

# VEDENÍ

## Obsah

## Úvod

### 1. Evidence majetku

Tuto činnost má na starosti především hospodář vašeho sdružení. Nicméně vás může pověřit správou svěřeného majetku (do něhož spadá movitý i nemovitý majetek a finanční prostředky).

#### 1.1 Dělení majetku

Klasické dělení podle povahy:

- hmotný – movitý a nemovitý
- nehmotný
- finanční

Z hlediska účetního se majetek dělí na:

- dlouhodobý (investiční) – hmotný, nehmotný, finanční
- oběžný – zásoby, pohledávky, peněžní prostředky

Investiční majetek je definován jako majetek, jehož doba užívání je delší než 1 rok a jeho vstupní cena je vyšší než 40.000,- Kč. Investiční majetek je opotřebováván, ne spotřebováván. Oproti tomu oběžný majetek je spotřebováván, jeho doba užívání je kratší než 1 rok a vstupní cena nižší než 40.000,- Kč.

#### 1.2 Způsoby evidence

Hmotný a nehmotný investiční majetek se vede podle jednotlivých položek:

- a) v inventární knize
- b) na inventárních kartách

Ti z vás, kteří se vyznají v účetnictví, mohou k vedení evidence majetku využít různé PC programy přímo k tomuto účelu vytvořené. Ty udělají mnoho věcí za vás, ale vyžadují nejen dobrou znalost práce s PC, ale také minimálně základní orientaci v účetní evidenci. Většina těchto programů je koncipována tak, aby odpovídala požadavkům na řádnou evidenci majetku, včetně daňové evidence.

Všichni však můžeme majetek evidovat klasicky za pomoci obyčejného bloku (tzv. inventární knihy), v němž si vytvoříme patřičné kolonky a budeme do něj řádně vše zaznamenávat.

Naše „inventární kniha majetku“ by určitě měla obsahovat tyto základní údaje:

- název (co nepřesnější pojmenování – ideálně podle dokladu o koupi)
- způsob nabytí (koupě, dar, dědictví, apod.)
- cena (u použitého zboží původní kupní cena a odhad současné hodnoty)
- datum pořízení / zaevidování
- inventární číslo
- údaje o zvoleném způsobu daňových odpisů
- částky daňových odpisů za zdaňovací období
- údaje o účetních odpisech podle odpisového plánu
- datum a způsob vyřazení

Poslední 4 body je lepší nechat na účetním (pokud jím sám / sama nejste).

Alespoň jednou za rok by měla být provedena fyzická či dokladová inventarizace veškerého majetku. Z ní by měl vzniknout zápis o provedení a výsledcích inventarizace.

Materiálové zásoby opatřené nákupem nebo získané jiným způsobem se vedou v knize materiálových zásob podle jednotlivých druhů materiálu v jednotkách množství a v peněžních jednotkách. Jsou-li uloženy na více různých místech, připojíme také údaj o místě uložení.

Ceniny se evidují v knize cenin. Je nutné je inventarizovat minimálně 4x ročně.

## 2. Prvotní účetní doklad

*Ze zákona o účetnictví v § 11 Účetní doklady můžeme vyčíst, že: (1) „Účetní doklady jsou průkazné účetní záznamy, které musí obsahovat:*

- a) označení účetního dokladu (např. „Paragon“, „Dodací list“, „Faktura“, apod.),*
- b) obsah účetního případu (a identifikaci účastníků obchodu – jména, adresy, příp. IČO, DIČ, razítko, kontakt),*
- c) peněžní částku nebo informaci o ceně za měrnou jednotku a vyjádření množství,*
- d) okamžik vyhotovení účetního dokladu,*
- e) okamžik uskutečnění úč. případu, není-li shodný s okamžikem podle písmene d),*
- f) podpisový záznam podle § 33a odst. 4 osoby odpovědné za účetní případ a podpisový záznam osoby odpovědné za jeho zaúčtování.*

*Skutečnosti podle písmen a) až f) prokazuje účetní jednotka pouze účetním dokladem.*

*(2) Účetní jednotky jsou povinny vyhotovovat účetní doklady bez zbytečného odkladu po zjištění skutečností, které se jimi zachycují, a to tak, aby bylo možno určit obsah každého jednotlivého účetního případu způsobem podle § 8 odst. 5.*

Za účetní doklad jsou považovány písemnosti (nikoliv xerokopie, apod.), stejnopisy a průpisy.

### **Dělení účetních dokladů:**

#### **1) Výdajový pokladní doklad (VPD)**

- vypisujeme při výdeji peněz z pokladny

- do levého horního rohu umístíme razítko našeho sdružení
- zapíšeme číslo účetního dokladu podle našeho číslování
- vypíšeme kolonky:
  - o datum vyhotovení
  - o označení příjemce peněz (u neznámých osob opíšeme údaje z průkazu totožnosti)
  - o vypíšeme částku číselně i slovně (částka slovy začíná velkým písmenem a celý údaj je jako jedno slovo – př. „Jedentisícsemdsetdvacetkorun“, =1720.--)
  - o zapíšeme účel vydání (např. nákup potravin, cestovné na exkurzi, apod.)
  - o podpis příjemce peněz
  - o podpis pokladníka nebo osoby, která peníze vydala
- jakmile zapíšeme doklad do pokladní knihy, napíšeme na doklad záznam o zapsání – datum a podpis osoby, která zápis provedla

## 2) Příjmový pokladní doklad (PPD)

- pravidla pro vypsání jsou stejná jako u VPD, jen z opačného pohledu
- jediný rozdíl je, že nemusíme nutně nechat podepsat toho, kdo nám platí
- číslování PPD by mělo být oddělené od číslování VPD

Přílohou účetního dokladu musí být doklad, stvrzenka, paragon potvrzující koupi. Ten musí být přilepen (či jinak připevněn) jako příloha k VPD i PPD). Doklad o koupi musí samozřejmě obsahovat všechny potřebné náležitosti, aby byl platný.

Rozeznáváme také **jednoduché (jednotné) a složité (sběrné) účetní doklady**. Na jednoduchém VPD či PPD je zachycena pouze jedna platební operace, na složitém může být souhrnně více operací. Přílohou pak bude více dokladů, jejichž součet bude odpovídat částce na složitém účetním dokladu. Doklady se také liší svou použitelností – pro potřeby jednoduchého účetnictví a pro potřeby podvojného účetnictví.

Existuje také tzv. **univerzální pokladní doklad**, který má předtištěné kolonky pro oba případy (tedy VPD i PPD). Stačí jen škrtnout nehodící se možnosti.

## 3. Sestavování rozpočtu akce

V první řadě se sestavování rozpočtu každé akce musí odvíjet od celoroční rozvahy rozpočtu celé organizace. Při sestavování ročního rozpočtu vzniká i harmonogram akcí na daný rok a na každou akci je vyhrazena v rozpočtu nějaká částka. Další aspekt, na který nesmíme zapomenout, jsou projekty (ať už celoroční, přímo na jednotlivé akce či třeba jen na materiál nebo jiné zajištění akcí). V případě účtování prostředků získaných z dotace či grantového řízení musíme účtovat podle kritérií a podmínek uvedených v projektu.

### 3.1 Příjmy a výdaje

Existuje několik položek, které mají téměř všechny akce společné:

- **příjmy**
  - účastnické poplatky
  - dotace, granty, sponzoři

- výtěžek z prodeje, ze vstupného, apod.

▪ **výdaje**

- pronájem bytovacích prostor (popř. samotné ubytování)
- strava + další potraviny (např. svačiny, pitný režim, přípravné schůze týmu, apod.)
- doprava (pokud proplácíme účastníkům nebo pokud se v rámci akce přepravujeme)
- pojištění (osob, materiálu)
- kancelářský spotřební materiál
- úklidové a hygienické prostředky
- lékárna, léky, zdravotnické potřeby
- logistika – přeprava materiálu, potravin, aparatury (v případě hudební akce)
- propagace – letáky, plakáty, webová propagace, apod.
- administrativa – pošta, telefony, bankovní převody, apod.
- další – poplatky obci, vstupné, parkovné, OSA (v případě hudební akce), apod.

### **3.2 Obecné zásady a rady**

- 1) Rozpočet sestavujte vždy co nejvíce reálně a co nejpřesněji.
- 2) Aktualizujte rozpočet s každou novou informací o změně příjmů či nákladů.
- 3) Vždy si nechte rezervu (doporučená je 5-10% nákladů).
- 4) Držte se stanovených termínů.
- 5) Buďte nekompromisní při nedodržování stanovených podmínek účastníky akce (osobní domluva je možná, ale jen výjimečně).
- 6) Vypracujte si několik variant – minimálně jednu optimistickou a jednu méně optimistickou. :-)
- 7) Při sestavování rozpočtu spolupracujte s celým týmem organizátorů – aneb víc hlav víc ví a mohou vás také upozornit na něco, co přehlédnete.

## **4. Zpětná vazba (tzv. feedback)**

*Proč vlastně poskytujeme druhým zpětnou vazbu?*

Odpověď je celkem snadná - sám k sobě není člověk objektivní. Sobě totiž člověk odpustí daleko více než ostatním. Pokud chceme zjistit objektivní pohled na sebe a své jednání, potřebujeme se na to zeptat někoho jiného. Nebo ho vyslechnout, pokud nám chce říct svůj názor sám. Také my sami můžeme být všímaví a poskytovat druhým zpětnou vazbu. Jako vedoucí dokonce nejen můžeme, ale je to jeden z našich úkolů. Hodně to může pomoci zlepšovat jak kvalitu naší práce, ale také naši komunikaci a vztahy uvnitř skupiny. Samozřejmě ale existují určité zásady, které bychom při poskytování zpětné vazby měli dodržovat:

### **4.1 Vztah k člověku, který má být příjemcem naší zpětné vazby**

Nejprve si musíme uvědomit, jaký vztah máme s osobou, které chceme poskytnout zpětnou vazbu. Musíme zvážit, jestli je od nás schopna kromě chvály přijmout i kritiku a zda bude brát naše slova alespoň trochu vážně. Také je důležité vybrat vhodnou chvíli, kdy bude mít dotyčný čas a náladu nás vyslechnout.

### **4.2 Umění naslouchat**

Člověk, kterému chceme poskytnout zpětnou vazbu, musí cítit, že o něho máme zájem, a že mu i kritikou chceme pomoci a ne ho potopit. To můžeme dokázat tím, že mu budeme naslouchat. Není to vůbec snadné, ale náš feedback pak bude objektivnější a efektivnější. Naslouchání můžeme podpořit i trefnými

otázkami k problému, na nějž se snažíme člověka upozornit. Ideální je směřovat dotyčného tak, aby sám zjistil, co bylo dobré a co se nepovedlo.

#### 4.3 Pravidlo 1:1

Každý již z principu nerad slyší kritiku na svou osobu. Je to něco, co naruší naše ego, co nás nutí přemýšlet nad tím, co a jak dělám, a jestli není něco, co bychom ještě mohli zlepšit. Samozřejmě, že vždy něco takového bude. Nikdo není dokonalý. Nicméně pokud nechceme, aby nás „obět“ naší zpětné vazby zavrhla po prvních pár slovech s tím, že jsme jí přišli pouze kritizovat, je dobré to trochu vyvážit. A to lze právě použitím pravidla „1:1“ – aneb jedné kritice by měla předcházet jedna chvála. Někteří zkušenější lidé tvrdí, že bychom na úvod svého feedbacku měli vyzdvihnout alespoň 3 pozitivní věci než začneme s kritikou. Jediná pochvala totiž může být snadno přeslechnuta a „převálcována“ následným řešením problému. Mějme na paměti, že zmiňovaná chvála není jen nástrojem k získání pozornosti nebo důvěry. Musí být myšlena vážně a opravdově! Pokud se nám stane (nemělo by se to stát), že na někom neshledáme nic kladného, raději mu vůbec feedback nedávejme.

#### 4.4 Skupinový feedback

Velmi užitečný nástroj nejen pro zhodnocení uplynulých akcí, ale i při dalším plánování.

Formy skupinového feedbacku

##### a) „*kolečko názorů*“

Zpětnou vazbu můžeme dávat přímo na jednotlivé nápady a návrhy – např. známé „kolečko“ názorů (aneb každý řekne, co si o nápadu či návrhu myslí). Je dobré nechat si takto zhodnotit i svou dosavadní přípravu akce. Získáme tak velice cenný alespoň částečně objektivní pohled, který může do značné míry ovlivnit naše další plánování.

##### b) *dotazníky, ankety, vyhodnocení minulých akcí*

Určitě je také dobré při plánování brát v potaz zpětnou vazbu (např. ankety, dotazníky) účastníků a vedoucích minulých akcí. To také logicky znamená, že je dobré, abychom my sami pamatovali na zaznamenávání postřehů a po každé akci si vyžádali dobrovolnou zpětnou vazbu od účastníků i organizátorů.

##### c) *metoda „STOP-START-CONTINUE“*

Pokud si žádáme zpětnou vazbu písemně např. e-mailem (lze použít i při osobní komunikaci) a chceme, aby to byly stručné a konkrétní připomínky, můžeme využít tuto jednoduchou metodu. Spočívá v tom, že ke slovu „STOP“ připišeme vše, co si myslíme, že se nepovedlo či neosvědčilo a nemělo by se to příště opakovat; ke slovu „START“ doplníme naše postřehy, co by se mohlo zlepšit nebo jaké inovace by bylo dobré zavést; ke „CONTINUE“ potom logicky vše, v čem by se mělo pokračovat a co by se mělo zachovat i do příštích akcí. Tato metoda si říká o to, aby byla zpětná vazba psána opravdu jen v bodech či heslech. Je známá také jako tzv. *semafor* – neboli „*ČERVENÁ-ZELENÁ-ORANŽOVÁ (příp.ŽLUTÁ)*“.

## 5. Motivace

Motivace je hnacím motorem každé naší aktivity. Potřebujeme mít motivaci, abychom vůbec něco začali dělat. Velmi to také souvisí s hledáním smyslu a cíle toho, co se chystáme dělat. Z psychologického hlediska jsou to faktory, které přijmeme za vlastní a prospěšné, a které v nás následně aktivují příslušné hormony. Ty v našem organizmu způsobí příliv energie a nadšení, pocit těšení a chuť dosáhnout vytyčeného cíle.

*Co jako vedoucí můžeme dělat pro to, abychom motivovali své svěřence?*

Odpověď na tuto otázku shrnu v několika bodech. Popřemýšlejte nad nimi a zkuste si je převést do svých situací, které považujete za problematické při motivování lidí:

- jít sami příkladem = být nadšení pro věc
- jasně stanovit cíle, za nimiž jdeme
- poukázat na to, co jim dosažení stanoveného cíle přinese
- myslet pozitivně, optimisticky (vždy existuje nějaká cesta)
- připomenout, že není nutné „vyhrát“, ale „zúčastnit se“
- zdůraznit, že na to nejsme sami, ale vždy nám může někdo pomoci
- nechat prostor pro jejich seberealizaci – aby sami viděli svůj pokrok a chtěli pokračovat dál
- nedávat nic zadarmo
- v případě her přestat v nejlepším (ten pocit si zapamatují do příště)
- nechávat zajímavé věci otevřené, aby o nich mohli sami přemýšlet; pak se k nim ale musíme vrátit, jinak by to mělo opačný efekt!
- nedělat rychlé závěry a neposkytovat jednoznačné odpovědi (nejde vždy!)
- v průběhu aktivity chválit za dosažení „mezistupňů“ a dodávat odvalu a důvody k pokračování (připomínat lákavý cíl a jejich schopnost ho dosáhnout)
- ve většině případů nesrovnávat jejich snahu s ostatními
- ocenit každou jejich snahu, aby viděli, že má smysl se snažit

## **6. Zásady ochrany osobních údajů**

O této povinnosti se více dozvíte v části e-learningu „Odborné znalosti“ v kapitole 6.4 *Ochrana osobních údajů*.

Vždy však mějme na paměti, že k osobním údajům druhých lidí musíme i v rámci naší skupiny přistupovat velice citlivě. Nesvěřujeme nikomu materiály obsahující tyto údaje, neposíláme je e-mailem (ani mezi vedoucími, pokud to není nezbytně nutné), nemluvíme o nich na veřejnosti (ani mezi účastníky aktivity). K archivaci použijeme uzamčené prostory a v případě ukládání na různá záznamová zařízení je ukládáme pod heslem. Ideální je svěřit starost o evidenci účastníků jedné zodpovědné osobě (pokud jí nemůžeme být my sami) a nepověřovat tímto úkolem při každé akci někoho jiného. Na všech přihláškách na naše akce či aktivity musí být uvedeno, k jakému účelu a po jak dlouhou dobu budou požadované osobní údaje zpracovávány.

-----  
Otázky k zamyšlení:

1. Na co musím pamatovat při sestavování rozpočtu akce?
2. Jakými způsoby mohu získat zpětnou vazbu od účastníků akce?

3. Vzpomeň si alespoň na 5 bodů, co můžeš dělat, abys motivoval účastníky své aktivity.

---

*Použitá literatura a další zdroje:*

FREEMANTLE, D.: *Biz : 50 maličností, které mají vliv na vedení a motivaci týmu*. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X

HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R.: *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0

Kolektiv autorů: *Skriptá k vůdcovským zkouškám (JUNÁK svaz skautů a skautek ČR)*.  
[ [http://strediskoprachen.skauting.cz/wp-content/files/VZ%202009/vz\\_skripta-1.pdf](http://strediskoprachen.skauting.cz/wp-content/files/VZ%202009/vz_skripta-1.pdf) ], 2009.

FOLTA, J.: *Knowhow Tensingového vedoucího*. Závěrečná práce ze stáže na KAM Malenovice.  
Přístupná z: [ [http://folta1.unas.cz/knowhow\\_tensingoveho\\_vedouciho.pdf](http://folta1.unas.cz/knowhow_tensingoveho_vedouciho.pdf) ], 2005/2006.