT

Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je odborným zařízením tohoto ministerstva v oblasti státní podpory a ochrany mládeže. Jeho ambicí je stát se českým národním centrem neformálního vzdělávání. *Neformálním vzděláváním* se přitom rozumí jakékoliv systematické výchovné působení kromě školní docházky (to je „formální vzdělávání“) a samotné výchovy v rodině. Pokud jeho nositeli jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání (střediska volného času, školní kluby a družiny), hovoří se zpravidla o *zájmovém vzdělávání*.

## Své poslání naplňujeme těmito aktivitami:

- Komplexním projektem rozvoje oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže (*Klíče pro život*), včetně metodické podpory subjektů působících v této oblasti – zejména středisek volného času, školních družin a klubů a nestátních neziskových organizací dětí a mládeže či pracujících s dětmi a mládeží v jejich volném čase.
- Vzděláváním pedagogických pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání, odbornou přípravou pracovníků s dětmi a mládeží.
- Výzkumem v oblasti volného času dětí a mládeže, spoluprací při tvorbě koncepčních materiálů a právních předpisů pro oblast neformálního vzdělávání a poskytováním informací z těchto oblastí.
- Podporou práce s talentovanými dětmi a mládeží, včetně metodické, koordinační a konzultační činnosti.
- Aktivitami Národního informačního centra pro mládež v oblasti sběru, třídění a distribuce informací pro mládež i podílem na činnosti mezinárodních organizací zabývajících se touto problematikou.
- Implementací evropských programů v oblasti neformálního vzdělávání a v oblasti volného času dětí a mládeže, zejména programu *Mládež v akci*, jehož jsme v ČR koordinátory, a rozvojem zahraniční spolupráce.

## Naše internetové stránky:

[www.nidm.cz](http://www.nidm.cz), [www.nicm.cz](http://www.nicm.cz), [www.kliceprozivot.cz](http://www.kliceprozivot.cz), [www.mladezvakci.cz](http://www.mladezvakci.cz),  
[www.eurodesk.cz](http://www.eurodesk.cz), [www.neformalnvzdelavani.cz](http://www.neformalnvzdelavani.cz), [www.vyzkum-mladez.cz](http://www.vyzkum-mladez.cz)  
Národní institut dětí a mládeže MŠMT, Sámova 3, 101 00 Praha 10



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

TATO PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM  
FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.



## SMART | Průřezové metody

**Využití metody:** Téměř ve všech oblastech

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Není určen

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík

**Vhodná aplikace:** *Tato metoda je použitelná ve všech oblastech, kterými se zde zabýváme.*

**SMART** je označení správně stanovených cílů v procesu plánování. Slovo SMART je akronymem (zkratkou) pěti anglických slov, která stručně popisují, jaké vlastnosti mají mít chytře stanovené cíle. Jsou to slova **S**pecific/**M**easurable/**A**chievable/**R**elevant/**T**ime-bound. Naštěstí umíme pro tato slova najít odpovídající sestavu, která začíná stejnými písmeny, i v češtině – pokud vezmeme zavděk slovy sice v češtině zdomácněnými, ale cizího původu. Budeme se tedy držet následující terminologie:

<b>S</b>	<b>Specifický</b>	<b>Specific</b>
<b>M</b>	<b>Měřitelný</b>	<b>Measurable</b>
<b>A</b>	<b>Ambiciózní</b>	<b>Ambitious</b>
<b>R</b>	<b>Realistický</b>	<b>Realistic</b>
<b>T</b>	<b>Termínovaný</b>	<b>Time-bound</b>

### Krok 1 – Specifický

**S** – je požadavek na co největší konkrétnost. Čeho chci dosáhnout, jak to bude vypadat, až svého cíle dosáhnu.

Specifický (dobře popsany) cíl je takový, ze kterého je hned jasné, čeho má vlastně být dosaženo. Úkol je specifický tehdy, pokud člověk, který bude úkol vypracovávat, je schopen ho vlastními slovy vysvětlit znovu a správně. Pokud to tak není, je nutné specifikaci zlepšit. Nepoužívat: budu se snažit, rád bych dosáhl...

### Krok 2 – Měřitelný

**M** – Jak změřím, nakolik jsem svého cíle dosáhl? Co bude kritériem?

Měřitelný cíl je ten, u něhož je zřejmé, zda byl splněn, nebo ne; případně nakolik byl splněn.

Úkol (a jeho splnění) je měřitelný tehdy, je-li zadané exaktně: „Příspěvky od sponzorů se zvýší o **33 procent**“, „Zvýšíme počty zájmových útvarů na **109**“, „Ve výzkumu veřejného mínění dosáhneme názoru veřejnosti, že jsme **nejlepší** volnočasová organizace v Dolní Lhotě“.

Pokud zadání namísto toho obsahuje vágní tvrzení typu: „zlepšíme ziskovost“ (bez čísla), „staneme se známějšími“ (bez měřitelného kritéria – tedy např. výzkumu veřejného mínění), pak úkol neprošel a je nutné ho přeformulovat.

### Krok 3 – Ambiciózní

**A** – ambiciózní říká, jak vysoký cíl jsme si stanovili. Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit. Pokud si cíl stanovíme hodně nízko, ani nám nebude stát za to jej realizovat.

Např.: Pokud má organizace velký problém s fluktuací, neměla by raději vynaložit úsilí na práci

## SMART | Průřezové metody

s lidmi než na rekonstrukci skladových prostor? Souhlasí každý zúčastněný s tím, že úkol je pro podnik skutečně důležitý? Pokud ne, je nutné úkol přeformulovat nebo smazat.

Pojem ambicióznosti je třeba vztáhnout k tomu, kdo má cíle dosáhnout. Ambiciózní například nejsou cíle, které jsou zjevně nedosažitelné, nebo ty, které jsou naopak zcela banální.

### Krok 4 – Realistický

**R** – na druhé straně ale musí být možné cíl splnit.

Je vůbec možné úkol splnit?

Stát se největším volnočasovým centrem zabere 15 a více let. Vytvořit pobočku naší organizace na Měsíci je v současných podmínkách zcela nemožné (nerealistické).

Dávat si vysoké cíle je potřeba. Být první může být ale jen jeden. Všichni zúčastnění se musí shodnout na tom, že cíl – byť má ambice – je splnitelný.

### Krok 5 – Termínovaný

**T** – tím označujeme ohraničenost cíle v čase. Každý cíl má začátek a konec.

**Každý** úkol musí mít termín. Např.: „Příspěvky od sponzorů se zvýší o 33 % za rok **do 1. července.**“ „Počty členů zájmových útvarů zvýšíme na 109 **do konce září.**“ Pokud úkol nemá termín, není to úkol, ale jen přání.

Samozřejmě existují způsoby, jak fungovat bez termínů u většiny úkolů; ale to jen tehdy, když velké množství malých (netermínovaných) úkolů směřuje k většímu (termínovanému) cíli. Pokud není jasné, dokdy má být cíl splněn a vyhodnocen jako úspěšný nebo neúspěšný, úkol neprošel.

### Stanovení cíle metodou SMART

Můj cíl	
S – Specifický	Přesný popis cíle
M – Měřitelný	Měřítko úspěšnosti/dosažení cíle
A – Dosažitelný	Nakolik jsem schopen/schopna cíle dosáhnout (škála 1–10)
R – Relevantní	Jak se cíl vztahuje k mým potřebám a hodnotám
T – Časové ohraničení	Začátek: Konec:
Můj SMART Přeformulovaný cíl	

## PARETOVO PRAVIDLO | Průřezové metody

**Využití metody:** Hledání priorit ve všech oblastech

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Realizační tým různého počtu

**Základní pomůcky:** Formuláře pro záznam nedostatků, počítač, Excel

**Vhodná aplikace:** Tato metoda je použitelná pro řešení problémů ve všech oblastech, kterými se zde zabýváme.

Většina lidí předpokládala, že 50 % úsilí vede přibližně k 50 % výsledků (nebo 50 % vstupů vytváří 50 % výstupů). To však Vilfredo Pareto vyvrátil. Ve svém pravidle vyvrátil základní rovnováhu mezi vynaloženým úsilím a následnou odměnou. Paretova analýza vychází z principu, který říká:

**20 % všech našich činností přináší 80 % zisku.**

**Paretův princip** spočívá v matematickém vzorci, který odráží nerovnoměrné rozložení bohatství a vyjadřuje skutečnost, že zhruba 20 % obyvatel vlastní 80 % bohatství a zbývajících 80 % obyvatel se dělí o 20 % bohatství. Toto tvrzení bylo dále rozpracováno jeho následovníky a dnes je všeobecně uznávaným principem měření efektivity.

Je-li tomu tak, pak nemá smysl se stejně důsledně zabývat všemi činnostmi. Vhodnější je zaměřit se na ty činnosti, které mají největší efekt. Později se Paretovo pravidlo zkrátilo na **Pravidlo 80/20**.

Problémem a zároveň hlavním úkolem je určit, které činnosti spadají právě do těchto 20 %. Podle Pareta by se měla organizace soustředit právě na ty činnosti a nezabývat se tolik činnostmi méně důležitými.

**„VÝSLEDKY JSOU ZPŮSOBENY DĚLÁNÍM SPRÁVNÝCH VĚCÍ, NIKOLI DĚLÁNÍM VĚCÍ SPRÁVNĚ.“**

### Krok 1 – Definování toho, co je třeba analyzovat

Výběr procesu, činností, kde chceme zvýšit zisk nebo efektivitu. Může se např. jednat o stížnosti zákazníků a klientů, neshody v pedagogické činnosti, administrativní činnosti, úspěšnost produktů a služeb apod.

### Krok 2 – Sběr dat

Pro analýzu je zapotřebí získat relevantní data o fungování. Jejich hodnoty se zapíší do tabulky.

*Příklad:* Sledujeme výskyt závad v jednotlivých zájmových kroužcích po dobu několika dní.

Závady: A – kolabující software pro evidenci a placení členů ZÚ, B – neuklizené učebny, C – pozdní začátky ZÚ, D – nepřipravený materiál pro ZÚ, E – pozdní příchod externistů, F – špatný styl vedení ZÚ, G – rušení v ZÚ...

14. 9.	A
14. 9.	B
14. 9.	A
14. 9.	A
14. 9.	C
14. 9.	A
14. 9.	A

15. 9.	A
15. 9.	B
15. 9.	D
15. 9.	E
15. 9.	A
15. 9.	C
15. 9.	A

16. 9.	B
16. 9.	A
16. 9.	A
16. 9.	G
16. 9.	F
16. 9.	A
16. 9.	B

17. 9.	A
17. 9.	B
17. 9.	A
17. 9.	D
17. 9.	E
17. 9.	F
17. 9.	A

# PARETOVO PRAVIDLO | Průřezové metody

**Krok 3 – Uspořádání dat** – získaná data se seřadí podle četnosti výskytu, váhy či jiného kritéria. Vždy se však seřadí od největší zvolené hodnoty po nejmenší.

Závada	Četnost	Četnost v %	Kumulativní četnost v %
A	67	45,9 %	45,9 %
B	36	24,7 %	70,5 %
C	15	10,3 %	80,8 %
D	11	7,5 %	88,4 %
E	8	5,5 %	93,8 %
F	6	4,1 %	97,9 %
G	3	2,1 %	100,0 %
Celkem	146	100 %	

## Krok 4 – Lorenzova kumulativní křivka

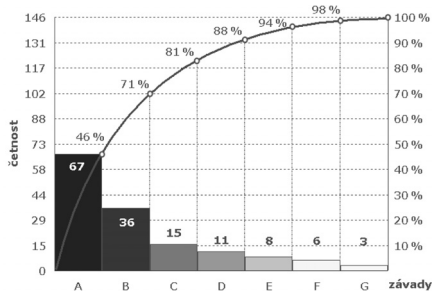
Tato křivka vznikne tak, že se kumulativně sečtou (= postupně přičítají) hodnoty u jednotlivých dat a vynesou se do grafu – viz obrázek.

Sloupce představují různé příčiny a jsou seřazeny zleva doprava od nejčetnějších po nejméně se vyskytujících. Levá osa ukazuje četnost výskytu jednotlivých příčin. Křivka (někdy označována jako Lorenzova křivka) představuje kumulovaný součet výskytů jednotlivých příčin. Vzniká postupným přičítáním údajů (67 + 36 = 103, dále 103 + 15 = 118, atd.).

## Krok 5 – Stanovení kritéria rozhodování

Zde se můžeme rozhodnout využít striktně Paretova pravidla 80/20, anebo si také můžeme vybrat, že chceme odstranit jen 60% neshod, apod. My si zvolíme 80/20.

(Zde může být aplikováno i tzv. Bezděkovo pravidlo – „I deset je dobrých.“)



## Krok 6 – Identifikování hlavních příčin

Z levé strany grafu vzniklého z dat zapsaných do tabulky, z hodnoty 80% vyneseme čáru na kumulativní Lorenzovu křivku. Z ní pak spustíme svislou čáru, která nám oddělí ty případy, příčiny, kterými se máme zabývat. Jsou to ty, které mají největší vliv na následky. Z grafu lze vyčíst, že organizace by se měla zabývat prvními třemi příčinami, protože ty dohromady dávají 80% problémů.

## Krok 7 – Stanovení nápravných opatření

## Krok 8 – Realizace nápravných opatření

## Krok 9 – Kontrola a vyhodnocení

## Krok 10 – Standardizace

# BRAINSTORMING | Průřezové metody

## Divergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–9 (může být však využito i desítkami účastníků, např. při komunitním plánování)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, lepicí páska nebo nalepovací guma

*Příklad vhodných aplikací:*

*Získání maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému.*

*Pojmenování různých problémů v dané otázce.*

*Návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení.*

*Generování maximálního počtu námětů úhlů pohledu na problém.*

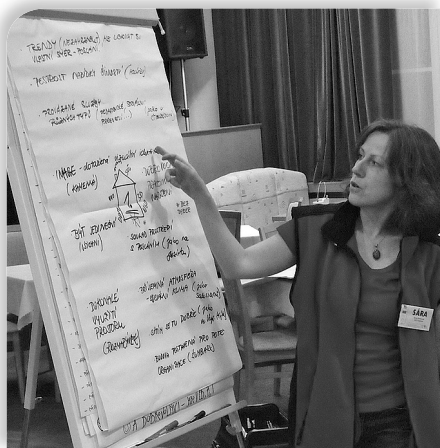
Brainstorming (z angl. bouření mozků, útok na problém, česky někdy také burza nápadů) vznikl ve Spojených státech amerických v r. 1938 (A. Osborn). Přes zdánlivou jednoduchost této metody je velmi důležité dobré řízení, vysvětlení a dodržování pravidel. Metoda je vhodná pro řešení problémů na vyšší úrovni všeobecnosti. Není vhodná např. pro řešení otázky: „Kdy je nejlepší uvést nový prototyp do výroby?“, ale mohla by být užitečná pro návrh souboru kritérií nutných při tomto rozhodování.

Optimální velikost skupiny je 7–9 účastníků, u některých problémů do 30 lidí (se dvěma zapisovateli). Důležité je co nejpestřejší profesní či oborové složení skupiny, různorodost poznatků, hledisek, názorů a cílů. Kromě specialistů je vhodná také účast laiků v dané oblasti.

## Postup

Po zadání dobře naformulovaného problému vyzývá facilitátor skupinu účastníků k vymýšlení nápadů ve smyslu pěti zásad (viz níže). V málo obeznámené skupině je možné na začátku provést krátký ukázkový brainstorming na cvičném problému a upozornit na případné chybné reakce zúčastněných.

Záznam jednotlivých odpovědí dělá asistent (nikdy ne sám facilitátor) na archy balicího papíru nebo na flipchart tak, aby byl pro všechny stále dobře viditelný. Po 15–20 minutách zařadí facilitátor krátkou přestávku (s případným občerstvením), během níž účastníci volně diskutují. Poté následuje kratší etapa dalšího vymýšlení nápadů – 10 minut. Tím úkol skupiny většinou končí. Výběr a hodnocení nápadů, případně jejich další zpracování, probíhá až po delší pauze (oběd, večere nebo jiný den). Hodnotící fáze se může zúčastnit jiný nebo užší tým.



# BRAINSTORMING | Průřezové metody

## Divergentní metoda

### Pravidla brainstormingu

Aby bylo brainstormingové setkání úspěšné, je třeba, aby mělo nějaká pravidla, která napomohou úspěšnosti setkání. Následujícími pravidly jsme se inspirovali v knize Skupinová řešení problémů.

1. Žádný nápad se nesmí kritizovat.
2. Podporuje se naprostá volnost.
3. Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů.
4. Zapisují se všechny nápady, i opakované.
5. Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne.

### Žádný nápad se nesmí kritizovat (žádná kritika)

Je to podstatná věc, pokud chceme překonat bariéry. Je nutné vyloučit soudy o nápadech a návrzích až do doby ukončení setkání. To se ve skutečnosti snadněji řekne, než provede, jelikož většina z nás má tendenci velice často soudit. Abychom opravdu dosáhli nějakého efektu, pravidlo „žádná kritika“ se nesmí omezovat jen na to, co mluvíme. Řeč těla může být dostatečně odmítavá a kritická, proto se musí také sledovat. Dále největší kritika je většinou kritika toho, co si sami myslíme, tedy autocenzura. Toto vše zahrnuje pravidlo „žádná kritika“.

### Podporuje se naprostá volnost

Je všeobecně známo, že mnoho tvůrčích myšlenek přichází v době, kdy je náš mozek naladěn na tak zvané vlny théta. To se stává, když usínáme, probouzíme se, delší dobu řídíme atd., tedy v době, kdy se naše mysl pohybuje zcela volně. Do tohoto stavu bychom se měli dostat při brainstormingu. Pravidlo naprosté volnosti jako takové nás podněcuje, abychom přicházeli s náhodnými nápady ze samého vrcholku naší hlavy. Nevadí, že jsou očividně nepraktické; brainstormingová setkání jsou mnohem efektivnější, když se podněcují opravdu bláznivé nápady. Na některých setkáních stojí za to strávit několik minut soustředěním a vyjmenovat nejméně tři nápady, vztahující se k probíranému problému.

### Soustředíme se na získání maximálního množství nápadů

Brainstorming je o množství, ne o kvalitě nápadů – to je třeba zdůraznit na prvním místě. Abychom měli jistotu, že bude předloženo maximum nápadů, je užitečné přemýšlet o řečených nápadech a využívat je jako odrazový můstek k dalším a dalším. Budovat na tom, co je již na světě, to je životně důležitá součást brainstormingových setkání. V typickém případě se bude skupina snažit vyprodukovat sto nápadů za dvacet minut, ačkoli i toto je nízká laťka. Když setkání probíhá opravdu dobře, může vzniknout i seznam 250 nápadů v dvacetiminutovém intervalu.

### Zapisují se všechny nápady, i opakované

Čtvrté pravidlo říká, že každý nápad se musí zapsat, byť by vypadal sebevšedněji, a i když je stejný jako ten předchozí, pouze řečený jinými slovy. Vše musí být provedeno tak, aby celá skupina viděla na vyplňovaný seznam. Všechny zaplněné listy musí být vyvěšeny, aby zůstaly

## BRAINSTORMING | Průřezové metody

### Divergentní metoda

na očích, členové skupiny je mohli používat a odvolávat se na ně. Předpokládá se, že brainstormingové setkání bude rychlé a hlučné, proto je často obtížné uslyšet všechny nadhozené nápady, nicméně je nutno vše zapsat. Za zapsání všech nápadů jsou odpovědní všichni členové skupiny – pokud jejich nápad nebyl zapsán, zopakují jej. Aby zapisovatel stačil držet krok se skupinou, je užitečné formulace co nejvíce zkracovat; samozřejmě je nutné dávat pozor na zachování jejich obsahu.

### Všechny nápady se nechají uležet, žádný se jen tak nezavrhne

Tento postup zaručuje, že nebudeme prosazovat nápady, dokud nebude příležitost opravdu o nich přemýšlet. Skupiny řešící problémy obvykle nechávají brainstormingové záznamy uležet zhruba týden a potom se k nim vrátí na příštím setkání. Všichni pak provádějí brainstorming několik dalších minut, aby viděli, jestli se během týdne neobjevily další nápady.

### Průběh brainstormingového setkání

- Seznámení s pravidly brainstormingu
- Seznámení s problémem a diskuze k zadání
- Rozcvička: *např. „Na co všechno se dá použít formulář, Týdenní plán“*
- Vlastní brainstormingová diskuze
- Zápis
- Vyhodnocovací techniky:
  - body
  - kartičky
  - mřížka dopadu a uskutečnitelnosti
  - výběr dle názorů odborníků
- Rozhodnutí (záznam o rozhodnutí)

### Krok 1

První krok úspěšného setkání vyžaduje *zopakovat a napsat pravidla* brainstormingu. Seznam pravidel se vylepí na stěnu tak, aby jej všichni viděli a mohli si jej kdykoli během setkání připomenout a ujistit se, že se těmito pravidly řídí. Nikdy na to nezapomeňte. Je snadné předpokládat, že všichni vše hladce zvládnou, ale není tomu tak.

### Krok 2

*Napíšeme předmět* brainstormingu na velký list papíru. Obvykle je nejlepší uvést jej frází: „Hledáme všechny možnosti, jak...“ Takže na úvodním brainstormingovém setkání, od něhož se očekává seznam problémů k řešení, může skupina napsat: „Hledáme všechny možnosti, jak vylepšit oddělení.“ V pozdějších fázích řešení problémů může nadpis znít: „Hledáme všechny možnosti, jak omezit ztráty.“ Napsáním předmětu tímto způsobem zajistíme, že skupina zůstane zaměřena na dané téma.

## BRAINSTORMING | Průřezové metody

---

### Krok 3

Ve třetím kroku se začínají *generovat nápady*. Některé skupiny to dělají tím způsobem, že utvoří kruh nebo podkovu ze židlí kolem místnosti a jeden po druhém dostávají šanci říci svůj nápad. Pokud někdo nemá žádný nápad, řekne jen „další“ a pokračuje jeho soused, takže se tok myšlenek nepřerušuje. Tento způsob má výhodu, že se zapojí každý účastník a nápady přicházejí jeden po druhém, takže je snadné je zapisovat.

Většina brainstormingových skupin však dává přednost nestrukturovanému, naprosto volnému přístupu, kdy má každý možnost kdykoli pronést svůj nápad. Tato metoda je náročnější pro facilitátora i zapisovatele, ale většinou vede k vyšší kvalitě brainstormingu, jelikož nápady přicházejí opravdu spontánně a přirozeně.

### Krok 4

Tato činnost probíhá po celou dobu *diskuze*. Spočívá v záznamu nápadů, přičemž je nutné se ujistit, že je seznam pro celou skupinu neustále viditelný. Nestačí jen psát nápady na velký list papíru a pak jej prostě obrátit. Mějte to na paměti a zajistěte, aby byla vždy po ruce lepicí páska nebo nalepovací guma, která popsaný list přilepí na stěnu (tabuli, dveře, okno).

Po tomto kroku se někdy nápady *nechají uležet*. Nejlepší způsob, jak to zajistit, je vylepit seznam někam na pracoviště. Má to celou řadu výhod. Například ti, kteří nebyli přítomni jednání skupiny, uvidí výsledky její práce, a pokud mají nějaké vlastní nápady, mohou je k seznamu připsat. Dalším důvodem pro vylepení seznamu na pracovišti je, že daný předmět nesejde z mysli a nápady mohou lépe uzrát.

### Krok 5

Poslední krok je počátkem procesu *hodnocení*. Zpravidla se provádí na následujícím setkání skupiny. Nejlepší způsob, jak zorganizovat hodnocení, je seskupit body seznamu do témat. To by se mělo udělat ještě dříve, než bude kterýkoli nápad odmítnut jako nepraktický. Když je seznam přepsán podle témat, probereme každý návrh a odhalíme ty nejvhodnější, resp. ty, které lze snadno a rychle uskutečnit.

Pro snadnější práci v tomto kroku můžeme s úspěchem využít řadu metod pro tento krok vhodných, například Paretův princip.





## BRAINWRITING | Průřezové metody

### Divergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–9 (může být však využito i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, kartičky 5 x 5 cm, lepicí páska / nalepovací guma, případně listy papíru, zápisníčky

*Příklad použití metody:*

*Získ maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému.*

*Pojmenování různých problémů v dané otázce.*

*Návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení.*

*Generování maximálního počtu námětů z různých úhlů pohledu na problém.*

Brainwriting je variantou brainstormingu. Je založený na hledání nových návrhů a nápadů formou **písemných** reakcí a doplňků členů skupiny. Nápady se neřikají nahlas, sezení probíhá v té nejdůležitější fázi v tichosti a každý své nápady zapisuje.

Výhodou brainwritingu je, že umožňuje každému jedinci vyjádřit svůj názor. Tato metoda odstraňuje ostych před verbálním vystoupením. Každý účastník si dělá záznam, a tak se může do jisté míry lépe soustředit na výkon.

#### Různé varianty brainwritingu:

**Kolotočový brainwriting** – místo přesně stanoveného počtu nápadů zapisují účastníci v průběhu 3 minut VŠECHNY nápady, které stihnou zapsat. Kolotočový brainwriting se hodí především v nejranějších fázích projektu, kdy se teprve hledá zaměření nebo celé téma. Hlavním cílem podobných sezení je získat co největší počet nápadů, z nichž by se dalo vybírat a postupně je zužovat.

**Brainwritingový zápisník** je určený pro delší setkání, například denní či vícedenní akce. Každý z účastníků dostane notýsek (nebo třeba jen několik listů papíru – ale snadno odlišitelných od ostatních materiálů používaných během jednotlivých sezení a aktivit). Účastníci do zápisníku zapisují vše, co je během akce napadne. Na konci akce moderátor zápisníky vybere, sepiše všechny nápady a rozešle je VŠEM, kteří se na akci brainwritingu účastnili.

**POST-IT brainwriting** – místo papíru se používají slavné post-itky, neboli barevné lepicí lístečky, které se po dokončení první části sezení (tj. během hodnocení) shlukují a uspořádávají podle různě nastavených kritérií. Základní zásada zní: na jeden lísteček patří vždy jeden jediný nápad. Na rozdíl od klasického „post-it“ brainstormingu, kdy nápady zapisuje na lístky sám moderátor, při „post-it“ brainwritingu píšou nápady sami účastníci.

**Brainwriting jako myšlenková mapa** – místo tradičních řádků zkuste během sezení zapisovat nápady formou myšlenkové mapy. Místo tradiční zásady myšlenkových map – jedna čára jedno slovo – pište vždy na jednu část větve mapy vždy jeden nápad (tzn. klidně více slov). Jednotlivé nápady máte ve výsledku rozdělené do jakýchkoli kategorií, s nimiž se vám možná bude lépe pracovat.

# BRAINWRITING | Průřezové metody

## Divergentní metoda

**Volné psaní** – po určitou dobu zaznamenávejte jakýkoliv nápad nebo podnět (pro začátek doporučuji alespoň 10 minut). Na rozdíl od „klasického“ brainwritingu, kdy částečně nápady před zaznamenáním promýšlíte, u volného psaní zaznamenáváte vše pod tlakem zásady „tužka nesmí opustit papír“. Jakmile stanovený limit skončí, měly by se stát dvě věci:

1. S hrůzou zjistíte, o čem jste vlastně 10 minut psali.
2. Bude vás nesnesitelně bolet ruka.

**Brainwriting pomocí flipchartů** – rozmístěte po místnosti stojany s flipcharty (nebo vytvořte podobná místa např. pomocí balicího papíru). Na jednotlivé flipy můžete nadepsat témata. Pak už jen dejte účastníkům do ruky něco na psaní a časový limit. O ostatní se postarají sami. Tato metoda však není příliš vhodná pro „ostýchavé“ kolektivy.

**Brainsketching** – na samém okraji aktivit, které lze ještě považovat za formy brainwritingu, leží brainsketching. Jak název sám napovídá, místo slov se používají jednoduché obrázky, náčrtky a schémata, která jednotliví účastníci postupně přidávají k prvotnímu nápadu.

### Postup:

#### Krok 1

První krok úspěšného setkání vyžaduje *zopakovat a napsat pravidla* brainwritingu. Vylepíme seznam pravidel na stěnu tak, aby jej všichni viděli a mohli si jej kdykoli během setkání připomenout a ujistit se, že se těmito pravidly řídí.

#### Krok 2

Napišeme *předmět brainwritingu*. Obvykle je nejlepší uvést jej frází „Hledáme všechny možnosti, jak...“. Takže na úvodním setkání, od něhož se očekává seznam problémů k řešení, může skupina napsat: „Hledáme všechny nedostatky, které nám brání v kvalitnější práci.“ Napsáním předmětu tímto způsobem se ujistíme, že skupina zůstane zaměřena na dané téma.

#### Krok 3

Ve třetím kroku se *začínají generovat nápady*. Některé skupiny to dělají tím způsobem, že píšou na volný papír své nápady. Další skupiny píšou také na prázdný papír, ten si podávají a rozvíjejí text předchozího souseda. Další skupina píše své náměty na nalepovací nebo nenalepovací kartičky různých rozměrů a barev. Někdy mají tyto kartičky různé tvary (elipsa = oblast, kolečko = dílčí návrh, čtverec = zásadní návrh...).

#### Krok 4

V tomto kroku se nápady a náměty *zveřejňují*. Nápady se nejprve seskupí různými způsoby do jednoho velkého seznamu. Skupinky (cca 4 účastníci) vyřadí duplicity a pak prezentují společné názory. Druhou variantou je, že účastníci jeden po druhém nalepují a komentují své návrhy. Anebo pověřená osoba vybere náměty ode všech účastníků a přepíše je na společný seznam.

#### Krok 5

Poslední krok je počátkem procesu *hodnocení*. Zpravidla se provádí na následujícím setkání skupiny. Nejlepší způsob, jak zorganizovat hodnocení, je seskupit jednotlivé body seznamu do témat. To by se mělo udělat ještě dříve, než bude kterýkoli nápad odmítnut jako nepraktický. Když je seznam přepsán podle témat, probereme každý návrh a odhalíme ty, které zvítězí, resp. které lze snadno a rychle uskutečnit.

# MYŠLENKOVÁ MAPA (MINDMAPPING – MM) | Průřezové metody

**Využití metody:** Hledání priorit ve všech oblastech

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Realizační tým různého počtu

**Základní pomůcky:** Počítač s příslušným programem nebo flipový papír a fixy

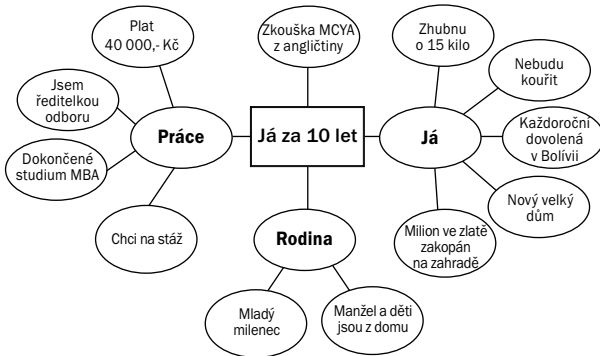
**Vhodná aplikace:** Tato metoda je použitelná pro řešení problémů ve všech oblastech, kterými se zde zabýváme.

## Historie

Tento termín pochází od kanadského psychologa T. Buzona. Věnoval se zvýšení výkonnosti mozku a fixaci (pamatování) vět a znaků. Dospěl k názoru, že si poznatky ukládáme do paměti ve formě „tršů“ – od toho se nakonec vyvinula grafická úprava metody MM. Soustava těchto „tršů“ je vysoce individuální, což odráží neopakovatelné zvláštnosti každého člověka. Je ověřeno, že používáním MM stoupá produktivita třikrát až pětkrát.

**Tvorba myšlenkových map** (kognitivní mapování) je tvořivý způsob generování myšlenek, zaznamenání nápadů, tvorby osobních vizí, pracovních cílů, zahajování nového projektu nebo hodnocení současného projektu.

Vytvoření myšlenkové mapy nám umožní jasně a tvořivě označit, co plánujeme. Výhodou myšlenkových map je jejich přehlednost, kde podobné myšlenky nebo témata jsou zachycovány v jedné místech. K těmto mapám můžeme jinými barvami (pro přehlednost) připsávat zodpovědnou osobu, termín splnění, potřebné finance k realizaci...



## Základní informace:

Myšlenkové mapy se vytvářejí z těchto komponentů:

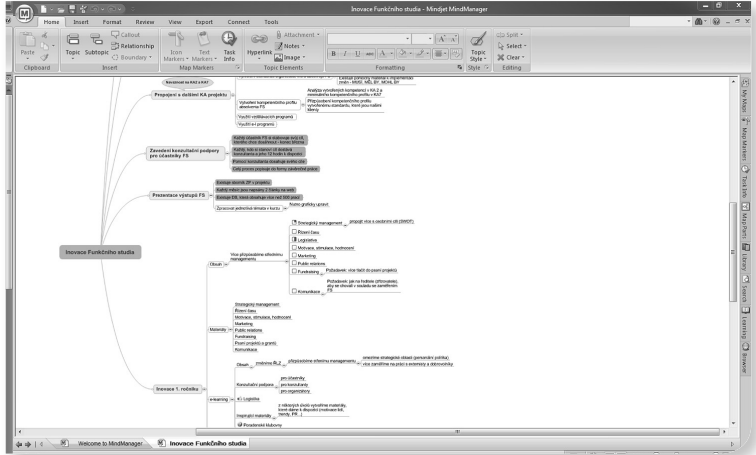
klíčových slov, myšlenek, obrázků, symbolů, značek, schémat, barev

## Ideální použití MM je pro následující činnosti:

- přesná formulace myšlenek
- vzájemná komunikace
- prezentace
- rozvrh složitého projektu, akce

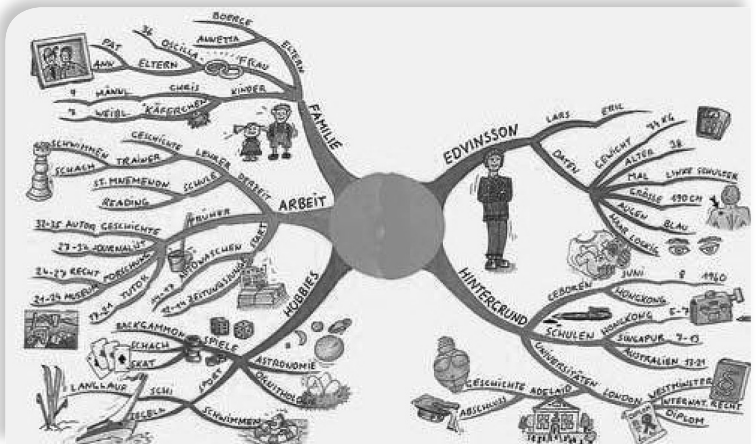
# MYŠLENKOVÁ MAPA (MINDMAPPING – MM) | Průřezové metody

Doporučení: Na internetu lze stáhnout program FreeMind pro tvorbu myšlenkových map. [http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani\\_a\\_domacnost/ostatni/freemind/](http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani_a_domacnost/ostatni/freemind/)



Ukázka životopisu vytvořeného pomocí myšlenkové mapy:

K napsání životopisu lze taktéž s úspěchem využít myšlenkové mapy. Hned to vypadá jinak a zajímavěji.



## BENCHMARKING | Průřezové metody

**Využití metody:** Plánování, implementace trendů v organizaci

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 20 (záleží na dohodě s hostitelskou organizací)

**Základní pomůcky:** Benchmarkingové formuláře

**Příklad použití metody:** Viz krok 1.

Objevitelem benchmarkingu je Robert C. Camp. Benchmarking definuje jako „... hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům“.

### Zásady:

1. zásada čínského generála Su-c (cca 500 př. n. l.): *Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.*
2. zásada: *Buď nejlepším z nejlepších.*

Benchmarking je používán v úspěšných organizacích a pomáhá jim dosáhnout stavu, kdy jsou špičkovým zařízením. Základní cíl benchmarkingu je být nejlepším. V praxi to znamená učit se od těch nejlepších organizací, aby bylo dosaženo vynikající kvality – excelence. Poznat, jak to dělají jiní (přední SVČ i jiné organizace), určit jejich přednosti (srovnávat se jen s těmi nejlepšími) a převzít to nejlepší. Jsou-li „jiné organizace“ v něčem lepší (znalosti, metody, procesy), je třeba zjistit proč a převzít to. Formy mohou být přitom různé: napodobení, modifikace, akceptace.

Jinými slovy lze říci, že organizace (hlavně její vedení) porovnává svou činnost s výsledky nejlepších organizací ve své oblasti a zjištěné rozdíly využívá k analýze své pozice na trhu a k dalšímu rozvoji. Benchmarking identifikuje potenciální možnosti zlepšení organizace a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, případně měří úspěch implementace. Benchmarking tedy představuje nástroj ke zdokonalování organizace (a jejího řízení) a přesahuje tím hranice tradiční analýzy konkurence.

### Krok 1 – Rozhodnutí

Organizace nebo její vedení se rozhodlo, že se chce věnovat benchmarkingu. Spolu s tímto rozhodnutím musí přijít důvod, tj. proč se věnovat benchmarkingu. Od toho se odvíjí, co chce organizace sledovat. Zde jsou některé možnosti:

- Organizace se soustředí na produkty a služby a na jejich porovnání s organizacemi, které se jimi také zabývají. (Uplatňuje se mezi organizacemi nabízejícími stejný či podobný produkt nebo službu.)
- Zaměřuje se na jednu nebo více funkcí organizace.
- Zajímá se o konkrétní procesy organizací, které provozují podobnou činnost.
- Srovnává služby poskytované organizací s požadavky zákazníků.
- Sleduje procesy v jednotlivých odvětvích.

### Krok 2 – Plán benchmarkingu

V tomto kroku si organizace naplánuje, jak bude celý proces benchmarkingu probíhat. V prostředí, v němž se pohybujeme (SVČ, NNO), máme tu výhodu, že tyto organizace sdílejí své dobré příklady a návštěvám podobných organizací se nebrání. Na oplátku získávají nezraňující zpětnou vazbu.

### Krok 3 – Výběr organizací

Je rozhodnuto, co chce organizace zjišťovat a sledovat. Následuje výběr organizací, které budou navštíveny. Hlavním kritériem je jejich trvalá úspěšnost ve sledovaných parametrech. Pak už se jen dohodne návštěva (návštěvy) s důrazem na vytipované jevy.

## BENCHMARKING | Průřezové metody

---

### **Krok 4 – Rozdělení úloh**

Zde se vyberou pracovníci, kteří se benchmarkingové návštěvy zúčastní. Následně je zorganizována schůzka, kde se domluví, kdo bude mít během benchmarkingové návštěvy jakou roli. Jedna skupina bude sledovat určitou činnost navštívené organizace, další zase něco jiného... Některé organizace mají pro tento případ zpracované formuláře, které jsou pro hodnotitele určitým vodítkem k tomu, co sledovat.

### **Krok 5 – Benchmarkingová návštěva**

Samotná benchmarkingová návštěva může mít mnoho forem. Délka se odvíjí od dohody s navštívenou organizací a zájmu sledovat určité jevy. Může být několikahodinová, ale také několikadenní. Ideální je, když na začátku přivítá návštěvníky ředitel a promluví o filozofii organizace, její činnosti a řízení. Následují prezentace (semináře) k tématům, o která se hosté zajímají. Ty jsou vedené lidmi, kteří prezentované činnosti přímo realizují. Jsou-li předmětem benchmarkingu pedagogické činnosti, je velmi vhodné tyto pedagogické činnosti přímo navštívit. Následuje diskuze s vedoucími a organizátory. Na závěr se opět koná setkání s ředitelem organizace, jenž vše shrne, zarámuje. Zde je místo na závěrečné otázky. Návštěvníci pak mohou dát vedení (nebo všem pracovníkům) navštívené organizace zpětnou vazbu.

### **Krok 6 – Vyhodnocení**

Před absolvováním takovýchto návštěv je třeba účastníky promyšleně motivovat ke konkrétním výstupům pro jejich další práci. Doporučovaným krokem je, že návštěvníci se okamžitě po absolvované návštěvě sejdou – ještě v prostorách navštívené organizace – a sdělí si první dojmy. Zde může proběhnout diskuze o tom, co chtějí lidé ve své organizaci zavést. Na konci diskuze má organizace seznam s návrhy, které zavést musí, měla by zavést a mohla by zavést. Po návratu „domů“ vyhodnocování pokračuje. Výstupem tohoto kroku je plán realizace. Tento plán obsahuje návrhy převedené do cílů. K cílům jsou zpracované realizační kroky, spolu s termíny a jmény zodpovědných osob.

### **Krok 7 – Zavádění změn**

V tomto kroku probíhá realizace vytvořeného plánu.

### **Krok 8 – Kontrola**

Následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s akčním plánem (zda je plánovaných výsledků dosaženo). Pokud se vyskytnou nějaké problémy, je nutné zaměřit se na překážky, které zlepšení brání.

### **Krok 9 – Standardizace změn**

Jsou-li návrhy úspěšně implementovány do života organizace, je třeba udělat poslední a závěrečný krok: všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému.

#### *Poznámka:*

*Opakem benchmarkingu je tzv. CCC metoda (Comparison with Companies in Crises), což je strukturovaná pracovní metoda používaná pro identifikaci a analýzu kritických faktorů neúspěchu organizace v krizi, a zároveň také porovnávání s aktivitami naší vlastní organizace a provedení selektivních opatření. Jinými slovy – tato metoda znamená „pouč se od nejhorsích, aby ses vyhnul chybám“ a je hlavně operativně taktickou metodou zaměřenou na prevenci a jisté zlepšování.*

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

**Využití metody:** Plánování, rozhodování

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 4–8 (možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, malé lepíky

*Vhodná aplikace:*

*Zjišťování, jak je na tom náš tým, organizace, oddělení právě nyní.*

*Příprava na řešení otázky, jakou strategii má náš tým, organizace, oddělení nyní sledovat.*

*Východisko ke stanovení souboru aktivit, které jsou pro naši činnost nyní prioritní.*

*Analýzu SWOT lze s úspěchem použít i pro jednoduchou analýzu u každého jednotlivce.*

Celé Funkční studium je zaměřeno na změnu. Proces nastavení změny se odvíjí od toho, že účastník studia má zpracován svůj strategický plán organizace, pobočky nebo oddělení. Jeho tvorba probíhá na 1. modulu FS a následném e-learningovém kurzu.

K tvorbě tohoto plánu máme zpracován manuál, tj. metodický materiál, který účastníkům pomáhá vytvořit si svůj strategický plán. Jako základ využíváme analýzu SWOT, nekončíme však u generování nápadů, ale jdeme dál až k tvorbě strategického plánu, který je rozpracován do strategických cílů a ty pak dále do cílů nižších.

Máte-li zájem nebo potřebu zpracovat si svůj dlouhodobý plán organizace, pobočky nebo oddělení a nevíte, jak na to, využijte tento léty osvědčený materiál využívaný ve střediscích volného času.

### Analýza SWOT

Pro identifikaci strategie organizace je nutno mít odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. A analýza SWOT je takovou jednoduchou technikou pro jednoduchou analýzu organizace. Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby vedení jakékoli organizace mělo odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie vedení organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností organizace je analýza SWOT.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti – silné stránky), Weaknesses (nedostatky – slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

**Silné stránky** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitní pedagogové, propracovaný fundraising, silná image nebo vysoce kvalitní management – to všechno jsou silné stránky (přednosti), kterými může organizace předstihnout konkurenty.

**Slabé stránky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeré s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neschopnost získat potřebné finanční zázemí, špatní

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

pracovníci, ubohá image, zastaralé vybavení nebo špatně umístěné budovy mohou být slabé stránky (nedostatky) organizace.

**Příležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat zavedení nových trendů, změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet účastníků na akcích, uvedení nových pomůcek, které může organizace efektivněji využívat k činnosti, zlepšené vztahy s úřady atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat zřízení nové volnočasové instituce, rozvoj zájmové činnosti na školách, pokles počtu žáků, odchod kvalitních pedagogů za lepším výdělkem, nižší rozpočet, změnu legislativních nařízení, která ztíží schopnost rozvoje organizace.

### Krok 1 – Generování nápadů, námětů, myšlenek

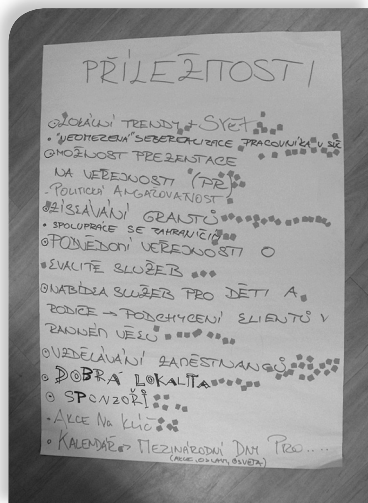
K tvorbě analýzy SWOT je využita metoda brainstormingu, která je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází se z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjemnějších podmínek. Velkou předností této metody je, že dovede v procesu skupinové práce uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. V neformálním prostředí a ve skupině, která není svázána pracovní hierarchií, je vytvořen prostor pro přirozený projev každého člena týmu.

Základními pravidly jsou zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství nápadů, rovnost účastníků.

### Setkání pracovníků organizace

Cílem této části je sesbírat co nejvíce podnětů ve všech čtyřech kvadrantech analýzy SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Nejprve jsou účastníci tohoto setkání seznámeni s důvodem setkání a problémem. K tomu probíhá diskuze k zadání. Dále jsou účastníci seznámeni s pravidly brainstormingu. Následuje vlastní brainstormingová diskuze.

Zapisovatel píše všechny nápady, které jsou vyřčeny, na předem připravený flipový papír. Každou oblast analýzy SWOT píše na jiný papír. Na konci diskuze všichni společně zkontrolují, zda nejsou některé náměty napsány vícekrát.





## ANALÝZA SWOT | Strategický management

### a její využití při tvorbě strategického plánu

Silné stránky	Slabé stránky
Poslání (smysluplnost) Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím Osobnosti v organizaci Jistota státu (finance od zřizovatele) Čisté prostředí (rytíři hodnot) Vyhláška Transparentnost SVČ Existence sítě SVČ a spolupráce s nimi Počty klientů	Neumění se prodat Přetížení pracovníků Neexistence fundraisingové strategie Absence vzdělávání Přebujelá administrativa Demotivující způsob financování ze státního rozpočtu Chybějící sebevědomí Legislativa Ředitel není manažer Postavení SVČ Volání minulosti (syndrom státní instituce) Stagnace
Příležitosti	Hrozby
SVČ jako centrum obce (participace) Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami Zapojení většího počtu mládeže Přechod na vícezdrojové financování Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace Současné trendy Zaměření na státní priority Mezinárodní spolupráce, mezinárodní projekty Síťové projekty SVČ jako servisní organizace pro neziskové organizace Přechod zřizovatelství SVČ na obec Relaxačně vzdělávací akce	Méně financí Snižování autonomie ředitelů SVČ Odchod pracovníků SVČ do jiných sfér Vznikající konkurence Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ Snižování platebních možností klientů SVČ Snižování počtu obyvatel Rušení SVČ v některých místech Tlak nestátních neziskových organizací

### Krok 2 – Vybírání nejdůležitějších podnětů

Pro identifikaci strategie je třeba v následujícím kroku vybrat (zúžit) 5–7 faktorů v každém kvadrantu. To můžeme udělat tzv. lepikováním. Každý z účastníků dostane 20 lepíků (může být i méně) a má možnost označit 5 námětů v každém kvadrantu, o kterých má podle jeho mínění smysl dále uvažovat. Každý účastník rozdělí svých 5 hlasů 5 různým námětům nebo může dát své hlasy třeba jen jednomu námětu podle svého uvážení. Hlasování probíhá nalepováním (přidělováním) barevných lepíků. (Podobně lze také přidělovat čárky pomocí fixů).

Po hlasování se sečtou hlasy u každého námětu, a získá se tak jejich pořadí. Náměty v první třetině, anebo první 3–4 náměty s největším počtem hlasů, jsou ty, o kterých má největší část skupiny zájem dál diskutovat. Facilitátor může využít Paretova pravidla (pravidlo 80/20–20% nápadů řeší 80% problémů) a zabývat se těmi, které dostaly dohromady 20% hlasů (počítáno od 1. místa v pořadí).

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

Po předchozí části setkání mají účastníci v každém kvadrantu 5–7 nejdůležitějších faktorů.

### *Silné stránky*

- Poslání (smysluplnost)
- Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků
- Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím
- Osobnosti v organizaci
- Jistota státu (finance od zřizovatele)

### *Slabé stránky*

- Neumění se prodat
- Přetížení pracovníků
- Neexistence fundraisingové strategie
- Absence vzdělávání
- Přebujelá administrativa

### *Příležitosti*

- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Zapojení většího počtu mládeže
- Přečhod na vícedrožové financování
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

### *Hrozby*

- Méně financí
- Snižování autonomie ředitelů SVČ
- Odchod pracovníků SVČ do jiných sfér
- Vznikající konkurence
- Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ



### **Krok 3 – Porovnávání faktorů slabých a silných stránek a faktorů příležitostí a hrozeb**

V následujícím kroku je třeba mezi sebou porovnat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Cílem je zjistit, který faktor je v organizaci „silnější“.

K tomuto kroku je vhodné porovnat silné a slabé stránky na jednom formuláři a příležitosti a hrozby na formuláři druhém. Na základě toho se určí pořadí jednotlivých faktorů – vnitřních i vnějších. Mezi vnitřními zdroji a vnějšími vlivy se identifikuje silnější vliv.

Porovnání probíhá tím způsobem, že spolu soupeří všechny faktory silných a slabých stránek a poté všechny faktory příležitostí a hrozeb. Vždy se rozdělují 2 body a výsledek je buď vítězství nějakého faktoru (faktor má pro organizaci větší váhu) – výsledek je tedy 2 : 0 nebo 0 : 2 – nebo remíza – v tomto případě je výsledek 1 : 1.

Porovnání musí probíhat vždy v kontextu organizace, pobočky, oddělení, ve které porovnávání probíhá.

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

Příklad:

Mundial – porovnání silných stránek se slabými stránkami

	Nedostatek umění se prodat	Přetížení pracovníků	Nedostatečná fundraisingová strategie	Absence vzdělávání	Přebujelá administrativa	Celkové skóre
Poslání (smysluplnost)	0 : 2	2 : 0	0 : 2	0 : 2	1 : 1	3 : 7
Potenciál pracovníků	1 : 1	2 : 0	2 : 0	2 : 0	2 : 0	9 : 1
Kvalita práce	1 : 1	2 : 0	0 : 2	1 : 1	2 : 0	6 : 4
Osobnosti v organizaci	1 : 1	2 : 0	1 : 1	0 : 2	1 : 1	5 : 5
Jistota státu	1 : 1	1 : 1	1 : 1	2 : 0	1 : 1	6 : 4
	4 : 6	9 : 1	4 : 6	5 : 5	7 : 3	-

Pořadí:

1.	Potenciál pracovníků	9 : 1		6-7.	Absence vzdělávání	5 : 5
2-5.	Nedostatek umění se prodat	6 : 4		6-7.	Osobnosti v organizaci	5 : 5
2-5.	Nedostatečná fundraisingová strategie	6 : 4		8-9.	Poslání	3 : 7
2-5.	Kvalita práce	6 : 4		8-9.	Přebujelá administrativa	3 : 7
2-5.	Jistota státu	6 : 4		10.	Přetížení pracovníků	1 : 9

Silné stránky versus slabé stránky 29 : 21

Vítěz: **Silné stránky**

Poznámka: Toto je příklad jedné organizace, kde jsou určité podmínky. V jiné organizaci mohou tytéž faktory dopadnout úplně jinak.

Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami

	Méně financí	Snižování autonomie ředitelů organizace	Odhod pracovníků do jiných sfér	Vznikající konkurence	Snižování počtu dětí v aktivitách organizace	
SVČ jako centrum obce (participace)	0 : 2	2 : 0	1 : 1	2 : 0	1 : 1	6 : 4
Prosílení spontánních aktivit s neorganizovanými skupinami	1 : 1	2 : 0	0 : 2	2 : 0	2 : 0	3 : 7
Zapojení většího počtu mládeže						
Přechod na vícezdrojové financování						
Příprava žáků a mládeže pro různé životní situace						
						-

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

Pořadí:

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

7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

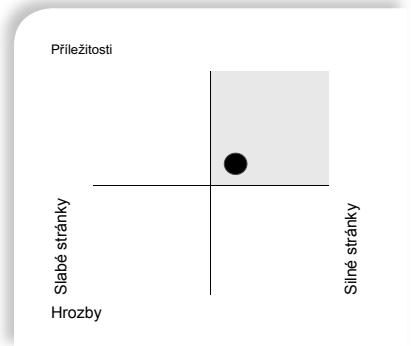
Vítěz: **Příležitosti** (pouze příklad nutný pro další postup)

Poznámka: Tento krok je možné udělat i intuitivně bez formulářů a výpočtů.

### Krok 4 – Porovnání jednotlivých faktorů analýzy SWOT a určení strategie

**Matice SWOT** vychází z kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty. Tyto vzorové situace lze vyčíst z následujícího obrázku.

Účastníci setkání zanesou výsledky z předchozí metody do matice SWOT. Pokud zvítězily silné stránky, bude bod umístěn na jejich stranu (v našem případě vpravo). Pokud zvítězí příležitosti, bude tentokrát bod umístěn na jejich stranu, v tomto případě do horní poloviny. Pak se vynesené body spojí a vyznačí se kvadrant, do kterého patří.



Z obrázku vyplývá, že organizace se týká ta nejpříznivější varianta (i když nikoli jednoznačně) – kvadrant příležitostí a silných stránek. V tomto kvadrantu se organizace setkává s příležitostmi ve svém okolí a zároveň je schopna nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.

Růstová strategie, která z této analýzy vyplývá, vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb.

Po dokončení analýzy SWOT je vedení organizace schopno posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Členové vedení mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi (silnými stránkami) a nedostatky (slabými stránkami). Ke znázornění výsledku mohou být použity následující čtyři kvadranty.

## **ANALÝZA SWOT | Strategický management**

### **a její využití při tvorbě strategického plánu**

**Kvadrant I (Expanze)** je charakteristický tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními silnými stránkami.

*Strategie:* Organizace je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna vydat se za svými příležitostmi.

**Kvadrant II (Stabilizace)** je výsledkem neschopnosti využít externí příležitosti v důsledku organizačních nedostatků. Vedení organizace si uvědomuje existenci příležitostí, ale není schopno ji využít pro nedostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů.

*Strategie:* Organizace nejprve musí stabilizovat interní zdroje. Udělat ze slabých stránek silné stránky a pak začít realizovat své příležitosti.

**Kvadrant III (Omezení)** reprezentuje situaci, ve které externí hrozba může poškodit silnou stránku organizace.

*Strategie:* Organizace je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna eliminovat své hrozby. V první fázi řeší svá ohrožení. Teprve po eliminaci hrozeb směřuje své síly k realizaci příležitostí.

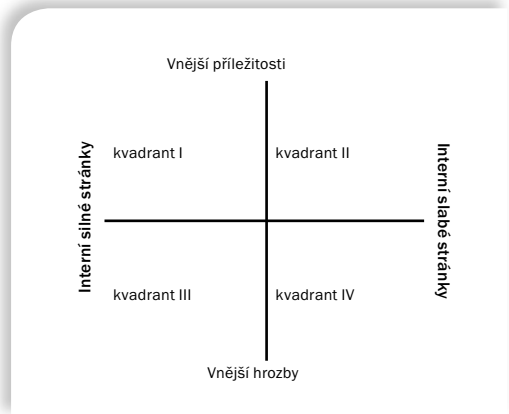
**Kvadrant IV (Kombinace)** zachycuje situaci, kdy externí hrozba je schopna ohrozit existenci organizace tím, že využije jejích interních slabých stránek.

*Strategie:* Toto je horší situace, která může vést v nestátních organizacích k zániku. Při nápravě jde o dlouhodobější proces. Organizace nejprve musí stabilizovat interní zdroje, udělat ze slabých stránek silné stránky. Pak je schopna zabývat se svými hrozbami. Jakmile eliminuje ohrožení – začíná realizovat své příležitosti.

Na tomto místě končí analytická fáze a začíná fáze plánovací.

### **Krok 5 – Tvorba oblastí**

Než přejdeme k samotné plánovací fázi, je dobré vybrat si hlavní oblasti činnosti organizace, kterými se budeme zabývat. Oblasti pomohou zjednodušit agendu při práci s dlouhodobým plánem organizace. Oblasti si určíme podle strategie, která nám vyšla – v tomto případě je to zaměření na růst organizace, na rozvoj aktivit. Další oblasti určíme podle výsledků z analýzy SWOT.



# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

### Možné oblasti:

Pedagogická činnost	Řízení organizace
Lidské zdroje	Týmová práce a spolupráce
Finance	Zviditelnění organizace
Efektivita	Kvalita
Marketing organizace	Zdroje atd.

### Krok 6 – Naplnění oblastí konkrétním obsahem

Máme-li vybrané oblasti, přidělíme k nim návrhy z analýzy SWOT.

*Příklad:*

#### Pedagogická činnost

- Poslání (smysluplnost)
- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

#### Lidské zdroje

- Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků
- Osobnosti v organizaci
- Absence vzdělávání
- Snižování autonomie ředitelů SVČ
- Odchod pracovníků SVČ do jiných sfér

#### Ekonomika

- Jistota státu (finance od zřizovatele)
- Neexistence fundraisingové strategie
- Méně financí
- Přechod na vícezdrojové financování

#### Efektivita

- Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím
- Přetížení pracovníků
- Přebujelá administrativa

#### Marketing organizace

- Neumění se prodat
- Zapojení většího počtu mládeže
- Vznikající konkurence
- Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ

### Krok 7 – Určení prioritních oblastí

Nyní následuje určení pořadí důležitosti vybraných oblastí, to znamená seřazení od prvního místa do pátého (v našem případě).

To může proběhnout konsenzem, že se na tom všichni dohodneme, anebo přidělováním bodů. Každý účastník napíše své pořadí, to se následně sečte a vyjde nám konečné pořadí.

## **ANALÝZA SWOT | Strategický management**

### **a její využití při tvorbě strategického plánu**

Třetí možností je využití kroku 2, kdy jsme přidělovali vybraným námětům a nápadům lepíky. Tyto lepíky byly sečteny a každý námět získal určitý počet bodů. Tyto body můžeme využít i nyní. Sečteme body všech námětů a návrhů v oblasti a podle toho určíme pořadí oblastí. Musí v tom být ale nějaká logičnost a provázanost.

*Příklad:*

1. místo Pedagogická činnost
2. místo Lidské zdroje
3. místo Marketing
4. místo Finance
5. místo Efektivita

V pedagogické oblasti chce organizace rozjet nové aktivity, které doposud nerealizovala. K tomu potřebuje, aby lidé tyto nové činnosti ovládali, takže je potřebuje vzdělat. Jelikož se jedná o nové věci, potřebuje je „omarketingovat“, aby o ně měli zákazníci a klienti zájem. Na to vše jsou potřeba finance, které je třeba sehnat. A rovněž je třeba nově nastavit chod organizace, aby vše do sebe zapadalo.

*Jiný příklad:*

Organizace je ve finanční krizi. Hrozí, že nebude mít finance na činnost.

1. místo Finance
2. místo Lidské zdroje
3. místo Efektivita
4. místo Marketing
5. místo Pedagogická činnost

Je třeba zaměřit organizaci na získávání financí, na fundraising, na vícezdrojové financování. Na toto musíme vyčlenit finance a naučit to lidi, případně sehnat další nebo jiné, kteří to umí. V době nedostatku financí je nutné zaměřit se na vnitřní zdroje a zefektivnit je na maximum, některé činnosti eliminovat. Pomocí marketingových nástrojů hledat cestu k financím. V pedagogické činnosti je třeba utlumit všechny prodělečné činnosti a finančně „vytěžit“ všechny dostupné možnosti. V této části se mohou objevit nové návrhy a náměty, které v analýze SWOT nebyly, ale které dávají celé strategii systém a logičnost. Tyto nové návrhy zařadíme. Naopak se může stát, že některé návrhy jsou nadbytečné. Ty vyřadíme.

### **Krok 8 – Převedení návrhů na cíle**

V tomto kroku veškeré návrhy a náměty převedeme na cíle. Tam, kde to jde, využijeme metodu SMART:

**Specifický** – je požadavek na co největší konkrétnost. Čeho chci dosáhnout, jak to bude vypadat, pokud svého cíle dosáhnu.

**Měřitelný** – jak změřím, nakolik jsem svého cíle dosáhl? Co bude kritériem?

**Ambiciózní** – říká, jak vysoký cíl jsme si stanovili. Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit. Pokud si ho stanovíme hodně nízko, ani nám nebude stát za to jej realizovat.

**Reálný** – na druhé straně ale cíl musí být možno splnit.

**Termínovaný** – tím označujeme ohraničenost cíle v čase. Každý cíl má začátek a konec.

# ANALÝZA SWOT | Strategický management

## a její využití při tvorbě strategického plánu

*Příklad:*

- Pedagogická činnost
- Poslání (smysluplnost)
- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

### Cíle

- Všechny pedagogické činnosti mají své výchovně vzdělávací cíle, které jsou naplňovány.
- SVČ funguje jako místo, kde existuje informační centrum obce, a místo, kde probíhá setkávání občanů týkající se komunitního plánování.
- Při SVČ existuje organizačně i ekonomicky samostatný Klub mládeže, který realizuje širokou nabídku aktivit pro neorganizovanou mládež.
- Ve všech pedagogických činnostech, kde je to možné a vhodné, jsou využívány metody osobnostní a sociální výchovy. Zejména však reflexe proběhnuvších aktivit.

### Krok 9 – Rozpracování cílů

Pokud necháme předchozí cíle v této podobě, zpravidla za nějakou dobu „vyšumí“ a nic se nestane. Předchozí cíle je třeba rozpracovat do cílů nižších.

Oblast: Pedagogická činnost

Strategický cíl	Dlouhodobý cíl
SVČ funguje jako místo, kde existuje informační centrum obce, a místo, kde probíhá setkávání občanů týkající se komunitního plánování.	Vyčlenit místo pro informační centrum Z: ředitel T: červen 2011
	Vybavit informační centrum potřebnou technikou Z: IT T: srpen 2011
	Zabezpečit personální zajištění chodu informačního centra Z: ředitel T: červenec 2011
	atd.

Tyto cíle mohou být ještě rozpracovány do cílů krátkodobých pro jednotlivé pracovníky. To je důležité, aby každý věděl, jak se na cílech organizace podílí.

### Krok 10 – Realizace

Pak už nezbyvá nic jiného, než cíle podle plánu realizovat.

### Krok 11 – Opakování

Po nějaké době, která je pro každou organizaci jiná, celý proces opakovat.



## MAPA KLÍČOVÝCH UDÁLOSTÍ | Strategický management

**Využití metody:** Strategické plánování

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** Všichni pracovníci organizace

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, lepicí kartičky 5 x 5 cm, červené a zelené lepíky

**Motivace:** Účastníci přicházejí z téže organizace, ale s různými očekáváními. Zároveň budou přicházet s určitou nervozitou ze setkání. Je nutné je nenásilnou a interaktivní formou vtáhnout do diskuze, „přípravit je“ na společnou práci na strategickém plánování. K tomu bude sloužit úvodní metoda pro strategické plánování – mapa klíčových událostí. Účastníci při této metodě zapisují klíčové události za uplynulých cca 10–15 let, a to ve společnosti/světě, v organizaci, v dění ve volném čase a témata významná pro ně samé. Tedy to, co podle nich ovlivnilo/ovlivní jejich život a organizaci. Malé skupiny pak z těchto čtyř pohledů identifikují příběhy a priority pro další práci. V každém pohledu identifikují 10 priorit.

**Cílem** je aktivní zapojení všech účastníků do setkání, jejich pozitivní naladění na další program a společné vytvoření mapy klíčových událostí.

Pro akci připravíme tabulku – nakreslíme na 2 flipové papíry (témata je možné upravit):

	1997	2003	2012	2016
Společnost				
Organizace				
Volnočasové trendy				
Potřeby (já)				

### Krok 1

Vedoucí skupiny vysvětlí cíl – na základě minulých a očekávaných událostí si uvědomit souvislosti, ujasnit současnou situaci a vysledovat to, co by mohlo ovlivnit budoucnost (jednotlivců i organizace).

### Krok 2

Každý člen skupiny během 10 minut zapisuje libovolný počet námětů na nalepovací kartičky, vždy jeden námět na jeden papírek. Nepíší se abstraktní věci („legislativa“), ale věci konkrétní („zákoník práce“). Každý člen pak své názory přečte a vylepí je do připravené tabulky – viz nahoře.

### Krok 3

Všichni se sejdou před tabulkou a říkají, co je při pohledu na tabuli napadá. Tento krok trvá cca 5 minut. Účastníci se snaží vysledovat trendy v jednotlivých oblastech. Přitom si utvářejí svůj vlastní názor.

# MAPA KLÍČOVÝCH UDÁLOSTÍ | Strategický management

## Krok 4

V tomto kroku se účastníci rozdělí do čtyř skupin. Každá skupina má za úkol v přidělené oblasti (společnost, organizace, volný čas, já) identifikovat 10 trendů, které vyplývají z nalepených papírků. Těchto 10 trendů napíše na flipový papír. Zároveň mohou členové skupin výsledky své práce graficky doladit.

## Krok 5

Když máme seskupené trendy, můžeme přejít k vyhodnocovací části. Každý dostane 4 x 3 (nebo 4 x 5) lepíky zelené barvy a 4 x 3 (nebo 4 x 5) lepíky červené barvy. Poté identifikuje nejdůležitější faktory v jednotlivých oblastech, tedy na flipových papírech zpracovaných jednotlivými skupinami. Lepíky přilepí k faktorům, které mu připadají důležité (může např. přidělit jednomu faktoru 3 lepíky nebo třem faktorům po 1 lepíku atd.). Zelené nalepuje k těm trendům/faktorům, které může ovlivnit, a červené k těm, které ovlivnit nemůže.

## Krok 6 – Přestávka a sčítání

Během přestávky lektor spočítá přidělené body (zelené i červené) a vybere tři témata (pět témat) k řešení. Samozřejmě ty, které lze podle účastníků řešit, jsou zelené. Ideální je, když jsou vybraná témata ze všech čtyř skupin.

*Příklad z praxe (zvýrazněná témata byla vybrána k řešení):*

JÁ

+ Založení rodiny (partner)	(mohu - 3)	
+ Studium - nový začátek	(mohu - 4),	(nemohu ovlivnit - 1)
+ Zlepšení bytové situace	(mohu - 11)	
+ Založení rodiny, radost ze života	(mohu - 11)	
+ <b>Péče o zdraví</b>	(mohu - 17)	
+ Začátek práce ve škole	(mohu - 5),	(nemohu - 1)
- <b>Pracovní vytížení</b>	(mohu - 3),	(nemohu - 11)
- Únava z práce ředitele	(mohu - 2),	(nemohu - 10)
- <b>Nezaměstnanost</b>	(mohu - 3),	(nemohu - 20)
- Obava o zdraví		(nemohu - 19)

Možná témata z dalších skupin:

- Rozšíření působnosti organizace
- Zvýšené nároky na odbornost pracovníků
- Rozšíření samofinancování organizace
- Jaké vlastnosti má mít úspěšný manažer (ředitel školy)
- atd.

## Krok 7

Účastníci ve skupinách rozpracovávají daná témata do konkrétních řešení použitelných v praxi.

## Krok 8

Prezentace jednotlivých návrhů.

## Krok 9

Diskuze k výsledkům.

## Krok 10

Shrnutí facilitátorem z pohledu procesu. Shrnutí ze strany vedení organizace.

## ZAHRAJTE SI NA BUDOUCNOST | Strategický management

**Využití metody:** Tvorba vize organizace

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Do 15 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, lepicí páska, formulář s otázkami, případně počítače a dataprojektor

*Vhodná aplikace: Tato metoda může být s úspěchem použita pro tvorbu vize organizace.*

Jedná se o jednoduchou techniku, která může být použita jako vstup před strategickým plánováním pro naladění, generování nápadů a „puštění fantazie na špacír“.

Každý účastník vyplní formulář s níže uvedenými otázkami (viz formulář dole). Následně se vyvěsí odpovědi na zeď, ale roztříděné podle otázek. Poté každý vybere jednu věc, která ho zaujala, a přečte ji nahlas.

Další způsob použití – může sloužit k vytvoření vize nebo filozofie organizace. Zde vznikne materiál, který slouží jako vodítko pro směřování organizace.

Tato metoda může být použita na jediném setkání, nebo může být kombinací elektronického vyplňování a živého setkávání.

### Krok 1

Vedoucí skupiny vysvětlí postup, jakým bude skupina pracovat. Sdělí také, co bude výstupem.

### Krok 2

Vedoucí rozdává (nebo rozešle na počítače) formulář s otázkami.

*Příklad:*

#### Zahrajte si na budoucnost – my v roce 2022

Popište své zaměstnání v organizaci za dva roky od dnešního dne.
Popište svou organizaci a okolí za čtyři roky ode dneška.
Jak se změnila vaše organizace za uplynulých deset let? Na co jste hrdí?
V čem budete jiní než ostatní organizace – co budete nabízet svým klientům? A proč právě to?
Popište typické budoucí pracovníky vaší organizace.
Jak si představujete design organizace, v níž budete za deset let pracovat?
Popište typickou oslavu nebo ceremoniál vaší organizace za deset let.
Uvedte, jaký bude profil typického účastníka vašich aktivit.
Uplynulo deset let. Napište, co o vaší organizaci tento rok napíše noviny (samozřejmě celostátního dosahu). Konkrétní text:

# ZAHRAJTE SI NA BUDOUCNOST | Strategický management

---

Vedoucí zároveň požádá účastníky, aby se nebáli zlehčovat své odpovědi, psát humorné náměty a také psát nemožné a fantazijní návrhy.

## **Krok 3**

Odpovědi se položí na jedno místo, každý si je může přečíst a ještě dopisovat náměty i do jiných formulářů.

## **Krok 4**

Jednotlivé nápady a náměty se přepíše (nebo přelepí, není-li počítač a dataprojektor) pod níže uvedené oblasti. Je-li potřeba, přidá se další oblast. Je-li některá z těchto oblastí zbytečná, ubere se.

- Popis rituálu organizace
- Na co jsme hrdí
- Zaměstnanci (práce s nimi)
- Školní vzdělávací program
- Metody a formy, kterými pracujeme
- Hodnoty organizace
- Činnosti a aktivity
- Klienti a zákazníci
- Řízení organizace
- PR, komunikace, práce s médii
- Pobočky, oddělení
- Externisté a dobrovolníci
- Standardy a procesy
- Legislativa, vnější a vnitřní
- Týmová spolupráce
- Projekty, projektové řízení

Pokud se už při přepisování vyskytnou stejné náměty a nápady, jsou vyřazeny.

## **Krok 5**

V této části se vyčistí text, to znamená odstraní se stejné a podobné náměty a návrhy. Cílem je, aby se tu veškeré náměty a nápady vyskytovaly pouze jednou.

## **Krok 6**

Tento krok je časově nejnáročnější. Zde skupina lidí upraví dosavadní náměty a návrhy ve strukturovaný text. Skupina pracuje se všemi sepsanými návrhy a rozhoduje o jejich zařazení do materiálu, jejich úpravě, nebo dokonce vyřazení. Na konci kroku je hotový materiál, jenž slouží k pochopení, o co organizaci jde a kam směřuje.

## **Krok 7**

Následně je materiál rozeslán všem lidem, kteří se podíleli na jeho tvorbě. Ti jej připomínají a oponují. Jejich připomínky jsou zapracovány do materiálu.

## **Krok 8**

Zde je materiál prezentován všem, kterých se týká. Materiál je jimi odsouhlasen.

## **Krok 9**

Každý pracovník obdrží tento materiál jako závazný program. Lidé jsou vedeni k tomu, aby pracovali v souladu s tímto materiálem.

## **Krok 10**

V návaznosti na tento materiál jsou zpracovány strategické plány organizace.

## **Krok 11**

Realizace.

*Poznámka: O vizi se říká, že má být stručná. Ukazuje se však, že takto pojatý text není na škodu. Lidé mu více rozumí a dokážou si pod ním představit konkrétní věci.*

## ANALÝZA STEP | Strategický management

**Využití metody:** Plánování, analýza organizace

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 16–20 (možno i méně)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy různé barvy, červené a zelené lepíky

*Vhodná aplikace: Zjišťování, jak je na tom náš tým, organizace, oddělení právě nyní.*

*Příprava na řešení otázky, jakou strategii má náš tým, organizace, oddělení nyní sledovat.*

*Východisko ke stanovení souboru aktivit, které jsou pro naši činnost nyní prioritní.*

Analýzu STEP lze s úspěchem použít i pro jednoduchou analýzu každého jednotlivce. STEP patří mezi známější analytické metody organizace. Spočívá v **hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů** (faktorů globálního prostředí) na chod organizace v následujících segmentech:

**S – sociální faktory.** Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí, včetně životních hodnot – demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura školství v regionu, vývoj oboru v regionu, spádová oblast školy, zájem o školu, obor, uplatnění (úspěšnost) absolventů, vztahy mezi SVČ a NNO v regionu apod.

**T – technické (technicko-technologické) faktory.** Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na organizaci.

**E – ekonomické faktory.** Zahrnuje faktory, které souvisejí s vývojem ekonomických procesů v okolí organizace – toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod organizace, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů organizace a rozpočtu na školství, děti a mládež jako celku.

**P – politicko-právní faktory.** Jde o faktory, které souvisejí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou (včetně školské), stavem právního vědomí. Organizace může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy se zřizovatelem, s místní samosprávou, představiteli obce, a také autonomii organizace.

### Krok 1

Nejprve jsou účastníci setkání seznámeni s důvodem setkání a s problémem. Vedoucí vysvětlí, že při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat **rozsah analýzy prostředí**, a to v souvislosti s působností organizace. V této části probíhá diskuze k zadání. Dále jsou účastníci seznámeni s procesem tvorby analýzy STEP. Následně se rozdělí do čtyř skupin. Každá skupina dostane flipový papír a jinak barevný fix (modrý, zelený, černý, červený).

### Krok 2

Každá skupina se zaměří na jednu oblast analýzy STEP a tu pak zpracovává. Účastníci ve skupině generují náměty a nápady ke svému tématu. Skupina zapisuje všechny nápady, které jsou vyřčeny, na předem připravený flipový papír. Je třeba generovat jen ty faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na onu konkrétní organizaci. Důležité je také rozlišovat vlivy, které organizaci ovlivňují

# ANALÝZA STEP | Strategický management

přímo, s nimiž se organizace musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které organizaci ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, anebo dokonce jdou mimo ni. Zároveň je také třeba rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících organizaci dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu.

## Krok 3

Po určitém čase (cca 15 minut) předá každá skupina svůj flipový papír skupině vpravo. Ta pokračuje v generování nápadů. Zároveň může psát poznámky a komentáře k předchozímu textu. Výhodou je jinak barevný fix, ten nám případně pomůže identifikovat skupinu, která tento námět napsala a může jej vysvětlit. Po cca 10 minutách se předá papír skupině vpravo a pak ještě jednou. Poté se papír opět dostane k původní skupině. Ta zkontroluje, zda nejsou některé náměty zapsány vícekrát.

*Příklad:*

Sociální faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porodnost</li><li>• Sociální postoje k organizaci</li><li>• Mobilita</li><li>• Způsob života menšin</li><li>• Životní styl</li><li>• Životní hodnoty, rodina, přátelé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nové technologické aktivity a jejich priority</li><li>• Obecná technologická úroveň</li><li>• Internet</li><li>• E-learning</li><li>• Nové způsoby vzdělávání</li><li>• Nové způsoby komunikace (Facebook, Twitter, Skype)</li><li>• Multimédia</li></ul>
Ekonomické faktory	Politické faktory
<ul style="list-style-type: none"><li>• Schválení státního rozpočtu, rozpočtu regionu a města (obce)</li><li>• Ekonomická síla podniků v regionu</li><li>• Ekonomická síla rodin a cílových skupin</li><li>• Nezaměstnanost</li><li>• Ceny energií</li><li>• Inflace</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislativa</li><li>• Pracovní právo</li><li>• Politická stabilita</li><li>• Vstup do EU</li><li>• Školské zákony</li><li>• Daňová politika</li></ul>

Po této části může být analýza ukončena a flipové papíry vyvěšeny. Jejich obsah bude podkladem pro následnou analýzu STEP.

## Krok 4

Všichni účastníci dostanou 5 červených lepíků a 20 zelených lepíků. Červené lepíky (stop) nalepí k těm námětům, o kterých si myslí, že je nemá smysl řešit, protože organizace nemá šanci s nimi něco udělat. Dále má každý z účastníků možnost označit náměty, o nichž má podle jeho mínění smysl dále uvažovat. V každé oblasti (sociální, technologické, ekonomické, politické faktory) rozdělí účastník svých 5 hlasů pěti různým námětům. Celkem tedy přidělí 20 hlasů. Po hlasování se sečtou hlasy u jednotlivých námětů a získá se jejich pořadí. Nyní je vidět, kterými náměty má smysl se zabývat, a kterými naopak ne. Pokud jsou některé náměty označeny červenými i zelenými lepíky, rozhoduje rozdíl nebo je o nich vedena diskuze. Tři náměty v každé oblasti s největším počtem hlasů jsou ty, o nichž má největší část skupiny zájem dále diskutovat.

## Krok 5

V tomto kroku jsou vybrané náměty převedeny na cíle. Každý úkol může být (a měl by být) rozpracován ještě do dílčích a konkrétních kroků.

## Krok 6 – Realizace akčních plánů

## Krok 7 – Kontrola a vyhodnocení

## BALANCED SCORECARD | Strategický management

Využití metody: Plánování

Facilitátor: Ano

Ideální počet účastníků: 4–8 (možno i více)

Základní pomůcky: Flipchart, flipové papíry, fixy, malé lepíky

Vhodná aplikace: Výběr silných a slabých stránek z analýzy SWOT, které byly vygenerovány v předchozí diskuzi. Hodnocení vyváženosti činností v organizaci.

Metoda Balanced Scorecard (BSC) je jednou z metod, jak měřit a vyhodnocovat zavádění a realizaci zvolené strategie organizace. Vede ke komplexnímu pohledu na organizaci, na její strategii i na to, zda ve své denní činnosti organizace tuto strategii operativně naplňuje. BSC umožňuje rozpoznat a snaží se reagovat na zásadní problémy a výzvy strategického řízení. Je nástrojem pro převedení vize do konkrétních měřitelných plánů a cílů. BSC vede k pohledu na organizaci ze čtyř perspektiv:

- finanční (Podle jakých ekonomických ukazatelů chceme organizaci řídit?)
- zákaznické (Kdo je náš zákazník? Co od nás očekává? Jak je spokojen?)
- procesní (Jak dobře děláme to, co nás živí? Jak výkonné jsou procesy organizace?)
- potenciálu (Jaký potenciál pro to musíme mít, např. lidský potenciál?)

### Krok 1

Vedoucí skupiny zopakuje téma, jež se bude pomocí této techniky řešit. Toto téma napíše na předem připravený flipový papír. Například „Sesbírat maximum námětů pro analýzu SWOT (silné stránky organizace, slabé stránky organizace, příležitosti, hrozby)“.

### Krok 2

Sběr námětů pomocí metody brainstormingu (viz Brainstorming). Cílem je sebrat co nejvíce námětů, myšlenek a nápadů. Zapisovatel zapisuje všechny návrhy, které byly vyřčeny. Každou oblast – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby – zapisuje na jiný papír (kvůli přehlednosti).

### Krok 3

Všichni společně zkontrolují, zda se některé náměty neopakují. Opakující se návrhy jsou sloučeny do jednoho. Na konci tohoto kroku jsou seznamy na čtyřech velkých listech papíru.

### Krok 4

Každý účastník dostane pro každou oblast 5 lepíků (4 x 5 lepíků) a označí ty náměty, které se mu nejvíce zamlouvají (může přidělit jednomu námětu všech 5 lepíků nebo je rozdělit mezi více námětů).

### Krok 5

Když jsou sečteny výsledky, přiřazují se návrhy s největší hodnotou pod jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard. Zde je důležité převést náměty do cílů.

Finanční perspektiva

Procesní perspektiva

–

–

–

–

Zákaznická perspektiva

Perspektiva potenciálu

–

–

–

–

# BALANCED SCORECARD | Strategický management

## Krok 6

Na základě počtu lepíků určíme prioritní perspektivu, kterou by měly ostatní perspektivy podporovat.

*Příklad:*

V zákaznické oblasti vyjde, že je třeba rozjet nějakou novou aktivitu pro získávání nových zákazníků. K tomu je třeba vyčlenit finance, vzdělat k tomu lidi (potenciál) a dát této činnosti jasný řád (procesy).

## Krok 7

Všeobecné pojmy je nutné převést do cílů pomocí metodiky SMART.

*Příklad:* Zlepšit financování organizace = každý rok získat svou činností 650 tisíc korun.

## Krok 8

Ke každému cíli je třeba vytvořit kroky, které povedou k jeho naplnění. Zároveň určíme termín splnění a přiřadíme zodpovědnou osobu.

## Krok 9

Realizace.

## Varianta

### používaná pro hodnocení vyváženosti činností v organizaci

Všichni pracovníci v organizaci dostanou následující formulář, ten během určeného časového úseku vyplní a odevzdají. Vyplňování může být anonymní – pokud to pomůže generování nápadů.

*Ukázka formuláře:*

*Do následující tabulky vepište všechny **pozitivní jevy** pro jednotlivé oblasti, na které si vzpomenete. Žádný názor nehodnoťte. Každá myšlenka je pro nás cenná.*

Finanční hledisko	Zákaznické hledisko	Procesní hledisko	Potenciální hledisko

*Do následující tabulky vepište všechny **rezervy** pro jednotlivé oblasti, na které si vzpomenete. Žádný názor nehodnoťte. Každá myšlenka je pro nás cenná.*

Finanční hledisko rezervy	Zákaznické hledisko rezervy	Procesní hledisko rezervy	Potenciální hledisko rezervy

Vedení organizace sloučí všechny podněty do společných tabulek. Ty pak předá pracovníkům a požádá je, aby přidělili jednotlivým podnětům preferenční body. Pro každou oblast je určeno 5 preferenčních bodů, avšak každému podnětu může pracovník přidělit pouze jeden.

Vedení zpracuje výsledky do analytické zprávy. Nejdůležitější částí zprávy je analýza výsledků hodnocení. Zprávu prezentuje pracovníkům. Následuje diskuze směřující k řešením a nápravným opatřením k podnětům z tabulky rezerv. Dále převedení podnětů do cílů pomocí metodiky SMART, určení kroků, termínů, zodpovědných osob.



# ISHIKAWŮV DIAGRAM | Strategický management

## (graf rybí páteře)

**Využití metody:** Analýza problémů, rozhodování

**Facilitátor:** Ne

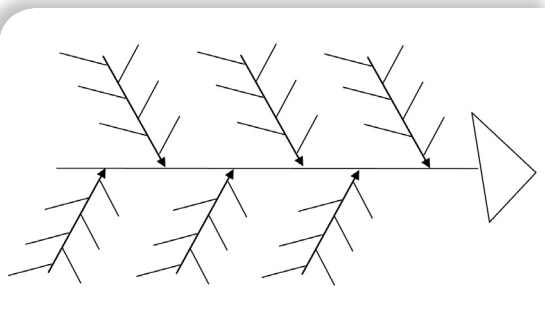
**Ideální počet účastníků:** Do 15 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy

**Vhodná aplikace:** Tato metoda může být s úspěchem použita ve strategickém managementu nebo marketingu při analýze klientů a zákazníků organizace.

Nejnámější metoda analýzy problémů, je známá pod názvy „graf rybí páteře“, „graf příčin a důsledků“. Rybí páteř se mu říká proto, že po dokončení připomíná kostru ryby. Grafy typu rybí páteř umožňují oddělit příčiny od důsledků a našim skupinám pomáhají vidět problém v jeho celistvosti. Mnoho problémů získá naprosto odlišnou perspektivu poté, co na ně nahlédneme tímto způsobem. U příčin, které se dříve jeví jako ústřední, náhle význam jakoby zmizí, když skupinová analýza přivede na světlo jinou, opravdu klíčovou příčinu.

Nejčastěji se používá pro identifikaci všech možných příčin nějakého problému.



### Krok 1

Prvním krokem je zapsání důsledku na pravou stranu velkého listu papíru (do trojúhelníku „hlavy“). V této fázi je důležité zajistit, aby skupinou zvolený důsledek byl formulován co nejpřesněji. Čím obecnější zadání, tím obecněji vyznívají příčiny, a tím se často znesnadňuje uchopení problému.

### Krok 2

Spočívá v zakreslení hlavních žebříků ryby a zapsání názvů hlavních problémových oblastí. Zkušenosti ukazují, že existuje šest oblastí, které odpovídají většině situací, s nimiž se setkáváme, a všechny by měly být na listu znázorněny.

- I. Lidé (interní i externí pracovníci) a vše, co s nimi souvisí.
- II. Podmínky, v nichž se pracuje, včetně tepla, zimy, průvanu, polohy při práci i mimo ni a mnoha dalších aspektů pracovních podmínek.
- III. Metody práce.
- IV. Pracovní prostředí – zde jsou zahrnuty takové věci jako učebny, klubovny, počítače, kotelna a budovy jako takové.
- V. Vybavení, jako např. nástroje pro vzdělávací činnost, pracovní oblečení v dílnách, kancelářské potřeby, registratury atd.
- VI. Materiál používaný při práci s dětmi.

# ISHIKAWŮV DIAGRAM | Strategický management

## Krok 3

V tomto kroku sestavování grafu si skupina připomene pravidla brainstormingu (viz kap. Průřezové metody) a napíše/vyvěsí je na viditelné místo.

## Krok 4

Skupina využije pravidla a postupy brainstormingu k vytvoření seznamu příčin vztahujících se k dříve napsanému důsledku. Právě v tomto bodu se zapisovatel potřebuje soustředit na to, aby umístil myšlenky do grafu na správné místo, jelikož členové je budou vyvolávat bez ohledu na pozadí šesti oblastí. Nelze zařadit nápad prostě tam, kde se to zdá být nejsamozřejmější.

## Krok 5

V dalším kroku se postup obvykle přeruší, nechají se uležet myšlenky z grafu, aby měly možnost dozrát a aby bylo jisté, že žádný z důležitých návrhů nebude opomenut. Dosáhne se toho například během deseti minut, kdy se skupina sesedne a probere souvislosti konečného grafu. Popřípadě tak, že se list papíru vyvěsí v organizaci na viditelné místo v období mezi setkáními, aby se mohl promyslet do dalšího setkání.

## Krok 6

V tomto kroku se analyzuje celý graf. Skupina by se měla podívat na analýzu a zjistit, které myšlenky nebo skupiny myšlenek „vykukují“ z papíru. Paretův princip říká, že jen několik příčin stojí s největší pravděpodobností za většinou důsledků a právě tyto příčiny nyní skupina hledá.

## Krok 7

Skupina definuje příčiny, na které je třeba se zaměřit. Vyhledává kroky k jejich odstranění.

## Krok 8

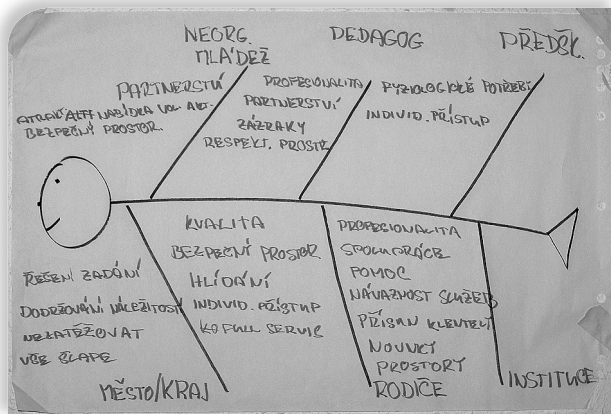
Sestavení plánu realizace.

## Krok 9

Realizace.

## Poznámka:

Metodu lze využít např. při analýze očekávání a potřeb zákazníků a klientů. Na „konce žeber“ se napíší jednotlivé cílové skupiny, na „větvičky“ očekávání a potřeby.





# METODA „CIKL“ | Strategický management

## Porovnání cílů organizace s požadavky a představami klientů a zákazníků

Součet sloupců															
Součet sloupců (x váha)															

### Krok 4

V tomto kroku porovná skupina souvislost mezi požadavky klientů a cíli organizace. V praxi to znamená, že zjišťuje, zda o cíle, které si organizace stanovila, mají klienti zájem. Ještě jinými slovy – zda cíl naplňuje očekávání klientů a zákazníků.

Porovnání může probíhat číselně nebo graficky.

*Příklad:*

- 4 rozhodně souvisí
- 3 spíše souvisí
- 2 spíše nesouvisí
- 1 rozhodně nesouvisí

- ☺ souvisí zcela
- ☐ zčásti souvisí
- △ nesouvisí

Každý požadavek se porovnává se všemi požadavky klientů.

*Poznámka: Pokud mají požadavky klientů jinou důležitost, může se do tabulky vložit sloupec s váhou požadavku (například 1–3). V tomto případě je ještě nutné vynásobit váhu výslednou souvislostí.*

### Krok 5

Z vyplněné tabulky je poznat, které cíle jsou zaměřeny na klienty a zákazníky, a které cíle naopak nemají své klienty.

### Krok 6

Rozhodnutí o případném zrušení nebo změně cílů, u kterých je předpoklad, že budou mít u klientů a zákazníků žádnou nebo mizivou odezvu.

## ANALÝZA ZLODĚJŮ ČASU | Řízení času

---

**Využití metody:** Analýza tzv. zlodějů času v organizaci

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 16–20 (možno i méně)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy různých barev, malé lepíky, seznamy zlodějů času

**Vhodná aplikace:** *Analýza zlodějů času jednotlivce.*

---

Zloději času jsou faktory, které pracovníky zdržují od jejich práce a zabraňují jim dosahovat jejich cílů a cílů organizace efektivním způsobem. Je to vlastně plýtvání časem. Má dva druhy příčin: jedny je třeba hledat v prostředí a okolí, druhé má člověk sám v sobě. Příčiny způsobené lidmi samotnými mohou být nedostatečná (vadná) organizace práce, odkládání, neschopnost říci „ne“, nedostatečný zájem, postoj, přístup, dále vyhaslost, surfování po internetu (které nemá žádnou souvislost s prací), tlachání o ničem, nepotřebný perfekcionismus, atd. Příčiny způsobené prostředím mohou být neočekávaní návštěvníci, telefonické hovory, neúčinná pošta, čekání na někoho, neproduktivní jednání a porady, krize, povídání u kávy, nevyužití informace a zprávy a celá řada jiných příčin.

### **Krok 1 – Příprava**

Organizátoři připraví průběh setkání, seznam možných zlodějů času.

### **Krok 2 – Zadání**

Nejprve jsou účastníci seznámeni s důvodem setkání a problematikou zlodějů časů (časových pastí). K zadání následně probíhá diskuze.

### **Krok 3 – Doplnění seznamu**

Každý účastník dostane seznam zlodějů času. Má možnost seznam doplnit o další zloděje času. Kdo nerozumí některému z pojmů, zeptá se.

### **Krok 4 – Výběr největších zlodějů**

Účastníci individuálně studují seznam zlodějů času a vybírají pro sebe 5 největších zlodějů, kteří je obírají o jejich pracovní čas.

### **Krok 5 – Práce ve skupinách**

V této části jsou utvořeny skupinky (4–6 členů), ty mají za úkol vybrat 5 největších zlodějů, kteří je obírají o jejich pracovní čas. Tentokrát ale vybírají zloděje času za celou skupinu.

Pak každá skupina prezentuje ostatním své názory a facilitátor píše tyto názory na flipový papír.

### **Krok 6 – Diskuze**

Následuje diskuze, kde se účastníci vyjadřují k tomu, zda lze vybrané zloděje času v organizaci eliminovat, či nikoli. Pokud některého zloděje času eliminovat lze, facilitátor jej označí zelenou barvou. V opačném případě jej označí červenou barvou.

### **Krok 7 – Výběr**

Každý z účastníků má možnost označit zelenou barvou 5 zlodějů času, kteří ho podle jeho mínění nejvíce zdržují od práce. Hlasování může probíhat přidělováním barevných lepíků nebo přidáváním čárek (pomocí fixů). Po hlasování se sečtením hlasů získá pořadí.

# ANALÝZA ZLODĚJŮ ČASU | Řízení času

## Krok 8 – Návrh řešení

Každá skupina (viz krok 5) si vybere 2–3 zloděje času, ty postupně zpracovává do následující tabulky:

Zloděj času	Možné příčiny	Opatření/Řešení
1.		
2.		
3.		

## Krok 9 – Presentace

Každá skupina pak prezentuje své návrhy. Ostatní je oponují, připomínkují a navrhují svá opatření a řešení.

## Krok 10 – Akční plány a směrnice

V tomto kroku se analyzovaní zloději času rozdělí na ty, k jejichž eliminaci bude nutné vytvořit nebo změnit nějakou vnitřní směrnici, a na ty, k nimž bude nutné vytvořit plán realizace. Následně se vytvoří vnitřní směrnice a akční plány (plány realizace).

## Krok 11 – Realizace akčních plánů

## Krok 12 – Kontrola a vyhodnocení



# MATICE DŮLEŽITOSTI A NALÉHAVOSTI | Řízení času

## analýza času

**Využití metody:** Plánování, analýza organizace

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 16–20 (možno i méně, členové vedení organizace)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, nalepovací lístečky 5 x 5 cm

**Vhodná aplikace:** Při rozhovoru s pracovníkem týkajícím se jeho priorit rozhodování o prioritách organizace.

Tato matice se běžně používá při organizování osobního času, jde o tzv. plánovací matici IV. generace time managementu. Pomocí ní se lidé rozhodují o svých prioritách v kvadrantu „naléhavé a důležité“. Používá se i jako vyhodnocovací matice pro výběr priorit organizace a také při krizovém řízení: rozhodování o prioritách v organizaci z hlediska aktivit spojených se smyslem, vizí, základním posláním organizace (důležité), aktivit spojených s tlakem na okamžité nebo přednostní vykonání (naléhavé).

### Krok 1

Vedoucí organizace na schůzce vedení sdělí ostatním téma dnešního jednání a následně pohovoří o tom, že jedna z nejběžnějších situací, kterou musí vedení organizace denně řešit, se nazývá „Co dřív?“. Často pracovníci organizace vykonávají různé činnosti, ale z těch důležitých zhola nic. Tato metoda může být také zařazována na konec porady, kdy jsou jasné cíle a úkoly. Zde jde pak o to, přiřadit jim prioritu.

### Krok 2 – seznam cílů, úkolů

Seznam cílů a úkolů může vzniknout několika způsoby:

- Členové vedení dostanou za úkol přinést na poradu svůj seznam.
- Seznam se vygeneruje přímo na poradě. To v případě, kdy je porada k tomuto svolána.

Cíle a úkoly se přepíší na nalepovací kartičky. Každá kartička obsahuje jen jeden cíl nebo úkol.

### Krok 3

Zde se v podstatě řeší stanovení priorit, což znamená dopředu se rozhodnout, které cíle, úkoly nebo činnosti jsou prvořadé, druhořadé, atd. Každý úkol je charakterizován dvěma dimenzemi:

- důležitostí svého obsahu
- naléhavostí termínu vyřízení

Zvážením obou těchto faktorů a jejich vztahu vyplyne hodnota zpracování nebo priorita.

Jako hlavní zásada platí: **DŮLEŽITOST PŘED NALÉHAVOSTÍ!**

Vedení bere jednu kartičku po druhé a přiřazuje je do kvadrantů podle vzájemného konsenzu.

Naléhavé

	I.	III.	
Důležité	II.	IV.	Méně důležité

Méně naléhavé

# MATICE DŮLEŽITOSTI A NALÉHAVOSTI | Řízení času

## analýza času

### Krok 4

V tomto kroku má vedení roztříděné cíle, úkoly a činnosti do jednotlivých kvadrantů. Podle kvadrantů se rozhoduje o dalším postupu:

Důležité/naléhavé = jde o neodkladné úkoly a problémy, které se musí řešit okamžitě; je ale nutné zavést do organizace opatření, aby se sem tyto neodkladné úkoly dostávaly co nejméně.

Důležité / méně naléhavé = ideální kvadrant pro rozvoj organizace. Zde se nacházejí cíle a úkoly pro koncepční činnost – plánování, hledání nových příležitostí, vzdělávání a rozvoj pracovníků, rozvíjení vztahů...

Méně důležité / naléhavé = delegovat na nižší úroveň řízení

Méně důležité / méně naléhavé = eliminovat nebo delegovat

### Krok 5 – Rozpracování do akčních plánů

### Krok 6 – Realizace

### Krok 7 – Kontrola a vyhodnocení





## MATICE ZODPOVĚDNOSTI | Řízení času

**Využití metody:** Plánování, určení zodpovědností

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Všichni, kteří jsou v matici uvedeni

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, anebo PC s potřebným software a dataprojektor

Matice zodpovědností je jedním z šikovných nástrojů plánování a také řízení času. Jde o jasné vymezení pravomocí a zodpovědnosti pracovníků za jednotlivé činnosti, kterými se organizace zabývá. Je v ní stanoveno „KDO“ a „ZA CO zodpovídá“. V jednotlivých činnostech musí být jasné vymezeny role a podíl jednotlivých členů. Zodpovědnost jednotlivých pracovníků musí být stanovena jednoznačně, aby všichni věděli, zda jsou zodpovědní za rozhodování či spolupracují nebo se na činnosti podílejí. To slouží k tomu, aby každý člen týmu v každém okamžiku věděl, jaká je jeho role v týmu a jakou má odpovědnost, pravomoci a kompetence.

### Krok 1

Nejprve jsou účastníci setkání seznámeni s důvodem setkání a důvodem tvorby matice zodpovědnosti. Je dobré zdůraznit výhodu matice zodpovědnosti – odpadají spory o to, za co je kdo zodpovědný. Matice zodpovědnosti toto řeší dokonale.

K zadání následně probíhá diskuze.

### Krok 2

V tomto kroku se připraví všechny důležité činnosti, kterými se organizace zabývá. Jedná se o pedagogické činnosti, řídicí činnosti i činnosti podpůrné a servisní.

*Příklad:*

Strategický plán – individuální plány pracovníků – pravidelná činnost – nepravidelná činnost, spontánní činnost – táborová činnost – individuální práce s talenty – nábor účastníků do ZÚ – administrativa (evidence třídních knih, zprávy z akcí...) – psaní a řízení projektů – získávání pracovníků (interních, externích, dobrovolných) – motivační a stimulační plán – systém hodnocení pracovníků – školení a vzdělávání – plánování finančních zdrojů – vedení účetnictví – marketing – fundraising – získávání veřejnosti – systém vnitřní kontroly – zpětná vazba od klientů – hodnocení a evaluace...

Do seznamu mohou být psány i dílčí věci, jako je odpovědnost za BOZP nebo kupování papíru do kopírky, apod.

### Krok 3

Zde se definují způsoby pravomocí. Základní pravomoci jsou následující:

Zodpovídá..... Z

Spolupracuje..... S

Podílí se..... P

Podle potřeby je možné vytvořit i další – informuje, schvaluje, řídí...

# MATICE ZODPOVĚDNOSTI | Řízení času

## Krok 4

Nyní se vytvoří (nebo je již připravena před setkáním) prázdná matice zodpovědnosti. Může být vytvořena na flipovém papíře nebo v počítači. V druhém případě se matice promítá přes datový projektor na plátno.

kdo																			
	činnost	termín																	

## Krok 5

Do matice se dopíše činnosti a jména pracovníků. Následně se přiřadí k jednotlivým pracovníkům a činnostem jejich pravomoci a také termín, kdy bude činnost realizována. U každé činnosti je stanoven jediný zodpovídající pracovník (Z) a podle povahy činnosti přiřazeni další (S, P,...)

činnost	termín	kdo								
		Ředitel	Zástupce ředitele	Ekonom	Vedoucí pobočky AAA	Vedoucí PR	Vedoucí oddělení A	Vedoucí oddělení B	Vedoucí oddělení C	
Strategický plán	15. 7.	Z	S	P	P	P	P	P	P	
Rozpočet organizace	15. 12.	S	S	Z	P	P	P	P	P	
Nábor účastníků do ZÚ	31. 7.			P	S	Z	S	S	S	
Systém hodnocení pracovníků	31. 8.		Z	S						
Plán vzdělávání a rozvoje pracovníků	15. 9.	P	Z		S		S	S	S	
Den dětí	1. 6.		P	S	S	S	S	S	Z	

*Poznámka: Některé činnosti mohou být rozpracovány do úkolů, například pod nábor účastníků do ZÚ může být připsán úkol pro vedoucí oddělení, kteří musí odevzdat podklady ze svých zájmových útvarů.*

## Krok 6

Tato vyplněná matice zodpovědnosti je rozdána všem pracovníkům organizace (nebo umístěna na známém místě na intranetu). Všem pracovníkům je vysvětleno, co znamená matice pro všechny pracovníky organizace.

## Krok 7

Důsledné vyžadování přesného dodržování matice zodpovědnosti.



# ČASOVÝ SNÍMEK – analýza času | Řízení času

*Příklad:*

Pedagogická činnost

8 hodin

Pořadí: 8 (podle délky trvání zaznamenané v grafu)

Rozhodnutí: neměnit

Hospitace

0 hodin

Pořadí: 20

Rozhodnutí:

Absolvovat seminář k hospitacím

T: konec září

Vytvořit systém hospitací na oddělení, který je v souladu s organizačním řádem T: konec října

Každý měsíc hospitovat 3 zájmové útvary a následně provést tzv. supervizní rozhovor

## Krok 5

Realizace plánu opatření.

## Krok 6

Kontrola a vyhodnocení.

## Krok 7

Standardizování nových vhodných postupů.

## Momentový záznam potřeby času:

Organizace:	Jméno: Funkce:	Datum:	
Forma, druh činnost	Hodiny	Součet	Podíl v %
1. Pedagogická činnost			
2. Hospitace			
3. Děti, studenti...			
4. Řídící činnost – práce s lidmi			
5. Ekonomika, účetnictví			
6. Fundraising			
7. Péče o majetek			
8. Porady, schůze, konference			
9. Návštěvy, jednání			
10. Telefonní hovory			
11. Písemnosti (nahližení, vyřizování)			
12. Sebevzdělávání			
13. Koncepční práce			
14. Organizace vlastní práce			
15. Ostatní pracovní činnost			
16. Public relations			
17. Přestávky v práci (jídlo, hygiena)			
18. Osobní problémy			
19. Nicnedělání			

# DIAGNÓZA SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

Využití metody: Diagnóza pracovníků

Facilitátor: Ne

Ideální počet účastníků: Vedení organizace

Základní pomůcky: Flipchart, flipové papíry, fixy, nalepovací papírky 5 x 5 cm

Jednoduchá diagnóza pracovníků z hlediska jejich schopností a postojů, kterou si můžeme udělat doslova „na koleně“ s pomocí následující tabulky. Rozděluje lidi na čtyři typy právě podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává.

Udělat si toto jednoduché rozřazení svých podřízených znamená získat zajímavý pohled na stav lidských zdrojů a zároveň slušný základ pro určení strategie vedení a podpory každého jednotlivce. Cílem této metody je diagnóza všech pracovníků (podřízených), zařazení do tabulky schopností a postojů. Těm, kteří se neumístí v kvadrantu „Schopní a ochotní“, připravit rozvojový program, pomocí něhož se do tohoto kvadrantu dostanou.

### Krok 1

Vedení organizace se sejde na společném sezení. Vedoucí vysvětlí cíl a následně vysvětlí postup, jak bude celá tato metoda probíhat.

### Krok 2

Vedení organizace posuzuje všechny nebo vybrané pracovníky z pohledu jejich schopností (dostatečné – nedostatečné) a z pohledu postojů (příznivé – nepříznivé) k organizaci a k zadávaní úkolů.

Pracovníci jsou posuzováni na základě zvolených kritérií; na základě konsenzu jsou umisťováni do kvadrantu, do kterého byli diagnostikováni.

Z pohledu metody je účelné mít všechny posuzované pracovníky přepsané na nalepovacích papírcích 5 x 5 cm. Díky tomu je snadnější manipulace při případných změnách a přemísťování pracovníků z jednoho kvadrantu do druhého.

SCHOPNOSTI	Dostatečné	SCHOPNÍ, ale NEOCHOTNÍ	SCHOPNÍ a OCHOTNÍ
	Nedostatečné	NESCHOPNÍ a NEOCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ale OCHOTNÍ
		Nepříznivé	Příznivé
		POSTOJE	

# DIAGNÓZA SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

### Krok 3

Po definitivním rozřazení je dobré pro lepší přehlednost přepsat výsledky do následující tabulky:

	Schopní/Neochotní	Schopní/Ochetní	Neschopní/Neochotní	Neschopní/Ochetní
Sámer Macho			x	
Julie Hubatá	x			
Karel Barel				x
Vilma Jebavá		x		
Irma Brusná			x	

### Krok 4

Vedoucí vysvětlí ostatním jednotlivé kategorie a další postup:

#### Umí, ale nechce

Nejnáléhavější problém představují schopní, ale neochotní lidé. Mohou být vzhledem k této výbušné kombinaci pro firmu nebezpeční. Ostatní lidé je pro jejich schopnosti často uznávají, mohou se proto stávat vzory chování pro své okolí, což je kvůli jejich nízké loajalitě pro firmu pochopitelně nebezpečné. Mohou se stát krystalizačními jádry, kolem kterých rostou „ostrůvky negativní deviace“.

#### Chce a umí

To je pozitivní kategorie, v ní bychom jistě měli rádi všechny své lidi. Tady bychom zřejmě hledali Ferdu Mravence. I tito lidé mívají přirozenou autoritu a mohou se stát vzory chování, pokud tomu podmínky ve firmě přejí. Mohou kolem nich vznikat „ostrovy pozitivní deviace“, které pomáhají firmě v budování vitality.

#### Chce, ale neumí

V pravém dolním kvadrantu diagramu sídlí kategorie snaživých, ale nedostatečně schopných lidí. Trvale hlášen by zde byl Brouk Pytlík. Tito lidé nevyžadují péči tak naléhavě, jako obě skupiny v horních kvadrantech. Také se kolem nich neseskupují houfy obdivovatelů, spíše hrozí, že jejich iniciativa nebude pro firmu vždy prospěšná.

#### Neumí a nechce

Od těchto lidí toho opravdu nemůžeme příliš čekat. Ani oni nejsou adepty napodobování, a proto nepředstavují akutní nebezpečí a naléhavou výzvu k okamžité péči. Jejich prospěšnost pro firmu je však pochopitelně problematická.

Vedoucí zdůrazní, že žádoucím cílovým stavem je mít všechny své lidi v tabulce schopností a postojů vpravo nahoře, tj. v kvadrantu Schopní a Ochotní.

Tento záměr zahrnuje dva dílčí úkoly: ty, kteří v žádoucím kvadrantu již jsou, v něm udržet, a ty, kteří v něm nejsou, do něho dostat, a to buď pohybem zleva doprava (zvýšením loajality), nebo zdola nahoru (například rozvojem schopností).

### Krok 5

V tomto kroku účastníci setkání vymýšlejí, jak dostat jednotlivé pracovníky do kvadrantu Schopní a Ochotní.

# DIAGNÓZA SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

### Umí, ale nechce

Schopní a neochotní představují nebezpečí. Od nich je třeba začít, jejich přesunutí zleva doprava je nejnaléhavějším problémem. Jejich nadřízený by se měl postarat o vzrůst jejich loajality, například s využitím následující tabulky. Pokud se to v průběhu několika týdnů či měsíců nepovede, přestože vedení organizace vyzkoušelo všechny relevantní postupy, mělo by začít uvažovat o radikálnějších řešeních.

Umí, ale nechce	Možné příčiny	Opatření/Řešení
Julie Hubatá	Není definován systém firemních myšlenek Není zřejmý užitek myšlenek a systému v organizaci pro Julii Není znám systém myšlenek organizace	Vytvořit strategický rámec organizace, vysvětlit lidem Vysvětlit a motivovat Lepší zadávání úkolů (SMART), lépe vysvětlovat smysl úkolů, hodnotit splnění úkolů

### Chce, ale neumí

Kdo je v tomto kvadrantu, měl by se dostat nahoru. Posun nahoru znamená buď přesun na jinou, méně nebo jinak náročnou práci, anebo zajištění růstu schopností lidí v požadovaných oblastech. Pomoci může například vzdělávací program zaměřený na rozvoj individuálních schopností. Zde může vedení uplatnit několik přístupů:

- Důraz na objevování a osvojování dovedností (praxe, dovednosti)
- Řešení skutečných situací v prostředí organizace (specifická témata, praxe-reality)
- Důraz na předávání a fixování znalostí (teorie, znalosti)
- Řešení modelových situací v prostředí kurzů (obecný pohled, modely)

	Trénink	Koučování	Školení	Poradenství
Hana Silná		x	x	x
Běta Smutná	x		x	
Karel Barel	x		x	x
Jiří Severka	x	x	x	
Hanuš Šmukal			x	x

Konkrétní vzdělávací aktivity:

(rozpis aktivit)

### Neumí a nechce

Jejich přesun vyžaduje obě složky: vertikální i horizontální (postoje i schopnosti). Z hlediska naléhavosti tato cílová skupina předstihuje tu předchozí (Chce, ale neumí) – nezvládnutí neloajality je potenciálně nebezpečnější než přehlížení neschopnosti.

Pokud se vedení nerozhodne nebo nepokusí takovýchto zaměstnanců rovnou zbavit, vyžaduje tento typ lidí promyšlený postup.

# DIAGNÓZA SCHOPNOSTÍ A POSTOJŮ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

Cesta z levého dolního kvadrantu doprava a nahoru by měla respektovat „velkou taktickou podmínku“, která říká, že investici do rozvoje schopností by měla předcházet nebo ji doprovázet pozitivní změna postojů; následuje „malá taktická podmínka“, která určuje pořadí kroků – nejdříve posun doprava (změna postojů), pak vzhůru; ne obráceně.

*Poznámka:*

*Překvapivě často se posílají lidé v tomto kvadrantu nejprve na školení či tréninky, aby si doplnili své znalosti a dovednosti. Pokud se to povede, může se stát, že se posunem v diagramu vzhůru dostanou do levého horního kvadrantu, kde lidé tohoto typu představují naléhavý problém.*

### Krok 6

Realizace opatření

### Krok 7

Kontrola a vyhodnocení

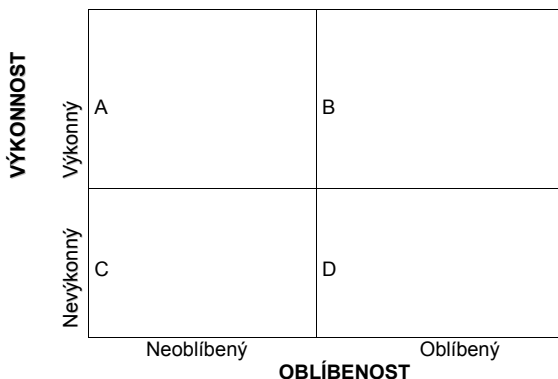
Inspirace:

Jiří Plamínek, Teorie vitality

Další aplikace této metody:

### ANALÝZA MANAGEMENTU

Tuto metodu může ředitel organizace s úspěchem aplikovat na členy vedení organizace, jednotlivých poboček nebo oddělení.





# KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ |

## Stimulace, motivace, hodnocení

**Využití metody:** Tvorba kritérií pro přiznání čtvrtletního hodnocení

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** Všichni pracovníci organizace, cca 20

**Základní pomůcky:** Flipcharty, flipový papír, fixy, barevné lepíky, nalepovací kartičky 5 x 5 cm

Osobní ohodnocení, jako pohyblivá nadtarifní složka platu, by mělo sloužit k motivaci zaměstnanců a spravedlivě odrážet míru úsilí, které zaměstnanec v práci odvádí. K tomu, aby splňovalo svůj účel, je nutné, aby osobní ohodnocení mělo svá jasná kritéria, případně podkritéria, která jsou pro pracovníky známá, jsou pro ně srozumitelná a v ideálním případě jsou s nimi pracovníci ztotožněni.

V následujícím textu je popsána komplexní metoda, pomocí níž lze vytvořit jasná a srozumitelná kritéria a podkritéria pro přiznávání osobního ohodnocení. Srozumitelnost, jasnost kritérií a ztotožnění s nimi je dáno tím, že se na tvorbě kritérií podílejí pracovníci organizace, jichž se kritéria týkají.

### Krok 1 – Vysvětlení

Vedoucí seznámí všechny přítomné s cílem setkání – vytvořit kritéria pro čtvrtletní ohodnocení pracovníků pro všechny pracovní pozice. Důležité je vysvětlit, k čemu to celé bude sloužit a jak se s výsledky bude dál nakládat. Zároveň vedoucí upevní pracovníky, že celá metoda je zaměřena ve prospěch pracovníků, kteří chtějí udělat maximum pro organizaci i pro sebe.

### Krok 2 – Cíle organizace

Ředitel organizace nebo jiný vedoucí pracovník provede prezentaci (ve stručnosti vysvětlí), kam organizace jde, jaké je její poslání, jaká je její vize, dlouhodobé a krátkodobé cíle. K tomu následuje diskuze.

Je dobré, je-li obsah této prezentace někde vyvěšen, napsán na flipovém papíře nebo jej každý účastník dostane v písemné podobě.

### Krok 3

Facilitátor vysvětlí další postup, jímž budou dál všichni pracovat. A hned je vyzve k první společné činnosti: „Říkejte všechny možné činnosti a kritéria, která jsou v souladu s posláním, vizí a cíli organizace a měla by se podle vás objevit ve vašem hodnocení.“

Účastníci setkání říkají náměty a nápady, zapisovatel vše zapisuje. Facilitátor podněcuje diskusi k tvorbě dalších nápadů.



# KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

### Krok 4

Účastníci vyberou několik nejdůležitějších kritérií, činností a vlastností pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci.

*Příklady pracovních pozic:*

- Zástupce ředitele
- Odborný pracovník (pedagog)
- Ekonom
- Pracovník public relations
- Sekretářka
- Vedoucí vzdělávacího střediska
- Fundraiser
- Pracovník pro doplňkovou činnost

### Krok 5

Nyní následuje diskuze o tom, která vybraná kritéria jsou v souladu s cíli, a která nikoli. Zde může být použita metoda CIKL k porovnání kritérií s cíli organizace. Kritéria, která nemají nic společného s posláním, vizí a cíli organizace, jsou vyřazena.

### Krok 6

Každý z účastníků setkání dostane 5 lepíků pro každé pracovní místo. Je-li popsáno například 6 pracovních míst, dostane každý účastník 30 lepíků. Poté obejde všechny flipové papíry s názvy pracovních míst a nalepí svých 5 lepíků k těm kritériím, která jsou z pohledu dosahování vizí a cílů organizace nejdůležitější. Může nalepit např. všech 5 lepíků k jednomu kritériu nebo třeba 3 lepíky k jednomu a po 1 lepíku k dalším dvěma kritériím. Po nalepení se lepíky sečtou. Následuje závěrečná diskuze, kde jsou ještě případně vyřazena kritéria, která nedostala žádný bod nebo minimální počet bodů.

Zde je dobré první společné setkání ukončit.

### Krok 7

Sejde se vedení organizace nebo k tomu ustavená pracovní skupina, jež zpracovává výsledky do konečné podoby. Prochází všechna kritéria a posuzuje jejich vliv na dosahování vize a cílů organizace a také vliv na cíle pro jednotlivé pracovníky. Podle počtu získaných lepíků rozřadí je kritéria do několika skupin důležitosti – viz následující příklad:

Odborní pracovníci	důležitost		důležitost
- Akce	4	- Termíny	3
- Zájmové útvary	4	- Rentabilita	3
- Tábory	4	- Public relations	2
- Plnění cílů	4	- Týmová spolupráce	2
- Tvořivost (inovace)	3	- Tvorba metodik	2
- Plánování	3	- Informace	1
- Řídící činnost	3	- Sebevzdělávání	1
- Image	3	- Péče o interiér	1

# KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ |

## Stimulace, motivace, hodnocení

### Krok 8 – Presentace

Zde se opět scházejí všichni účastníci společně. Pracovní skupina prezentuje (nejlépe ústy ředitele) výsledky své práce a vysvětluje důvody svého rozhodnutí.

K tomu probíhá následná diskuze. V tomto kroku je dobré dosáhnout souhlasu všech přítomných.

### Krok 9

Krokem 8 celý proces může skončit, ale pro spravedlivější rozhodování hodnotitelů je dobré rozpracovat kritéria do dílčích podkritérií, případně ještě dál. To proto, aby pro pracovníky bylo zřejmé, zač budou hodnoceni. A hodnotitelům (vedoucím pracovníkům) bude jasné, na základě čeho budou hodnotit své pracovníky.

### Krok 10

Všechna kritéria jsou vylepena po místnosti (buď volně, nebo na flipových papírech). Každý účastník dostane nalepovací kartičky 5 x 5 cm. Ke všem kritériím, ke kterým má co říci, napíše podkritéria, je jedno kolik. Ta následně vylepí ke kritériím.

### Krok 11

V tomto kroku účastníci setkání vytrídí nalepená podkritéria tak, aby u kritéria bylo každé pouze jednou. To mohou účastníci udělat v několika menších skupinkách, aby se práce vykonala rychleji.

### Krok 12

Tento krok může pokračovat za účasti všech nebo k němu bude ustavena pracovní skupina. Zde jsou jednotlivá kritéria rozpracována do podkritérií tak, aby se kritérium mohlo objektivně hodnotit.

### Příklady:

#### Akce

počet akcí  
počet účastníků  
přímá práce (hodiny)  
koeficient x účastníci

#### Zájmové útvary

počet ZÚ  
počet dětí v ZÚ  
hodiny x děti  
průměrný počet v ZÚ  
přímá práce (hodiny)

#### Tvořivost

kvalita práce  
inovace, nápady  
odvážnost a originalita  
při řešení problémů  
pružnost reagování (řešení)

#### Image pracovníka

vystupování na poradách  
jednání  
ochota k zákazníkům  
patriotismus  
nasazení – pracovní doba

#### Tábory

počet táborů  
počet účastníků  
přímá práce (hodiny)  
koeficient x účastníci

#### Cíle

vytyčení a plnění cílů  
projekty – nápady  
metodika – tábory, akce...  
osobní plánování a organizace  
časů

#### Propagace

televize  
rádio  
tisk  
ostatní

#### Rentabilita

rentabilita akcí  
rentabilita ZÚ  
sponzorování  
ostatní činnosti

#### Odpovědnost

održování termínů  
pomoc druhému  
detaily při přípravě  
odpovědnost za konání akce  
odpovědnost vůči ostatním  
održování daných pravidel a norem

#### Práce s informacemi

vyhledávání  
poskytování – kolegové, internet,  
intranet  
využívání

#### Jednání

navazování a využívání kontaktů  
kvalita vystupování  
telefonování  
výsledky

#### Sebenáročnost, sebedůvěra

osobní aspirace v zaměstnání  
odvaha nést riziko  
odolnost proti nezdaru  
změna stylu práce  
entuziasmus, nadšení  
rozhodnost, důslednost, samostatnost

# KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

Využití sebevzdělávání  
předávání vědomostí, dovedností  
a zkušeností  
spolupracovníkům  
pedagogická činnost  
řídící a lektorská činnost  
ostatní činnost

Sebevzdělávání  
výpočetní technika

jazyky  
legislativa  
manažerské dovednosti  
ostatní

**Ochota spolupráce**  
spolupráce na akcích (hod.)  
upřednostnění makrocíle  
organizace  
vzájemná komunikace

Péče o interiér  
kancelář  
místnosti  
stěny  
nástěnky  
ostatní

### Krok 13

Tam, kde je to potřeba, jsou podkritéria ještě rozpracována do dílčích podkritérií, aby se lépe a objektivněji mohla stanovovat hodnota bodů za kritérium.

*Příklad:*

#### Akce

počet akcí		počet účastníků	
1–4 akce	1 bod	20–80	1 bod
5–8 akce	2 body	81–160	2 body
8–12 akcí	3 body	160–250	3 body
13–17 akcí	4 body	251 a více	4 body
17 a více bodů	5 bodů	koeficient (počet hodin na akci x účastníci)	
počet hodin			
5–10 hodin	1 bod	100–500	1 bod
11–30 hodin	2 body	501–1000	2 body
31–50 hodin	3 body	1001 a více	3 body
51 a více	4 body		

### Krok 14

Vedení organizace přepracuje tento výsledek společné práce do směrnice, seznámí s ní pracovníky a zveřejní ji na intranetu nebo uloží na místě, kde k ní mají všichni přístup.

### Krok 15

Hodnocení se průběžně zaznamenává do formulářů. Na konci měsíce se sečtou body, které získali všichni pracovníci celkem. Tímto počtem bodů se vydělí částka, která je na odměny k dispozici. Získaným koeficientem (počtem korun na 1 bod) se vynásobí bodové ohodnocení pracovníků.

*Příklad:*

Na odměny může organizace měsíčně uvolnit 3 500 Kč. Pracovníci získali celkem 531 bod.

Výpočet koeficientu:  $3\,500 : 531 = 6,6$  (6,59).

Pracovník, který získal 62 bodů, může dostat osobní příplatek  $62 \times 6,6 = 409,20$  Kč (je třeba zaokrouhlit).

### Krok 16

Metodika hodnocení pracovníků se průběžně připomínkuje. Na základě připomínek se metodika i hodnocení změní, informují se pracovníci organizace a např. po čtvrt roce se celý proces opakuje.

# HODNOCENÍ ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

**Využití metody:** Tvorba rozvojového a vzdělávacího plánu

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Vedení organizace

**Základní pomůcky:** PC, případně flipchart, flipové papíry, fixy

**Vhodná aplikace:** Cílové odměny.

V této metodě je uplatňován systémový přístup: zaměřuje se na standardy vědomostí a dovedností pracovníků, které platí pro různé pracovní pozice v organizaci a jsou propojeny se systémem vzdělávání zaměstnanců. Metoda pracuje s rozvojem lidského potenciálu v organizaci a s nutností vzdělávání, včetně jeho přínosů pro organizaci.

### Krok 1

Na úvodním setkání jsou účastníci (vedení organizace) nejprve seznámeni s cílem. Tím je připravit individuální vzdělávací a rozvojový plán pro každého pracovníka, následně tento plán zrealizovat a vyhodnotit výsledky.

### Krok 2 – Převedení popisu práce na vědomosti a dovednosti

Tato část je časově velmi náročná. Je třeba převést popis práce na znalosti a dovednosti tak, aby se z nich následně daly vytvořit vzdělávací programy. Převedení musí být provedeno velmi pečlivě, aby vzdělávací programy odrážely skutečnou potřebu praxe. Jde o to, aby lidé byli vzděláváni v tom, co skutečně potřebují pro své denní činnosti v organizaci, a pro to, aby tyto činnosti realizovali díky vzdělávání opakovaně dobře.

*Příklad:*

Popis	Oblasti vzdělávání
1. Pedagog odpovídá za pravidelnou činnost ZÚ, klubů, za jejich zakládání, naplňování, trvalou kvalitní činnost.	Zájmové vzdělávání Legislativa PR a propagace PC gramotnost
2. Metodicky pracuje s externími i dobrovolnými spolupracovníky. Získává nové k rozšiřování nabídky činností.	Práce s externisty Týmová spolupráce Marketing Legislativa Management
3. Zpracovává rozpočet oddělení i akcí, které pořádá.	Zpracování rozpočtu Legislativa

### Krok 3 – Baterie vědomostí a dovedností – sdužení

Zde je nutné všechny znalosti a dovednosti vytřídit, to znamená odstranit duplicitu a rozdělit je do oblastí vzdělávání.

### Krok 4 – Váha

Zde se pro přehlednost vytvoří tabulka a k jednotlivým položkám se určí váha od 0 do 5. Čím vyšší číslo, tím je toto vzdělávání pro pracovníky organizace důležitější.

# HODNOCENÍ ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

Oblast vzdělávání	Váha
Název vědomosti/dovednosti	

### Krok 5 – Vytvoření metodiky popisu úrovně

Vytvoření popisu úrovně slouží k tomu, aby organizace byla schopná určit požadovanou a skutečnou úroveň vědomostí a dovedností v daném tématu.

Úroveň	Charakteristika úrovně
0	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor se všemi body z pozorovatelného chování, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
1	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování. Nutnost systematického rozvoje, jehož cílem je zmenšení slabých stránek.
2	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá požadovanému stavu. Je však ještě třeba formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a zmenšení slabých stránek.
3	Optimální úroveň. Přesně odpovídá požadovanému stavu. Lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
4	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

### Krok 6 – Vytvoření konkrétních úrovně ke každé oblasti vzdělávání

Nyní je dobré (nikoli však nutné) pro kvalitnější identifikaci úrovně rozpracovat tyto oblasti vzdělávání do pěti úrovně (0–4) tak, aby odpovídaly metodice vytvořené v kroku 5. Zde je třeba zvážit efektivitu, protože tato část je náročná na čas a také na odbornost těch, kteří ji budou připravovat.

*Příklad:*

#### Rozpočtování

0 Nemá žádné vědomosti a dovednosti.

1 Velmi špatně se orientuje v rozpočtech, potřebuje vedení při sestavování rozpočtu, potřebuje dohled při čerpání rozpočtu.

2 Má znalosti rozpočtování, ale samostatně nesestaví celý rozpočet projektu; vyúčtování projektu nevyužívá jako informaci pro řízení (a změny) v projektu.

3 Umí sestavit kvalitní rozpočet (a změny rozpočtu) na své úrovni.

4 Má nadstandardní znalosti a dovednosti při sestavování rozpočtu organizace. K této problematice poskytuje konzultace svým kolegům.

### Krok 7 – Vytvoření požadovaného stavu úrovně oblastí vzdělávání

Vedení organizace nebo přímý nadřízený posoudí jednotlivé oblasti z pohledu praxe a vyhodnotí, jakou úroveň pracovník potřebuje, aby dělal svou každodenní práci na vysoké kvalitativní úrovni, a to opakovaně. Není dobré určovat pracovníkům zbytečně vysoké úrovně oblastí vzdělávání, jestliže je v praxi nepotřebují.

# HODNOCENÍ ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

### Krok 8 – Určení skutečného stavu vědomostí a dovedností

Zde se může použít celá řada nástrojů – zkouška (oblast PC gramotnosti), testy sestavené „na míru“ podle úrovní (všechny oblasti), pozorování (řízení porad), dialogové metody („obchodní“ jednání), dále např. řízený rozhovor, individuální úkoly, prezentace, řešení nečekané situace, týmové techniky...

Je lepší, je-li vyhodnocení realizováno více hodnotiteli. Je to sice časově náročnější, ale výsledek je pak objektivnější, a hlavně přesnější. Na konci má organizace u každého pracovníka jasno, jaké skutečné úrovně dosáhl v každé oblasti vzdělávání. A také, jaká je jeho PS mezera, tedy rozdíl mezi požadovanou úrovní a skutečnou úrovní.

*Příklad:*

#### Oblasti vzdělávání

	Váha	Požadovaná úroveň	Skutečná úroveň	PS mezera
<b>ROZVOJ ŘÍDICÍCH DOVEDNOSTÍ</b>				
Marketing	4	2	0	-2
Firemní kultura	4	2	2	0
Public relations	2	3	0	-3
Základy „obchodního“ jednání	2	2	0	-2
Fundraising	5	2	0	-2

### Krok 9 – Vytvoření skutečného plánu vzdělávání pro každého pracovníka

Na základě identifikace úrovně jednotlivých oblastí vzdělávání určí vedení organizace lehce plán vzdělávání pro každého pracovníka.

Jednou z možností je vytvořit plán podle váhy (priorit). To probíhá tak, že váha se vynásobí PS mezerou. U čeho vyjdou nejvyšší minusová čísla, to jsou priority vzdělávání.

	Váha	Požadovaná úroveň	Skutečná úroveň	PS mezera	Priorita
Marketing	4	2	0	-2	-8
Fundraising	5	2	0	-2	-10

Při tvorbě plánu vzdělávání nejprve vedení organizace vybere několik nejdůležitějších oblastí, s ohledem na možnosti konkrétního pracovníka. Postup plánuje zpravidla po úrovních. To znamená, je-li skutečná úroveň 0 a požadovaná 4, pak plánuje nejprve dosáhnout úrovně 1, po nějakém čase úrovně 2 atd.

Plán neobsahuje pouze čísla, ale jasné cíle, které lze odvodit z úrovní oblastí vzdělávání. Do plánu se přepíše text požadované úrovně, případně se převede do cílů.

# HODNOCENÍ ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ I

## Stimulace, motivace, hodnocení

*Příklad:*

### Rozpočtování

Umí sestavit kvalitní rozpočet na úrovni akce a projektu.

T: 30. 6.

Provedení: mentoring ze strany ekonoma organizace

### Řízení projektů

Dokáže vytvořit plán projektu rozpracovaný do úkolů pro jednotlivé projektové týmy.

T:

Zná projektový trojimperativ a umí jej používat při řízení projektu.

T:

Cíleně se zaměřuje na výstupy projektu, ty implementuje do běžného chodu organizace. T:

Provedení: 100hodinový kurz řízení projektu

### Krok 10 – Motivace ke vzdělávání

Je dobré podpořit chuť ke vzdělávání cílovými odměnami (nebo jinými stimulačními nástroji). V praxi to znamená, že pokud pracovník dosáhne určené úrovně oblasti vzdělávání, dostává za to cílovou odměnu.

*Příklad* cílových odměn, kdy se pracovníci mohli přihlásit na zkoušky a následně je absolvovali. Za dosažení potřebné úrovně získali cílovou odměnu (viz tabulka).

PEDAGOGOVÉ	4	3	2	1
Intranet	120	100	40	0
MS Word	120	100	40	0
MS Excel	120	100	40	0
MS Power Point	300	250	70	0
Mind Map	200	100	80	0
Windows	100	80	50	0
Internet	100	50	0	0
Moodle	50	0	0	0
Logframe	50	0	0	0

### Krok 11 – Individuální rozhovor

Nadřízený probere se svým pracovníkem individuálně vzdělávací a rozvojový plán. Rozhovor není monologem nadřízeného, ale musí jít o dialog, kdy obě strany o plánu hovoří. Cílem je vysvětlit důvod a smysl tohoto plánu, probrat a zargumentovat výsledky hodnocení. Dále seznámit pracovníka s návrhem jeho plánu rozvoje a vzdělávání a po vzájemném dialogu jej upravit do konečné podoby přijatelné pro obě strany. Někdy se plán podepíše jako závazná smlouva mezi nadřízeným a pracovníkem.

### Krok 12 – Realizace vzdělávacích a rozvojových plánů

### Krok 13 – Opakování

Každý plán musí obsahovat termíny, dokdy dojde ke zvýšení úrovně v jednotlivých oblastech vzdělávání. Pak se proces opakuje od kroku 7 do kroku 12.



## IDEÁLNÍ PRACOVNÍK | Stimulace, motivace, hodnocení

**Využití metody:** Projektování ideálního profilu pracovníka

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** Do 15

**Základní pomůcky:** Flipový papír, lektorský kufr, nalepovací kartičky 5 x 5 cm, lepíky

**Vhodná aplikace:** *Tvorba analýzy vzdělávacích potřeb pro organizaci i pro jednotlivce.*

Cílem této velmi jednoduché metody je inspirovat pracovníky k přemýšlení o sobě, zda splňují nároky své profese. Trochu je „postrčit“ tak, aby více mysleli klientsky, dokázali se podívat do budoucna a začali více spolupracovat.

### **Krok 1 – Rozehříváčka**

Na flipu je obrázek prezidenta republiky (nebo jiné známé osobnosti). Každý dostane jeden nalepovací papírek 5 x 5 cm. Na něj napíše jednu charakteristiku nebo kompetenci, která dělá prezidenta prezidentem.

Papírky se nalepí na flipový papír, pak proběhne krátká diskuze.

### **Krok 2 – Vysvětlení**

Vedoucí vysvětlí cíl společného sezení a následně vysvětlí postup, jak bude celá tato metoda probíhat. Vysvětlí také důvod této metody. Zároveň se stručně zmíní o pojmu kompetence.

### **Krok 3 – Vymýšlení pojmů**

Na flipu je nalepena nebo namalována celá postava člověka. Každý dostane několik nalepovacích kartiček 5 x 5 cm. Na ně napíše tři pojmy, které ho napadnou, když se řekne „plně kompetentní pracovník naší organizace“ (pobočky, oddělení) nebo „ideální pracovník“.

Pak má každý účastník 5–10 minut na vymýšlení tří charakteristik ideálního pracovníka.

### **Krok 4 – Nalepování**

Když mají všichni účastníci tohoto setkání charakteristiky vymyšleny, nalepí své kartičky do míst postavy, kterých se to týká (měl by znát potřebnou legislativu – nalepím k hlavě). Vysvětlí, proč to lepí zrovna do tohoto místa a jaký to má důvod – proč je tato charakteristika charakteristikou ideálního pracovníka (duplicitní názory se vyřazují).

Po vylepení všech nalepovacích kartiček se ještě vedoucí ptá, zda nějaká charakteristika / pojem chybí. Pokud ano, jednoduše se dopíše.

### **Krok 5 – Lepíkování**

Každý účastník dostane 5 lepíků a ty rozdělí těm charakteristikám, o kterých si myslí, že jsou nejdůležitější pro pracovníka, který pracuje v organizaci, pobočce, oddělení.

### **Krok 6**

Vedoucí přepíše 5–10 nejdůležitějších charakteristik na samostatný flip.

### **Krok 7**

V tomto kroku dostane každý účastník 5–10 červených lepíků a stejně tolik zelených lepíků. Pak vždy jeden lepík nalepí ke každé charakteristice – zelený = splňují to, červený = nespĺňují to (buď nalepí červený, nebo zelený lepík, oba najednou nelze).

# IDEÁLNÍ PRACOVNÍK | Stimulace, motivace, hodnocení

Varianta:

Vedoucí připraví předem tabulku a do ní vepíše vybrané charakteristiky (viz krok 6).

Pojmy	++	+	-	--
Ví, co chce				
Je důsledný				
Umí stanovovat cíle				
Týmový hráč				
Umí motivovat ostatní				

Každý účastník nalepí ke každému pojmu jeden lepík podle toho, jak jej on sám na předepsané škále splňuje.

++ rozhodně splňuji

+ spíše splňuji

- spíše nesplňuji

-- rozhodně nesplňuji

## Krok 8 – Diskuze

Diskuze mezi všemi zúčastněnými o tom, co zjištěné údaje znamenají pro celou organizaci, co to znamená pro každého pracovníka.

## Krok 9 – Tvorba vzdělávacího programu organizace

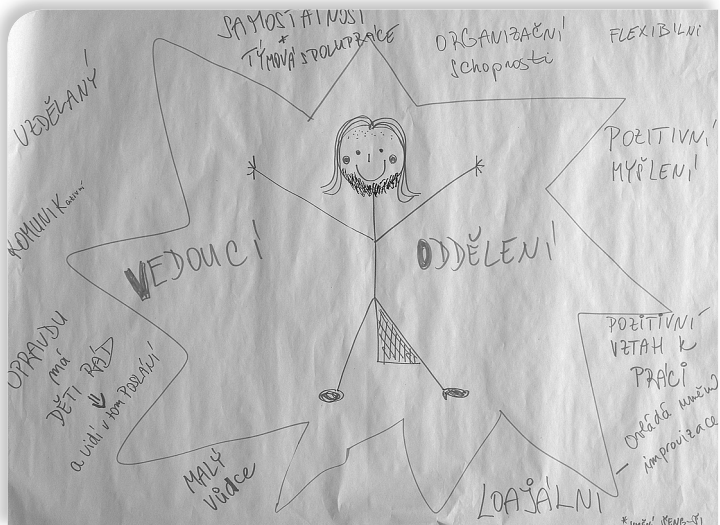
Na základě výsledků lze vytvořit plán vzdělávání pro celou organizaci i jednotlivce.

## Krok 10

Realizace vzdělávacího programu.

## Krok 11

Vyhodnocení a opakování vzdělávacího programu.



# BOSTONSKÁ MATICE | marketing

**Využití metody:** Analýza portfolia organizace

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–15

**Základní pomůcky:** Tabulka, flipchart, flipové papíry, fixy

**Vhodná aplikace:** Tvorba marketingového plánu.

Bostonská matice (též Bostonský diagram) analyzuje portfolio služeb a produktů organizace. Produkty jsou rozdělené do polí matice podle tržního podílu a podle růstu daného trhu. Kombinací těchto parametrů pak vznikají čtyři skupiny produktů:

- Otazník**      Vysoké tempo růstu a nízký tržní podíl  
(*Jde o nadějně produkty – jsou na rychle se rozvíjejícím trhu, ale mají na něm nízký podíl.*)
- Hvězda**      Vysoké tempo růstu a vysoký tržní podíl  
(*Produkty, které mají velký podíl na rychle rostoucím trhu.*)
- Dojná kráva**      Nízké tempo růstu a vysoký tržní podíl  
(*Produkty, které mají velký tržní podíl na méně perspektivním trhu.*)
- Bídny pes**      Nízké tempo růstu a nízký tržní podíl  
(*Produkty, které se neuplatní ani na klesajícím trhu.*)

## Krok 1

Vedení (organizace, pobočky, oddělení) si připraví následující tabulku, do níž budou účastníci zaznamenávat výsledky své analýzy.

Produkty/služby	Otazník	Hvězda	Dojná kráva	Bídny pes
Součet				
Procenta				

## Krok 2

Vedení se rozhodne, jak analýzu svého portfolia pojme – zda se bude zabývat veškerými službami a produkty, zda bude analyzovat podle činností (zájmové útvary, akce, tábory...), nebo zda každé oddělení vytvoří svou analýzu portfolia. Po tomto rozhodnutí se přepíše vybrané produkty a služby do tabulky.

S ohledem na počet účastníků je vhodné, aby tabulka byla narýsována na velkém (flipovém) papíře a vyvěšena.

## Krok 3

Jednotlivé služby a produkty se ohodnotí křížkem nebo jiným symbolem v příslušném sloupci – viz následující tabulka:

Produkty/služby	Otazník	Hvězda	Dojná kráva	Bídny pes
Tábory		X		
Pravidelná zájmová činnost			X	
Víkendové aktivity				X
Rekvalifikace	X			
Kurzy pro dospělé	X			
Spontánní aktivity				X
Práce s talenty		X		
Příležitostné akce pro veřejnost			X	
Součet				
Procenta				

## Krok 4

V tomto kroku se porovná výsledek s tzv. „portfoliem zdravé organizace“. To vypadá následovně:

Otazníky	5 %
Hvězdy	20 %
Dojné krávy	65 %
Bídny psi	10 %

## Krok 5

Zde se vedení rozhoduje, co s jednotlivými produkty a službami. Pro ilustraci uvádíme základní strategie:

**Otazníky** – V této fázi se organizace snaží tržní podíl zvyšovat. Z otazníků se stávají v lepším případě hvězdy, v horším bídní psi.

**Hvězdy** – Tyto produkty jsou bezproblémové a organizace se je snaží v pozici hvězdy držet co nejdéle.

**Dojné krávy** – Tyto produkty nejsou na první pohled atraktivní, často jsou zastaralé, ale organizaci mohou přinášet stabilní příjmy. Zde je dobré přicházet s určitými inovacemi, aby služby a produkty nespady do bídných psů.

**Bídny psi** – Organizace se jich obvykle snaží zbavit.

## Krok 6 – Tvorba akčního plánu

Ke každé službě a produktu, které se nacházejí v otaznících nebo bídných psech, je třeba vytvořit plán opatření, která povedou k přesunu do jiné skupiny. K tomu je nutné určit kroky, termín splnění a přiřadit zodpovědnou osobu.

## Krok 7 – Realizace

## Krok 8 – Kontrola a hodnocení

# BOSTONSKÁ MATICE | marketing

## DRUHÁ VARIANTA

### Krok 1

Vedení (organizace, pobočky, oddělení) si připraví následující matici, do níž budou účastníci zaznamenávat výsledek své analýzy.

Relativní tržní podíl:

		vysoký	nízký
Tempo růstu	vysoké	Hvězdy	Otazníky
	nízké	Dojné krávy	Bídící psi

### Krok 2

Účastníci setkání pak hodnotí jednotlivé produkty a služby.

Do matice se obvykle kreslí ve formě kruhu – čím větší, tím významnější.

1. Tábory
2. Pravidelná zájmová činnost
3. Víkendové aktivity
4. Rekvalifikace
5. Kurzy pro dospělé
6. Spontánní aktivity
7. Práce s talenty
8. Příležitostné akce pro veřejnost

		vysoký	nízký
Tempo růstu	vysoké	Hvězdy 1 8 6	Otazníky 4 3
	nízké	Dojné krávy 7 2	Bídící psi 5



# MARKETINGOVÝ MIX | marketing

**Využití metody:** Plánování rozvoje produktů a služeb organizace

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 4–8

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, připravené formuláře

**Vhodná aplikace:** *Marketingový plán.*

Marketingový mix (MM) je soubor nástrojů, jejichž pomocí vytváříme vlastnosti služeb nabízené zákazníkům. Cílem vytvořeného marketingového mixu je uspokojit zákazníky a přinést zisk.

Metoda je známá také pod názvem 4P, původně v angličtině:

- produkt - product
- cena - price
- distribuce - place
- komunikace - promotion

## Krok 1

Vedení organizace (pobočky, oddělení) nechá připravit následující tabulky, do nichž se bude zaznamenávat rozvoj produktů a služeb pomocí marketingového mixu.

Produkty a služby

Prvky marketingového mixu

	Produkt	
	Místo	
	Cena	
	Propagace	
	Produkt	
	Místo	
	Cena	
	Propagace	

## Krok 2

Vedení svolá poradou za účasti všech svých pracovníků. Každé oddělení si připraví seznam služeb a produktů, které chce tímto způsobem zpracovávat. Může „jít“ po oblastech – např. pravidelná zájmová činnost, anebo po činnostech – např. zájmový útvar chovu mamutíků obecných.

## Krok 3

Účastníci se rozdělí do skupin, buď podle oddělení, anebo libovolně. Druhá možnost napomáhá tomu, že se na produkty a služby dívají někteří členové skupin nezávislýma očima.

## Krok 4

Vedoucí vysvětlí princip marketingového mixu a jeho výhody. Poté skupiny začínají pracovat. Nejprve si všechny skupiny společně zkusí zpracovat jednu činnost.

## Krok 5

Skupiny si vyberou jednu činnost a převedou na cíl podle metody SMART.

# MARKETINGOVÝ MIX | marketing

---

*Příklad:*

Zájmový útvar „Chov mamutíků obecných“ – Otevřeme do tří let 8 ZÚ s touto tematikou, budou mít celkem 150 členů.

*Nebo:*

Členové ZÚ dokážou samostatně pečovat o mamutíka obecného podle pravidel jeho chovu, to znamená...

## **Krok 6**

Vedoucí dává následující instrukci: Uveďte, jakým způsobem daného cíle dosáhnete – tj. zejména, jak nastavíte „4P“ marketingového mixu. Následně vysvětluje vše podstatné, co se týká prvního písmena, tj. produktu a služby:

Produkt nebo služba – určete jejich přednosti oproti konkurenci a výhody pro zákazníka – zvažte, proč by měl zákazník upřednostnit právě váš produkt nebo službu před konkurencí – pak toto sdělení vhodně komunikujte zákazníkům – viz „propagace“. Skupiny zpracovávají tuto část marketingového mixu.

## **Krok 7**

Zde vedoucí vysvětluje vše podstatné, co se týká druhého písmena, tj. místa a distribuce:

Distribuce – Budete prodávat přímo, nebo prostřednictvím škol? Budete mít prodej přímo v organizaci, anebo budete preferovat prodejnu či prodej po internetu? Skupiny zpracovávají druhou část marketingového mixu.

## **Krok 8**

Zde vedoucí vysvětluje vše podstatné, co se týká ceny:

Cena – doporučení: Nespoléhejte na příliš nízké ceny – musíte vytvářet přiměřený zisk. Zvažte, zda budete poskytovat množstevní slevy, rabaty, provize. Jak nastavíte platební podmínky – např. dobu splatnosti faktur? Skupiny zpracovávají třetí část marketingového mixu.

## **Krok 9**

Zde vedoucí vysvětluje vše podstatné, co se týká čtvrté části MM:

Propagace (marketingová komunikace) – v této tabulce uveďte jen hlavní způsoby propagace, které dále rozvedete v akčním plánu. Skupiny zpracovávají propagaci.

## **Krok 10**

V tomto kroku si skupiny vzájemně prezentují svou práci, vzájemně se inspirují. Vedoucí upozorňuje na dobré formulace a zároveň ukazuje, kterým formulacím se vyhnout.

Na závěr tohoto kroku ještě shrne vše k MM:

Produkty a služby:

Popište svůj produkt nebo službu, jeho vlastnosti, a zejména výhody, které přináší zákazníkům. Výhody by měly být pro zákazníky významné a měly by rovněž reprezentovat přednosti vašich produktů nebo služeb před konkurencí.

Místo: Popište způsob distribuce, místo prodeje.

Cena: Definujte cenovou politiku pro svůj produkt nebo službu.

Propagace: Určete, jakými prostředky a nástroji budete svůj produkt nebo službu propagovat.



# MARKETINGOVÝ MIX | marketing

## Krok 11

Zde už skupiny zpracovávají své další produkty a služby podle metodiky a instrukcí vedoucího. Variantou může být i to, že jednotlivá oddělení si MM zpracovávají samostatně (mimo toto setkání) do určeného termínu.

Produkty a služby	Prvky marketingového mixu	
Rozšířit počet návštěvníků keramiky o 25 % do konce roku 2012	Produkt	Rozšířit nabídku pro kolektivy, nakoupit 3 mobilní kruhy
	Místo	Dle možností školky či školy, je možné přímo u nich ve třídě nebo u nás v keramické učebně
	Cena	Vstup 30,- Kč na dítě, slevy pro větší kolektivy
	Propagace	Letáčky, nabídka do školek, přímo na akcích do rukou maminek a dětí, vitríny, nástěnky, webové stránky, vedení školek a škol, nabídka učitelům výtvarné výchovy
Zřídit otevřený klub s denní návštěvností 20 členů	Produkt	Samostatné prostory v levé části budovy – čajovna, hudebna, deskové hry, herna...
	Místo	Vybrané lokality především z městských částí Hutná, Kutná a Šlupná. Nezapomenout na ZŠ
	Cena	Do 15 let: 20 Kč/rok Od 15 do 18 let: 100 Kč/rok Od 18 let do 25 let: 200 Kč/rok
	Propagace	Návštěva pracovníků na spádových ZŠ – osobní pozvání + plakáty, rozdávání letáků na ulici, Facebook, návštěvy rodin bývalých klientů

## Krok 12

Vedoucí oddělení (garanti zpracování MM) se sejdou a na základě zpracovaných formulářů vytvoří akční plán s kroky, termíny a zodpovědnostmi.

## Krok 13

Realizace.

## Krok 14

Kontrola a hodnocení.

## PLÁN KLÍČOVÝCH AKTIVIT | marketing

**Využití metody:** Plánování činností, které jsou vhodné pro prezentaci a zviditelnění organizace.

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** Do 10 lidí

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, nalepovací papírky 5 x 5 cm, počítač, dataprojektor, plátno (bílá stěna)

Velmi jednoduchá metoda sloužící k naplánování akcí, kterými se organizace může v nadcházejícím období pochlubit. K těmto akcím si organizace vytvoří plán, co komunikovat, komu a jakými komunikačními prostředky.

### Krok 1

Vedoucí vysvětlí účel setkání, zdůrazní nutnost dlouhodobější přípravy pro výraznějším zviditelnění organizace.

### Krok 2

Zde je vedena věcná diskuze, které činnosti, aktivity, projekty by se měly více komunikovat veřejnosti, a hlavně lidem, kteří o činnosti organizace rozhodují nebo mohou rozhodovat. Účastníci se dohodnou na parametrech činností organizace, které budou doporučovány. Pak píšou na kartičky 5 x 5 cm, na každou kartičku jednu činnost organizace. Každý účastník může psát činnosti, které organizuje on, ale může navrhnout i činnosti jiných.

### Krok 3

Jeden z účastníků přečte náměty ze svých kartiček a vylepí je na plochu. Další účastník pak přečte návrhy, které ještě nezazněly, a vylepí své kartičky ke kartičkám podobným. To znamená, že už při čtení třídí účastníci kartičky podle oblastí. Postupně jsou přečteny a vylepeny všechny návrhy.

### Krok 4

Následuje věcná, ale někdy i diplomatická rozprava o tom, které činnosti budou zařazeny do celkového seznamu. Obvykle se doporučuje prezentovat organizaci přes jednu oblast činností, maximálně dvě. Po tomto kroku je hotov seznam činností organizace k prezentaci.

### Krok 5

Účastníci probírají jednu činnost po druhé a vybírají zajímavá a k prezentaci vhodná témata. Jde o taková témata, na která mohou důležité instituce i důležité jednotlivci „slyšet“. Dobrý způsob práce je pustit si tvořený materiál na plátno, tak aby jej účastníci měli na očích, a mohli se tak k němu snadněji vyjadřovat.

### Krok 6

Účastníci setkání přiřadí k těmto zajímavým a společensky důležitým tématům lidi (VIP) a organizace, které by mohla tato témata zajímat.

### Krok 7

Posledním krokem je naplánovat způsob komunikace těchto témat, to znamená, jak dostat tato témata k důležitým organizacím a lidem; nebo také naopak: jak dostat důležité jednotlivce k vybraným činnostem.

### Krok 8

Vše se přepíše do přehledného plánu – tabulky.

Následují další obvyklé kroky – rozpracování, realizace, kontrola, vyhodnocení.

*Poznámka: Po roce je nutné celý proces zopakovat, protože seznam je platný pouze rok.*

## BÁLINTOVSKÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ | Řešitelská setkání

**Využití metody:** Řešení problémů v organizaci

**Vedoucí:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–15

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipový papír, fixy

Bálintovské řešení problémů vychází z tzv. Bálintovské skupiny, což je skupinová metoda řešení problémů, která se hojně užívá v psychoterapii.

S úspěchem se dá používat i při řešení pracovních problémů. V některých organizacích se dokonce vedoucí oddělení jednou měsíčně scházejí a řeší pracovní problémy touto metodou.

### Charakteristika Bálintovského řešení problémů

Hlavní řečník prezentuje problém, a to maximálně 5 minut. Všichni ostatní mlčí. Dále má celá skupina přibližně 15 minut na to, aby kladla otázky a doplnila si informace. Ideální je, aby skupina byla nezávislá, neměla velké předchozí znalosti o problému. Poté nastává krátká doba (cca 5 minut) pro vyjádření asociací k problému.

Nakonec se během 10 minut řeší samotný problém na základě předchozího jednání. Následně hlavní řečník celou diskuzi shrne.

#### **Krok 1 – Výběr problému**

V tomto kroku je nutné vybrat problém/situaci, která se bude touto formou řešit. Každý účastník si vybaví problém ze svého pracovního života a nabídne jej ostatním. Všechny problémy zapisuje vedoucí na flipový papír. Každý účastník dá hlas tomu problému, který chce řešit, a který ho také „pálí“. Na základě počtu hlasů se jeden problém vybere. Ten se řeší následujícími kroky.

#### **Krok 2 – Sdělení problému** 5 minut

Mluví autor problému, podrobně problém popisuje. Ostatní mlčí (nijak se ho nesmí dotknout).

#### **Krok 3 – Dotazy** 15 minut

Účastníci se ptají, autor odpovídá. Dotazy nesmí být osobního rázu, aby se autor problému „nezablokoval“.

#### **Krok 4 – Fantazie** 5–10 minut

Účastníci rozvíjejí fantazii, autor problému po celou dobu mlčí.

Všichni začínají tím, že řeknou: „**Mám takovou fantazii**, že (napadá mě, že)...“, a k tomu dodají svou představu o situaci. V této fantazijní části si účastníci problém představují na základě vlastní představivosti, to znamená, jak oni to vidí ze svého pohledu. Střídají se, hovoří ten, kdo chce.

# BÁLINTOVSKÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ | Řešitelská setkání

---

Další možnosti fantazie:

Sochy – vymodelovat sochu, o čem problém je

Autor vymodeluje základní tvar

Pohádky

Nápady

Básně

**Krok 5 – Co bych udělal já** 10–15 minut

Hovoří účastníci, dávají návrhy (autor mlčí – není to diskuzní klub).

Musí to být o tom, co by udělali oni – „**Já bych udělal...**“

(Vedoucí se celého tohoto procesu rovněž účastní.)

**Krok 6 – Co udělám sám** 10 minut

Hovoří autor problému, ostatní mlčí.

**Krok 7 – Pel-mel**

V tomto kroku už každý říká, co chce.

Vedoucí musí hlídat diskusi, aby autor nebyl ohrožen (vztahové věci). Důležitá je pokora k tomu, kdo problém přinesl. Musí odejít v pohodě. Skupinové řešení problému by mu mělo přinést trochu rad, trochu rozkrytí problému, uvědomění si problému.

Na konci je dobré poděkovat autorovi za odvahu.

*Poznámka:*

*Vyzkoušeli jsme tuto metodu v rámci konzultační skupiny FS na dálku pomocí Skype. A povedlo se.*



# INFORMAČNÍ BANKA | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–9 (může být však využita i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, stovky papírů A5 nebo A6, psací potřeby

*Příklad použití metody:*

*Zisk maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému.*

*Pojmenování různých problémů v dané otázce.*

*Návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení.*

*Generování maximálního počtu námětů, úhlů pohledu na problém.*

Jedná se o jednoduchou techniku sběru nápadů, jež je aplikací brainwritingu. Zpravidla se využívá ve skupině, která nechce moc otevřeně diskutovat. Používá se obvykle na začátku setkání, kdy je potřeba sesbírat řadu nápadů a námětů.

### **Krok 1**

Facilitátor (vedoucí) přivítá účastníky, sdělí důvod setkání a vysvětlí průběh celé metody. Poté si všichni společně dohodnou pravidla, která budou respektovat – viz pravidla brainstormingu a brainwritingu.

### **Krok 2**

Facilitátor dá členům skupiny (o téměř libovolném počtu), sedícím u společného stolu, instrukce podobné, jako při všech divergentních metodách. Cílem je získat co nejvíce rozličných nápadů na řešení zadaného problému.

*Příklad:*

„Co potřebujete k tomu, aby se vám v organizaci lépe pracovalo? Napište, co nejvíce námětů.“

„Jaké další aktivity a činnosti bychom mohli rozjet?“

### **Krok 3**

Účastníci napíší na každý papír jednu myšlenku nebo nápad. Papír se položí textem dolů do společného „banku“ uprostřed stolu. Každý píše tak dlouho, dokud má nápady, potom se může inspirovat hrstí lístků z „banku“. Takto získané myšlenky může využít pro další tvorbu námětů. Doba práce by neměla přesáhnout 15–20 minut.

Úlohou facilitátora je podněcovat tvorbu idejí, a to především na konci setkání.

### **Krok 4**

V tomto kroku se nápady a náměty rozřídí podle oblastí. Poté se nápady přepíší na velký list papíru (někdy i s počtem účastníků, kteří napsali tento nápad). Následně se popsané listy přilepí na stěnu.

### **Krok 5**

Každý z účastníků má možnost označit na soupisu 5 námětů, o kterých má smysl podle jeho mínění dále uvažovat. Každý účastník rozdělí svých 5 hlasů pěti různým námětům. Poté se sečtením hlasů

# INFORMAČNÍ BANKA | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda

získá pořadí námětů. Prvních 5 námětů (nebo jen 3) v každé oblasti s největším počtem hlasů jsou ty, o kterých má největší část skupiny zájem dál diskutovat. Facilitátor může využít Paretova pravidla (pravidlo 80/20) a zabývat se těmi náměty, které dostaly ve své oblasti celkem 20% hlasů. Těmito vybranými položkami se účastníci zabývají dále – jsou to priority, které se dále rozpracovávají.

### Krok 6

V tomto kroku jsou vybrané náměty převedeny na cíle.

Ke všem důležitým námětům, které byly přijaty, se zpracuje akční plán nebo plán realizace.

### Krok 7 – Realizace akčních plánů

### Krok 8 – Kontrola a vyhodnocení

## VARIANTA TÉTO METODY

### Krok 3 – Informační krabice

Nápady se píší na lístky a házejí do krabice jako při volbách. Na rozdíl od voleb však k těmto lístkům mají všichni stále přístup, mohou je pročitat a nechat se jimi inspirovat.

Metodu lze použít i pro větší skupiny (i mnoho desítek lidí). Je výhodná zejména tam, kde účastníci preferují anonymitu.

### Banka nápadů

Každý si vybere jednu problematickou věc a vezme si ji na vyřešení (buď přímo na místě, nebo si problém vezme jako domácí úkol a do nějakého termínu ho odevzdá).

K řešení využije tento formulář:

### Banka nápadů/námětů

Nápad/námět	Proč to tak je	Co s tím – řešení
1.		
2.		

## METODA 635 | Řešitelská setkání

### Divergentní metoda

**Využití metody:** Řešitelské setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 6 účastníků v jedné až několika skupinách (12 úč., 18 úč., 24 úč. ...)

**Základní pomůcky:** Předem připravené formuláře nebo jen obyčejné papíry A4, psací potřeby pro každého účastníka, flipchart, flipový papír, fixy

*Příklad použití metody:*

*Pojmenování různých problémů v dané otázce.*

*Generování maximálního počtu námětů z různých úhlů pohledu na problém.*

Metoda 635 je poměrně jednoduchou a efektivní metodou, která opět vychází z principů brainwritingu. Název metody vychází z toho, že pracují skupiny o 6 členech, každý účastník píše vždy 3 nápady za 5 minut. Na konci tohoto postupu, t.j. za 30 minut, je vytvořeno více než 100 námětů na řešení zadaného problému od jedné skupiny.

*Poznámka: Metodu lze modifikovat i pro jiný počet účastníků, např. 5-3-3, t.j. 5 lidí, 3 návrhy za 3 minuty.*

#### **Krok 1 – Úvod**

Facilitátor (vedoucí) přivítá účastníky, sdělí důvod setkání a vysvětlí průběh celé metody. Zdůrazní pravidlo, že účastníci při práci mlčí a celý čas, který mají na každý formulář, pracují.

Pokud je účastníků více, rozdělí je do skupin po 6 lidech. Každá skupina sedí např. kolem jednoho stolu.

Každá skupina může řešit jiný problém.

#### **Krok 2 – Instrukce**

Facilitátor dá členům skupiny instrukce k práci. Nejprve definuje jasný cíl.

*Příklad:*

„Jak přilákat nové klienty do našich činností.“

„Jaké druhy spolupráce můžeme nabídnout našim potenciálním sponzorům.“

#### **Krok 3 – První návrhy**

Každý účastník dostane formulář (stačí i prázdný papír A4), kam během max. 5 minut poznamená 3 návrhy na řešení.

Na znamení facilitátora předá svůj papír sousedovi vlevo a přijme papír od souseda zprava.

#### **Krok 4 – Přidávání**

Ve druhém kole pracuje s již napsanými návrhy. Nejprve si je přečte, doplní je a rozpracuje. Pak sám napíše 3 nové návrhy. Po pěti minutách předá svůj papír sousedovi vpravo. Celý postup se opakuje celkem 5x, až se k původnímu autorovi návrhů vrátí jeho původní papír. Na konci tohoto kroku má skupina 6 papírů, na každém z nich je 18 rozpracovaných návrhů řešení daného problému. Úlohou facilitátora je dodržování časových limitů a podněcování k tomu, aby všichni dodržovali počet nápadů v každém kroku, hlavně v pozdějších fázích.

# METODA 635 | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda

### **Krok 5 – Analýza myšlenek**

Zde je možno využít řady postupů k analyzování návrhů. Návrhy je možné přepsat do počítače, pak z nich vybírat ty nejnosnější.

Další možností je práce s návrhy přímo na místě: Nejprve jeden člen skupiny přečte své návrhy i s rozpracováním. Pokud má někdo další z členů k tomuto návrhu jakékoli doplnění, které má na svém papíru a které ještě nezaznělo, řekne jej. Pak další člen skupiny přidá návrhy ze svého papíru. Vynechává ty, které již zazněly. Vše je důsledně zapisováno.

### **Krok 6 – Výběr priorit**

Po přepsání všech návrhů na flipový papír si každý účastník sestaví své pořadí důležitosti od prvního místa do posledního. Toto pořadí odevzdá facilitátorovi. Ten pak výsledky sečte a všichni společně vyberou ty návrhy, které se budou dál rozpracovávat.

### **Krok 7 – Akční plán**

V tomto kroku je ke všem návrhům, které byly přijaty, zpracován akční plán nebo plán realizace.

### **Krok 8 – Realizace**

### **Krok 9 – Kontrola a vyhodnocení**

### **Varianta: Metoda X 35**

„Hry“ se může účastnit relativně neomezený počet osob. Každá má za úkol během pěti minut napsat tři nápady na řešení nějakého problému. Po uplynutí určeného časového limitu účastníci své záznamy posunou sousedovi. Přečtou si, co je na obdržném papíru napsáno, a připíší další tři nápady. Ty mohou, ale nemusí bezprostředně navazovat, na to, co „nabídl“ předchozí účastník. Lze připsat své volné asociace i kritiku postupů souseda. Je jejich věc, jak si s tím poradí. Po uplynutí dalšího časového limitu se text pošle zase dál a vše se opakuje tak dlouho, až každý obdrží svůj původní arch papíru. Pokud by práce se záznamy trvala kvůli velkému počtu účastníků příliš dlouho, lze vytvořit menší podskupinky a eventuálně jim i modifikovat zadání problému. Metoda je využitelná všude tam, kde je potřeba získat co nejvíce tvořivých a alternativních způsobů řešení zadaného úkolu.



## N3 | Řešitelská setkání

### Konvergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–20

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, lektorský kufřík s dostatkem lepíků

**Vhodná aplikace:** Metoda je vhodná pro výrazné snížení počtu námětů z divergentní části.

N/3 je druh hlasovací metody, jejímž cílem je snížit počet námětů jedním hlasováním až o dvě třetiny. Jde o rychlou eliminaci těch námětů z diskuze, které nikdo nebo málokdo preferuje.

#### **Krok 1**

Facilitátor vysvětlí přítomným důvod zužování a také způsob, jak bude zužování probíhat.

Každému účastníkovi dá počet hlasů (lepíků) rovný N/3. N je počet námětů, o kterých se bude hlasovat. Pokud je na flipchartu 18 návrhů a je třeba jejich počet zredukovat, pak počet hlasů, které bude mít každý účastník, je  $18 : 3 = 6$ .

#### **Krok 2**

Každý z účastníků má možnost označit 6 námětů, o nichž má podle jeho mínění smysl dále uvažovat. Rozdělí svých 6 hlasů šesti různým námětům.

(Hlasování může probíhat přidělováním barevných lepíků nebo přidáváním čárek pomocí fixů.)

#### **Krok 3**

Po hlasování se sečtením hlasů u každého námětu získá jejich pořadí. Náměty v první třetině nebo první 3–4 náměty s největším počtem hlasů jsou ty, o kterých má největší část skupiny zájem dál diskutovat nebo s nimi pracovat.

#### **Další varianta:**

Účastníkům lze přidělit puntíky např. v tzv. paretovském počtu jedné pětiny všech posuzovaných nápadů.

**Pareto:** italský ekonom 19. století, formuloval pravidlo rozhodující pětiny (20 : 80). Podle tohoto pravidla dvacet procent nápadů vyřeší osmdesát procent problémů. Jde tedy o to identifikovat, které nápady patří do té rozhodující pětiny.

# OCCAMOVA BŘITVA | Řešitelská setkání

## Konvergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–15

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy

Wiliam z Occamu byl filozof, který nejvíce proslul svým výrokiem *Entia non sunt multiplicando praetum necessitate*, což znamená, že počet entit, nebo lépe obecných filozofických kategorií, nelze rozšiřovat nad nezbytnost. Tento výrok, známý jako Occamova břitva, se dnes často používá, když je nutno prosadit, aby věci zůstaly co nejjednodušší a nejspřaždanější, a neodchylovat se od daného tématu.

Zjednodušeně jde o to, „odříznout“ všechny nadbytečné pojmy, atributy (vlastnosti), které neslouží k vyřešení podstaty problému, a není je tedy třeba brát v úvahu.

Technika Occamova břitva pomáhá jednotlivcům i skupinám srozumitelně definovat problémy. Skládá se ze tří kroků:

### Krok 1 – Ustanovení širší problémové oblasti

Na základě zadání je vygenerováno mnoho problémů, návrhů, nápadů, situací, apod., z nichž potřebujeme vybrat ty, kterými se budeme dále zabývat.

V tomto kroku si skupina položí čtyři otázky:

a) Týká se to nás?

Tím vyloučíme veškeré problémy, které nejsme schopni ovlivnit.

b) Můžeme s tím něco udělat v rozumné době?

Většinou se budeme chtít zabývat problémy, které můžeme ovlivňovat v horizontu týdnů nebo měsíců, nikoli let.

c) Umíme o tom shromáždit údaje?

Podstatné je, že problémy se řeší na základě faktů, takže musíme vybrat takový problém, o němž lze shromáždit údaje.

d) Opravdu chceme toto řešit?

Zejména u problémů řešených skupinami je důležité, aby měli všichni zájem na vyřešení.

### Krok 2 – Návrat k jádru problému a shoda nad jeho přesnou formulací

Zde se skupina vrací k jádru problému, tj. v tomto případě k vygenerovaným návrhům, a vytváří nové formulace, tentokrát už na základě SMART. Zde musí dojít mezi všemi ke shodě nad vytvořenými formulacemi.

### Krok 3 – Dotaz (ověření), zda problém stojí za pozornost

Poslze se skupina shoduje, že zaměřením na tyto vybrané úkoly efektivně využije čas, že vyřešení bude přínosem.

# DELTO | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda

**Využití metody:** Plánovací, řešitelské a rozhodovací setkání

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 7–9 (může být však využito i desítkami účastníků setkání, např. při komunitním plánování)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, kartičky 5 x 5 cm, malé lepíky, případně další výbava pro brainwriting

*Příklad použití metody:*

*Získ maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému.*

*Pojmenování různých problémů v dané otázce.*

*Návrhy kritérií, podle nichž se bude vybírat nejvhodnější řešení.*

*Generování maximálního počtu námětů z různých úhlů pohledu na problém.*

Metoda Delto vychází z brainstormingu a je použitelná v celé řadě situací. Skládá se z pěti kroků:

- Zopakovat problém, analýzu a data
- Individuálně přicházet s nápady
- Vytvořit „čistý“ seznam
- Individuálně určit pořadí nápadů v seznamu a zaznamenat je
- Utvrzení pořadí

Oproti lepení lepíků je tato metoda korektnější v tom, že nikdo nevidí hlasování druhých, a tak jej nemůže ovlivnit počet lepíků u jednotlivých námětů.

### **Krok 1**

Vedoucí skupiny zopakuje téma, které se bude pomocí této techniky řešit. Téma napíše na předem připravený flipový papír.

### **Krok 2**

Sběr námětů pomocí brainstormingu. Podstatou brainstormingu je tvůrčí kolektivní spolupráce a myšlení. Cílem je sebrat co nejvíce námětů, myšlenek a nápadů. Zapisovatel zapisuje všechny návrhy, které byly vyřčeny.

### **Krok 3**

Všichni společně zkontrolují, zda se některé náměty neopakují. Opakující se návrhy jsou sloučeny do jednoho. Na konci tohoto kroku je seznam na velkém listu papíru, vedoucí jej nahlas přečte.

### **Krok 4**

Vedoucí požádá účastníky, aby každý podle svého názoru seřadil nápady podle významu a pořadí napsal na kartičku. Nápad s největším významem označí číslem 1 (je pro něj „jedničkou“), další v pořadí číslem 2 atd., až po poslední nápad. Po ukončení tohoto úkolu se kartičky vyberou, čísla pořadí se sečtou a výsledky se zapíší na další velký list papíru.

### **Krok 5**

Nad výsledky získané sečtením se vede diskuze, aby se účastníci utvrdili, že toto pořadí je pořadím všech.

## MODIFIKOVANÉ DELTO | Řešitelská setkání

---

Je použitelné zejména ve skupině, která má mlčenlivé členy, nebo tam, kde členové nevyužívají či nemají příležitost dostat se ke slovu. Podobných skupin je opravdu mnoho a kvalita jimi navržených řešení je často ovlivněna faktem, že jen někteří členové přispěli svými nápady. Snižuje se i zájem členů, zejména těch mlčenlivých, o řešení.

### **Krok 1**

Vedoucí skupiny nebo, pokud je to nutné, facilitátor zopakuje problém, jeho analýzu a shromážděná data. Tam, kde je to možné, vyvěsí se příslušné listy papíru, které budou členům vše neustále připomínat.

### **Krok 2**

Sběr námětů probíhá pomocí brainwritingu – účastníci píšou své nápady na kartičky. Je vhodné povzbudit je, aby mysleli tvořivě a přišli s více než jednou možností. V této fázi se pracuje samostatně. Lze ji organizovat jako součást setkání, popřípadě lze členy požádat, aby úkol splnili v době mezi setkáními.

### **Krok 3**

Vedoucí vybere všechny kartičky a z nápadů sestaví seznam. Opakující se nápady se zkombinují, ale nedá se najevo, že s nějakým nápadem přišlo více lidí. Tato činnost se provádí během setkání. Kartičky se po vybrání seřadí, přestože to zabere nějakou dobu, po kterou členové možná nebudou mít co na práci. V nutných případech lze i toto provádět v době mezi setkáními. Když je seznam dokončen, napíše se na velký list papíru a vedoucí jej nahlas přečte.

### **Krok 4 – stejně jako u základní metody Delto**

### **Krok 5**

Nad výsledky vzniklými sečtením vedou účastníci diskuzi, aby se shodli, na který nápad je třeba se zaměřit. V tomto stadiu je velice důležité, aby se vyslechly a respektovaly i názory menšiny. **Vedoucí a facilitátor zde musí postupovat velmi citlivě, protože hlasy těch, kdo nesouhlasí, velmi snadno zaniknou. Právě tato technika zajišťuje, že se všechny přístupy podchytí. Je velmi důležité, aby byly všechny názory vyslyšeny a náležitě vzaty v úvahu.** Každý, kdo zhlédl film Dvanáct rozhněvaných mužů, ví proč. Pro ty, kdo film neviděli, připomínám, že pojednává o procesu s obviněným z vraždy, kde zpočátku porota hlasovala 11 : 1 pro odsouzení. Avšak nakonec, velmi bolestným způsobem, se dobrala k názoru, že obviněný je nevinen. To vše díky přesvědčivosti a houževnatosti jednoho z porotců, který trval na svém názoru tváří v tvář nátlaku a nepřátelství ostatních.

# KOLOTOČ | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda

**Využití metody:** Generování nápadů

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 5–25 (záleží na čase, 25 lidí = 30 minut)

**Základní pomůcky:** Formuláře se žárovkou nebo obdélníky

*Příklad použití metody:*

*Získ maximálního počtu návrhů na řešení konkrétního problému.*

*Generování maximálního počtu námětů z různých úhlů pohledu na problém.*

*Vhodná aplikace:*

*Chceme-li zabránit vzájemnému napadání názorových oponentů.*

*Chceme-li maximálně zapojit všechny účastníky do společné tvorby a využít jejich nápady, popř. zajistit jejich spoluodpovědnost za výsledek.*

*Chceme-li zajistit maximální koncentraci všech účastníků na všechny vyslovené návrhy.*

*Pro zajištění maxima nápadů v krátkém čase, jako strukturovaná varianta brainstormingu.*

Jednoduchá metoda, která je rovněž aplikací brainwritingu, někdy se jí říká „výrobní pás na nápady“ nebo „fabrika na nápady“.

### Krok 1

Facilitátor (vedoucí) přivítá účastníky, sdělí důvod setkání a vysvětlí průběh celé metody. Poté si všichni společně dohodnou pravidla, která budou respektovat. Zde je důležité pravidlo, že účastníci při práci mlčí a celou dobu, kterou mají na každý formulář, pracují.

### Krok 2

Facilitátor dá členům skupiny instrukce k práci. Nejprve definuje jasný cíl.

*Příklad:*

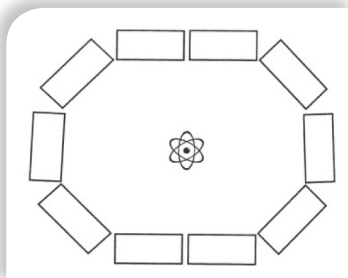
„Popište novou činnost, kterou chcete rozjet.“

„Napište problém, který byste rádi vyřešili.“

### Krok 3

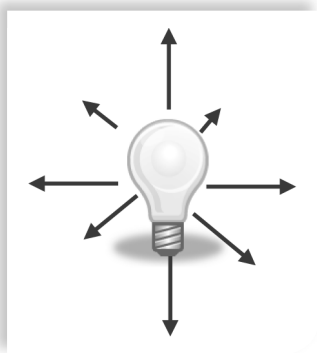
Skupina sedí kolem stolu tak, že sousedé na sebe dosáhnou. Každý dostane speciálně upravený formulář A4 (viz obrázek vpravo). Každý pracuje na svém tématu, jež si sám zvolí. Doprostřed formuláře napíše hlavní téma, kterým se chce zabývat. Do obdélníčků rozepíše oblasti, ze kterých se téma skládá. K oblastem pak připisuje maximum nápadů, které ho napadnou. Tato první část trvá 3–5 minut.

Na znamení facilitátora každý účastník podá svůj list sousedovi vlevo. Ten si nápady přečte a připíše své podmínky nebo nápady nové – cokoliv, k čemu byl inspirován. Na to celé má už jen 1 minutu. Po jedné minutě, na znamení facilitátora, podá svůj list opět sousedovi vlevo. Listy s nápady tak putují skupinou jako na kolotoči, nápadů a námětů na formuláři přibývá. Každý list oběhne celý stůl. Je-li účastníků například 20, získá každý z nich během 25 minut celou řadu námětů na řešení svého tématu.



# KOLOTOČ | Řešitelská setkání

## Divergentní metoda



Formuláře mohou mít různou podobu. Místo obdélníků může být na formuláři nakreslena žárovka na rozsvícení mysli. Ke špičkám šipek se pak píše oblasti vztahující se k řešení hlavního tématu, náměty k jednotlivým oblastem se připisují okolo šipkových čar.

### Krok 4

Každý účastník si přečte svůj původní papír. Názory, které se mu zdají nosné, prezentuje ostatním.

*Poznámka:*

*Tato metoda může být použita ke sběru nápadů pro jednotlivce (např. jaké aktivity a činnosti mohou provádět v rámci připravovaného projektu ke zvýšení populace v regionu).*

Po jednom kolečku je formulář popsán desítkami inspirativních námětů, což odpovídá očekávání účastníka. V tom případě není třeba s tímto formulářem dále pracovat, zpracování je na jednotlivci, pro něhož byly nápady sbírány.

### Krok 5

Účastníci individuálně nebo ve skupinách cca po 4–5 lidech vyberou celkem 5–10 námětů, ty přepíší na nalepovací kartičky 5 x 5 cm.

### Krok 6

V následujících krocích už probíhá metoda standardním způsobem – zástupce jedné skupiny přečte náměty ze svých kartiček a vylepí. Další přidávají své kartičky ke kartičkám tematicky podobným. To znamená, že si účastníci setkání třídí kartičky podle oblastí.

### Kroky 7–10

V dalších krocích se s nápady pracuje dále – viz předchozí metody.

## DOTAZOVÁNÍ | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení před akcí

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 12–30 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, malé lepíky několika barev

**Vhodná aplikace:** Metoda může být úspěšně použita také v průběhu i na konci akce.

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

Základní techniky dotazování/odpovídání:

- Jedním bodem
- Více body
- Zvoláním (otevřené)
- Moderačními kartami
- Pohybem po prostoru

### OTÁZKY PRO ODPOVĚDI „JEDNÍM BODEM“

Otázky pro odpovědi „jedním bodem“ slouží k navození tématu před lekcí. Slouží zároveň k tomu, že vedoucí (lektor, facilitátor) zaměstnává účastníky, kteří jsou již na svých místech a čekají na program a také na ostatní účastníky.

Otázky pro odpovědi „jedním bodem“ vyvěsí vedoucí na viditelném místě v učebně, k nim přidá lepíky nebo je rozdá a účastníci jedním lepíkem (čárkou, kroužkem...) označí odpověď, se kterou nejvíce souhlasí – která je jim nejbližší.

*Příklad:* Jak jste seznámen(a) s metodou otázek pro odpovědi „jedním bodem“?

Vůbec	Něco o tom vím	Docela podrobně	Totálně

### Měrka pocitů

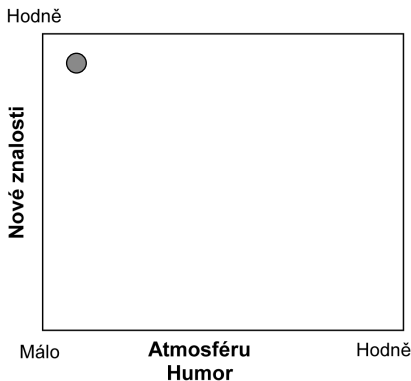
Účastníci si společně s lektory sednou do kruhu, zavřou oči a lektor s nimi v mysli prochází dnešní den až do daného okamžiku: představte si, jak se vám dnes vstávalo, někomu nedělá vstávání potíže, ten vstává rád, někdo by si ještě chvíli pospal..., na koho jste při tom mysleli, spěchali jste?, snídaně... Uvědomte si, jak vám nyní je. Každý nalepíte lepík na škále od 0 (zamračenost) do 100 (úsměv) podle toho, jak se právě v této chvíli cítíte. Kdo chce, může potom říci, kam se nalepil a proč. Kdo nechce, nemusí mluvit.



# DOTAZOVÁNÍ | Hodnocení, evaluace

## Co očekávám od tohoto setkání?

Kroužek v obrázku znázorňuje lepík, jehož majitel očekává hodně nových znalostí a nejde mu tolik o to, pobavit se. Tento účastník přijel především kvůli novým poznatkům.



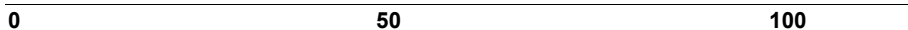
## ODPOVĚDI VÍCE BODY

### Sebehodnoticí osa

Sebehodnoticí osa je metoda, pomocí které se zjišťují posuny u účastníků. Na začátku vzdělávací akce účastníci ohodnotí své vědomosti, dovednosti a zkušenosti na ose 0 – 100 (0 = žádné vědomosti, dovednosti a zkušenosti; 100 = maximální vědomosti, dovednosti a zkušenosti v dané oblasti) barevným lepíkem. V průběhu vzdělávací akce účastníci vizualizují svůj posun pomocí dalších barev lepíků. Na konci lze vyčíst posun jednotlivých účastníků v daném tématu.

### Krok 1

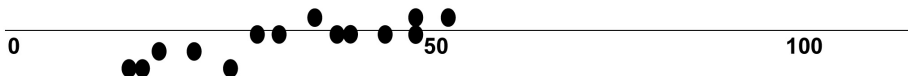
Na začátku akce vedoucí namaluje na flipový papír čáru, kterou označí 0 – 50 – 100. Nad ni napíše zadání týkající se posouzení současného stavu vědomostí a dovedností v určité oblasti. Jaké jsou moje vědomosti, dovednosti a zkušenosti v oblasti evaluace a hodnocení?



### Krok 2

Vedoucí vysvětlí zadání všem účastníkům a požádá je, aby nalepili svůj lepík na místo, kde se v současné době cítí být svými vědomostmi a dovednostmi.

Účastníci nalepí své lepíky.



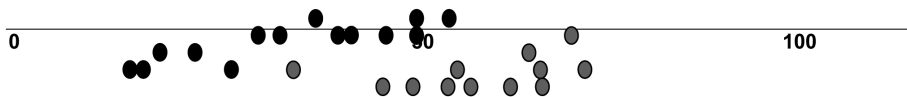
### Krok 3

Po nějaké době (na konci dne) vedoucí opět požádá účastníky, aby nalepili lepík jiné barvy na místo, kde se tentokrát cítí být svými vědomostmi a dovednostmi.



## DOTAZOVÁNÍ | Hodnocení, evaluace

Po nalepení lze z flipového papíru vyčíst posun, nebo také neposun ve vědomostech a dovednostech účastníků.

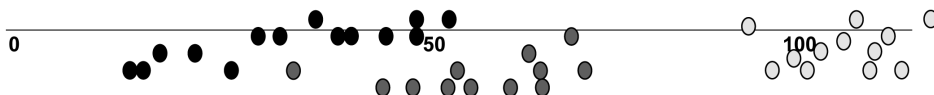


### Krok 4

Na konci akce vedoucí znovu požádá účastníky, aby nalepili lepicí další barvy na místo, kde se tentokrát cítí být svými vědomostmi a dovednostmi.

Účastníci nalepí své lepicí.

Na flipovém papíře je tímto jednoduchým způsobem vizualizováno porovnání startovací a závěrečné úrovně vědomostí a dovedností.



### Inspirace:

Kde je vytvořeno bezpečné prostředí a atmosféra důvěry, mohou si účastníci na každý svůj lepicí udělat značku. Na konci dokážou identifikovat svůj posun.

V případě méně bezpečného prostředí by pravdivost odpovědí nebyla jistá.

## DOTAZOVÁNÍ ZA POMOCI MODERAČNÍCH KARET

### Semaforová metoda

Na začátku vzdělávací aktivity je třeba získat rychlý přehled o tom, kolik lidí zastává které stanovisko. Podle toho se pak vyhrazuje pro jednotlivá stanoviska (témata) čas.

Jedná se vlastně o jiné použití dotazníkového šetření, ale bez pomoci dotazníku.

#### Krok 1

Každý účastník má po ruce tři terče: zelený, žlutý a červený.

#### Krok 2

Vedoucí akce zadá otázku, která se týká tématu nebo procesu:

*Rozumí všichni vlivu plešatosti šimpanzů na svítivost měsíce?*

zelený (ano), žlutý (trochu ano, trochu ne) a červený (ne)

*Jste pro, abychom se teď zaměřili na vysvětlení sicilské obrany?*

zelený (jsem pro), žlutý (váhám, zda jsem pro) a červený (jsem proti)

#### Krok 3

Účastníci zvednou svůj terč a vedoucí vyhodnotí situaci.

### Poznámka:

*Toto jde samozřejmě nahradit zvoláním nebo hlasováním.*

# DOTAZOVÁNÍ | Hodnocení, evaluace

## POHYB PO PROSTORU

### Chodící anketa

Jde opět o rychlý názorový přehled na začátku, a to aktivizačním způsobem. Cílem je i maličko rozhybat účastníky.

#### Krok 1

Vedoucí vysvětlí metodu – 100% je u okna, 50% pod lustrem a 0% u dveří. Vedoucí bude pokládat otázky, každý účastník se vždy postaví na místo, kde se cítí být (0–100%).

Někdy se místo procent dává škála – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

#### Krok 2

Vedoucí klade otázky a účastníci se rozmisťují po škále/prostoru.

*Příklad:*

Kdo má zpracovaný strategický plán?

Kdo se cíleně věnuje fundraisingu?

Kdo pravidelně motivuje své lidi?

Kdo je spokojen se svými pracovníky?

#### Krok 3

Po každé otázce může vzniknout diskuze, proč tomu tak je.

Pomocí této jednoduché ankety získá vedoucí přehled o stavu věcí, díky němuž může zacílit další program.



## POZITIVNÍ HODNOCENÍ AKTIVITY | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení (větší) akce

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 8–30 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, případně malé lepíky

*Vhodná aplikace: Tato metoda může být použita na konci vzdělávacích kurzů.*

### Krok 1

Na flipový papír se napíšu symboly + (co bylo dobré) a  $\Delta$  (co by mohlo být příště lepší).

+

$\Delta$

### Krok 2

V tomto kroku je použita metoda brainstormingu. Účastníci říkají své názory a facilitátor je zapisuje na připravený flipový papír. Nejprve se hodnotí, co se povedlo, pak teprve, co by mohlo být příště lepší.

### Krok 3

Zde se vyberou ze sloupce  $\Delta$  (co by mohlo být příště lepší) ty názory, které získaly největší počet hlasů. Jsou to ty, které nejvíce snížily kvalitu akce. Výběr probíhá lepíkováním, konsenzem nebo jinou rozhodovací technikou.

### Krok 4

Vybrané názory jsou rozebrány z pohledu příčin – proč se tak stalo?

### Krok 5

Na základě analýzy příčin jsou učiněna rozhodnutí k tomu, aby se stejná nebo podobná situace příště neopakovala. Tato rozhodnutí jsou zapsána pod tabulku s názory.

+

$\Delta$

-

-

-

Rozhodnutí:

-

-

-

### Krok 6

Tento list se založí spolu s plánem akce (projektem, organizačním zabezpečením...) na domluvené místo (intranet). Tím je akce kompletně pohromadě.

### Krok 7

Při opakování akce se jen „vytáhne“ plán akce, realizují se nápravná opatření, kterých se týkala rozhodnutí – viz krok 5. Po akci se celý proces opakuje.

## EVALUAČNÍ STROM | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení akce – po akci

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 8–30 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fix, malé lepíky čtyř barev

*Vhodná aplikace: Tato metoda může být použita na konci vzdělávacích kurzů.*

Evaluační strom se může používat k celkovému hodnocení celé akce. Jde o velmi jednoduchou metodu hodnocení.

### Krok 1

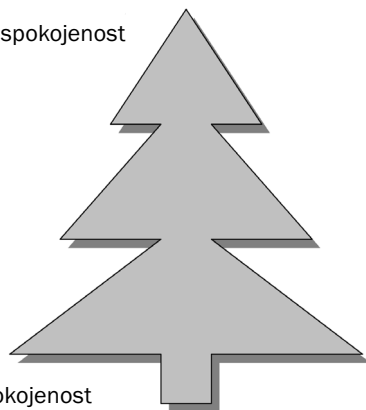
Na flipový papír se namaluje strom.

U špičky se napíše 100% a u kořene 0%.

K okraji papíru se napíše, co která barva lepíku znamená.

100% spokojenost

0% spokojenost



### Krok 2

Každý účastník dostane různobarevné lepíky, které mají svůj jasný význam.

*Příklad:*

- Červená barva – obsah a smysl akce
- Zelená barva – metody a formy akce
- Modrá barva – atmosféra
- Žlutá barva – organizace akce

*Poznámka: Účastníci mohou hodnotit i další věci – kulturní program, zázemí akce, vedoucí na stanovištích...*

### Krok 3

Účastníci pak nalepují podle toho, jak jsou spokojeni s různými aspekty akce.

### Krok 4

Organizátoři si udělají celkový obrázek o úrovni akce, případně přijmou nápravná opatření.

## HODNOTICÍ KRUH | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení akce – po akci nebo po části/bloku

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 12–25

*Další vhodná aplikace: Tato metoda může být s úspěchem použita i před akcí pro definování očekávání nebo pro představení účastníků.*

Hodnoticí kruh je specifickou hodnoticí metodou, která je založena na sezení v kruhu, ale spojuje v sobě mnohem více prvků.

Pro její efektivní využití je třeba dodržovat určité zásady:

V hodnoticím kruhu nikdo z účastníků nemá výsadní postavení. Proto by i vedoucí (lektor, facilitátor) neměl sedět jinak než účastníci (tedy například účastníci na zemi a vedoucí na židli, nebo dokonce stát u flipu).

Cílem této metody je navodit atmosféru důvěry mezi účastníky navzájem i mezi účastníky a vedoucím; v bezpečném klimatu umožnit jednotlivým účastníkům projevit své názory, pocity, zážitky atd., které se bezprostředně týkají hodnocení akce nebo aktivity. Pomocí této metody lze získat informace, které by účastníci do hodnocení nenapsali.

### Krok 1

Účastníci se sesednou do kruhu, elipsy. Ideální je, když je tento kruh mimo místo hlavního dění (akce probíhá v přední části místnosti, kruh je připraven vzadu v místnosti). Všichni sedí na stejné úrovni (židle, zem, polštář...).

Vedoucí sdělí cíl hodnoticího kruhu – co budeme hodnotit – a vysvětlí pravidla hodnoticího kruhu:

- Mluví vždy pouze jeden, ostatní mu pozorně naslouchají.
- Čekám, až na mě přijde řada; pokud si chci odpověď ještě rozmyslet, požádám o to.
- Když nechci, nemusím nic říkat.
- Když domluví, předám slovo sousedovi v kruhu.
- Nemluví o nikom nehezky, nikomu se nevysmívám, nikoho nenapadám.
- Mluví maximálně efektivně (nezdržuji ostatní).

První dvě pravidla je dobré spojit s určitým rituálem, který je založen na **předávání předmětu**. Pouze jeho držení opravňuje účastníka hodnoticího kruhu k tomu, aby mluvil. Takovým předmětem může být prakticky cokoliv. Ověřeno je používání přesýpacích hodin, které jsou nastaveny na 55 vteřin. Výhodou je, že účastníci nepřesáhnou tento časový úsek. Nevýhodou je, že pokud je někdo výrazně stručnější, zbytečně pak čekáme na dosypání písku.

Předávaným předmětem může být např. obyčejný „neobyčejný“ kámen, k němuž existuje legenda.

# HODNOTIČÍ KRUH | Hodnocení, evaluace

---

## Krok 2

Vedoucí vezme kámen, ještě jednou zopakuje téma, ke kterému se mají účastníci vyjádřit, a předá kámen sousedovi. Ten odpoví a kámen potom dál koluje v kruhu, až se dostane znovu k vedoucímu.

### Příklady otázek pro hodnoticí kruh:

- Co jsme se dneska dozvěděli nebo naučili?
- Co z toho využijeme pro sebe?
- Co z toho využijeme pro svou praxi?
- Co z toho jsme znali a co ne?
- Jaké kompetence jsme rozvíjeli?
- Co bychom rádi v zaměstnání změnili pomocí naučeného?
- Co nás v tento okamžik napadá?
- Jaký máme pocit?
- Potřebujeme se ještě k něčemu vrátit?
- Ještě než odejdu, chci říci, že...

## Krok 3

Vedoucí poděkuje všem účastníkům. Dá ještě všem možnost vyjádřit názory, které nezazněly v jejich čase a během „kruhu“ si je uvědomili. Ještě jednou poděkuje.

Má-li nutkání, může se vyjádřit k některým hodnocením. Toto vyjádření by mělo probíhat věcným způsobem – nikoli osobním nebo obranným.



## HODNOCENÍ AKCE | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení akcí v organizaci

**Facilitátor:** Ne

**Ideální počet účastníků:** 8–30

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, nalepovací kartičky 5 x 5 cm, lepicí páska

**Vhodná aplikace:** *Metoda může být s úspěchem použita i pro jiné druhy činností (zájmové útvary, tábory, pobytové akce...).*

Výhodou této metody je to, že si organizace vytvoří kritéria pro hodnocení akcí v organizaci, to znamená, jak kvalitní a úspěšné akce pořádá. Na základě vytvořené tabulky s kritérii hodnotí organizace svoje akce; vedení pobočky nebo oddělení mohou hodnotit své akce a organizátoři mohou vyhodnotit svou jednu akci, kterou pořádají.

Tato metoda je prioritně určena pro hodnocení akcí jako jedné z důležitých činností organizace.

### Krok 1 – Nejlepší akce

Nejprve jsou účastníci seznámeni s důvodem setkání a problematikou hodnocení. K tomu probíhá diskuze k zadání. Následuje diskuze, kdy každý účastník jmenuje nejlepší akci, které se kdy v životě zúčastnil.

### Krok 2 – Parametry nejlepší akce

Zde účastníci píšou na nalepovací papírky 5 x 5 cm, proč byla podle nich tato akce nejlepší. Zde neexistuje žádné omezení.

Příklad: kvalitní obsah, přístup k účastníkům, včasný začátek (i konec), akce měla dynamiku, neustálé překvapování, účinnost prostoru a pomůcek, organizátoři = profesionálové,...

### Krok 3 – Práce ve skupinách

V této části jsou utvořeny skupinky, které mají za úkol seřadit názory jejich účastníků, odstranit všechny duplicity, ale žádný názor nesmí zapadnout.

### Krok 4 – Presentace

Každá skupina prezentuje ostatním své názory a zároveň nalepuje své názory (na papírcích 5 x 5 cm) na flipový papír nebo i na zeď. Papírky rozděljuje podle témat, jež postupně vznikají: příprava akce, akce samotná (průběh), vyhodnocení akce, organizátoři, materiál a pomůcky, služby pro účastníky, řešení problémů...

### Krok 5 – Přepis

Každá skupina dostane jedno nebo více témat, ty přepíše na flipové papíry. Každé téma na jiný papír, do řádků vypíše jednotlivé názory.

*Příklad: Průběh akce*

- |             |                     |
|-------------|---------------------|
| - Zahájení  | - Zábava            |
| - Časy      | - Plyně se navazuje |
| - Kvalita   | - Organizace        |
| - Informace | - Stížnosti         |

### Krok 6 – Vyhodnocení

Každý dostane 3 lepíky (5) zelené barvy a 2 lepíky červené barvy na každý flipový papír = na každé téma. Červené nemusí použít, zelené však použít musí. Poté identifikuje a označí ve všech tématech nejdůležitější parametry akce, s největším vlivem na úspěšnost akce (může přidělit jednomu parametru 3 lepíky nebo 3 parametrům po 1 lepíku, apod.). Pokud se některé parametry zdají zbytečné a nic neovlivňují, nalepí k nim červený lepík.

# HODNOCENÍ AKCE | Hodnocení, evaluace

## Krok 7 – Parametry dobré akce

Po nalepení všech lepíků vzniká diskuze o tom, které parametry budou zařazeny do hodnocení a které nikoli. V tomto místě mohou být přidány ještě další parametry, které dosud nebyly vyřčeny. Na konci kroku jsou vytříděné parametry, existuje seznam parametrů, které se dostaly do systému hodnocení.

*Poznámka: Přidělené body (zelené lepíky) mohou posloužit jako váha.*

## Krok 8 – Tvorba formuláře

Skupiny zformulují parametry dobré akce do výroků. K nim přidají škálu od „rozhodně ano“ až po „rozhodně ne“.

<i>Příklad:</i>	<i>Zahájení</i>	<i>Včasný začátek</i>
	<i>Časy</i>	<i>Plnění časového harmonogramu programu</i>
	<i>Kvalita</i>	<i>Vysoká kvalita programu</i>
	<i>Informace</i>	<i>Přehledný a úplný informační servis (každý ví, kde se co koná)</i>
	<i>Zábava</i>	<i>Pestrost programu (lidé se nenudí)</i>
	<i>Plynně se navazuje</i>	<i>Návaznost jednotlivých částí programu (nečeká se)</i>
	<i>Organizace</i>	<i>Vysoká kvalita organizace</i>
	<i>Stížnosti</i>	<i>Bezproblémovost akce – systém řešení připomínek a stížností</i>

<b>Průběh akce</b>	<b>Rozhodně ano</b>	<b>Spíše ano</b>	<b>Spíše ne</b>	<b>Rozhodně ne</b>
<i>Včasné začátky</i>				
<i>Plnění časového harmonogramu programu</i>				
<i>Vysoká kvalita programů</i>				
<i>Přehledný a úplný informační servis (každý ví, kde se co koná)</i>				
<i>Pestrost programů (lidé se nenudí)</i>				
<i>Návaznost jednotlivých částí (nečeká se)</i>				
<i>Vysoká kvalita organizace</i>				
<i>Bezproblémovost akcí – systém řešení připomínek a stížností</i>				
<i>Organizátoři</i>				

## Krok 9 – Hodnocení akcí

Zde jsou účastníci seznámeni s dalším úkolem: ohodnotit kvalitu akcí v jejich organizaci. Účastníci dostanou tolik lepíků, kolik je parametrů. Poté hodnotí všechny parametry na připravené škále, tedy umísťují lepíky do okének tabulky. Po vyhodnocení se sečtou body v jednotlivých škálách. Na konci máme vyhodnocený „dotazník“, kde na první pohled vidíme výsledky.

*Poznámka: Tento dotazník můžeme sestavit v počítači a rozdat jej každému účastníkovi individuálně. Varianta je i to, že je dotazník vytvořen v online prostředí. Zde odpadá práce s vyhodnocováním výsledků.*



# HODNOCENÍ ČINNOSTÍ | Hodnocení, evaluace

**Využití metody:** Hodnocení činností v organizaci

**Facilitátor:** Ano

**Ideální počet účastníků:** 15–30 (ale možno i více)

**Základní pomůcky:** Flipchart, flipové papíry, fixy, malé lepíky

## Krok 1 – Soupis činností

Vedoucí vysvětlí účel a postup této aktivity. Poté sdělí zadání – každý jmenuje činnosti, které naše organizace dělá a které mají největší vliv na její úspěšnost. Formou brainstormingu se na flipový papír napíšu činnosti, které mají podle účastníků vliv na úspěšnost organizace.

*Příklad:*

Řídící procesy – řízení organizace – vize a strategie – plánování, pedagogická činnost (pravidelná činnost, nepravidelná činnost, spontánní činnost – táborová činnost, individuální práce s talenty, služby) – administrativa – psaní a řízení projektů – získávání pracovníků (interních, externích, dobrovolných) – motivace, stimulace a hodnocení pracovníků, školení a vzdělávání – plánování finančních zdrojů – vedení účetnictví – marketing – fundraising – získávání veřejnosti – systém vnitřní kontroly – zpětná vazba od klientů – nápravná a preventivní opatření – hodnocení a sebeevaluace...

## Krok 2 – Hlasování

Každý účastník dostane 3 lepíky a má možnost rozdělit je mezi návrhy činností v libovolném poměru. 3 lepíky může dát jednomu návrhu nebo 3 návrhům může dát po jednom lepíku, apod. Na konci kroku máme sečteny a obodovány všechny činnosti. Tím máme vytvořeno pořadí podle důležitosti. Vybereme ty, které budeme řešit.

## Krok 3 – Skupiny

Zde utvoříme tolik skupin, kolik témat máme k řešení. Skupina bývá zpravidla dvoučlenná (může být i početnější). Skupiny si rozeberou jednotlivá témata, od toho, které získalo nejvíce bodů, až po poslední řešené.

## Krok 4 – Otázky

Po rozdělení do skupin vedoucí vysvětlí, jak se tvoří uzavřené otázky do dotazníku. Poté skupiny vytvoří ke svému tématu 1 až 5 otázek.

*Příklad:*

Téma: Plánování

Otázky – příklad:

1. Je strategický plán organizace rozpracován do plánů střednědobých (pobočkových)?
2. Mají pracovníci naší organizace v tomto roce definované osobní priority (cíle) odvozené od strategického plánu?
3. Jsou v těchto plánech zaneseny i finanční ukazatele?
4. Jsou tyto střednědobé a krátkodobé plány pravidelně vyhodnocovány?
5. Směřují tyto střednědobé a krátkodobé plány k dlouhodobé vizi?

