Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Jitka Karbulková

Kontrolní systémy procesů řízení ve střediscích volného času

Control Systems of Management Processes in Leisure Centres

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Jiří Trunda Bc.

2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 28. 4. 2013

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucímu práce Mgr. Jiřímu Trundovi za jeho vstřícný přístup a trpělivost při vedení mé bakalářské práce a Mgr. Evě Píšové za její podporu.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Management ve školství stejně jako v jiných oblastech je o řízení, organizování, plánování, vedení lidí a kontrole. Systém v manažerské práci je jedním z podporujících prvků, který usnadňuje dosahování vytyčených cílů. Cílem bakalářské práce byla deskripce stavu kontrolních systémů procesů řízení ve střediscích volného času v České republice. Teoretická část bakalářské práce definuje střediska volného času, procesy řízení a kontrolu. Výzkum ověřil nastavení kontrolních systémů v procesech řízení ve střediscích volného času. Ve výzkumu byla použita kvantitativní metoda – metoda dotazníkového šetření, která poskytla data pro deskripci stavu kontrolních systémů. Souhrnně lze uvést, že ve střediscích volného času je nastaven ucelený či částečný systém kontroly procesů řízení.

KLÍČOVÁ SLOVA:

středisko volného času, řízení, proces, kontrola, systém

POUŽITÉ ZKRATKY:

ČR – Česká republika
MS Office – Microsoft Office
MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NIDM – Národní institut dětí a mládeže
PR, P. R. – Public Relations
SVČ – středisko volného času
ÚZ – úplné znění

ABSTRACT:

Management within education system as in other areas is about general management, organisation, planning, leadership and supervision. The system of managerial work is one of the key supporting elements that simplifies achieving the goals. Intended aim of the bachelor's thesis is the description of the level of supervisory system of management processes in leisure centres in the Czech Republic. The theoretical part of the thesis defines leisure centres, management and supervisory processes. The research presented in the thesis has verified the setup of supervisory system of management processes in leisure centres. Quantitative research method has been utilised, i.e. method of questionnaire's survey, that showed data for description of supervisory system's level. In conclusion, partial or complete system of supervision of management processes is set in leisure centres.

KEYWORDS:

leisure centre, management, process, control, system

Úvod **7**
1 Základní pojmy 9
1.1 Zájmové vzdělávání - středisko volného času 9
1.2 Procesy 10
1.2.1 Řídící procesy 12
1.2.1.1 Strategie a plánování 13
1.2.1.2 Marketing, PR 14
1.2.1.3 Finanční management 15
1.2.1.4 Lidské zdroje 16
1.2.1.5 Řízení projektů 17
1.3 Kontrola 18
1.3.1 Kontrolní systémy 19
2 Výzkum 22
2.1 Východiska a cíl výzkumného šetření 22
2.1.1 Přínos pro školský management 23
2.2 Popis metodologie výzkumu 23
2.2.1 Respondenti 23
2.2.2 Tvorba dotazníku 24
2.2.3 Předvýzkum 25
2.2.4 Vlastní realizace dotazníkového šetření 25
2.2.5 Návratnost dotazníků 25
2.3 Zpracování výsledků výzkumu a jejich analýza 26
2.3.1 Analýza identifikátorů 26
2.3.2 Kontrola řídících procesů obecně 30
2.3.3 Kontrolní systémy jednotlivých částí procesů řízení 37
2.3.3.1 Strategie a plánování 37
2.3.3.2 Marketing, PR 38
2.3.3.3 Finanční management 42
2.3.3.4 Lidské zdroje 44
2.3.3.5 Řízení projektů 46
Závěr **48**
Seznam použité literatury a zdrojů **50**
Seznam příloh **53**

Úvod

Dnešní doba přináší mnoho změn, na které musí organizace reagovat. Změny je žádoucí implementovat do praxe, je třeba, aby management organizací školského systému o nich věděl a využil jejich potenciálu k posunu ve svém vývoji. Aby management školských zařízení dokázal reagovat na změny z vnějšího prostředí, je třeba, aby reagoval i na změny uvnitř organizace.

Řízení je jedním ze stěžejních procesů v organizacích. V rámci procesu řízení jsou realizovány myšlenky a ideje, které si organizace nastavila. Následně je pak zjišťován vývoj, průběh a výsledky jejich naplňování.

K zjištění, v jaké fázi je dosahování výsledků činností a procesů organizace, přispívá kontrola. Jak píše Veber (2009, s. 134): „Kdo řídí, kontroluje“. A proto je nedílnou součástí řízení všech organizací kontrola, nastavení kontrolních systémů, předměty a výsledky kontroly, způsoby realizace kontroly, personální zajištění kontroly atd. Názor Mikuláštíka (2003, s. 233) je, že bez kontroly není možné zaručit kvalitní práci.

Pro vedení školských zařízení je podstatné dosáhnout postavení kontroly jako systémového opatření k zajištění pořádku, spolehlivosti, stability, ale především k získání informací upozorňujících na potřebu změny ve smyslu inovací, tedy jako prostředku k zabezpečení kvalitní práce školy (Prášilová, 2006, s. 158).

Východiskem bakalářské práce je pohled na oblast zájmového vzdělávání jako na oblast, která je dle koncepce státní politiky důležitou součástí školského systému. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále také MŠMT) v Koncepci státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 (2007, s. 15) jako jeden ze svých resortních cílů uvádí - zajistit uznávání hodnoty a přínosu neformálního a zájmového vzdělávání, aby se mohla zvyšovat kvalita zájmového vzdělávání. Je nutné, aby se zvyšovala kvalita managementu a tudíž i řízení organizací zájmového a neformálního vzdělávání, a proto je třeba využívat i kontrolní systémy procesů řízení.

Využívání kontrolních systémů v této oblasti školství není dostatečně zmapováno. Okrajově se této oblasti věnuje Národní institut dětí a mládeže České republiky.

Předmětem výzkumu závěrečné bakalářské práce je stav kontrolních systémů procesů řízení ve střediscích volného času (dále také SVČ) v České republice (dále také ČR). Cílem práce je zmapovat a popsat tento stav.

Inspirací pro bakalářskou práci byla Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A), vytvořená v rámci fáze nazvané Procesní analýza klíčové aktivity Standardizace projektu OP VK Klíče pro život realizovaného Národním institutem dětí a mládeže České republiky (dále také NIDM) (Herink, 2012, s. 1, 14), a která byla navržena jako obecná mapa procesů. Každá organizace by pak mohla využít pro aplikaci v praxi tuto mapu jako inspiraci a možnost základního kamene pro tvorbu vlastní individuální mapy procesů v dané organizaci.

Teoretická část závěrečné bakalářské práce se zabývá postavením středisek volného času ve vzdělávací soustavě, procesy, procesy řízení, kontrolou a kontrolními systémy.

Výzkumná část zpracovává výsledky dotazníkového šetření, které bylo použito k získání dat pro naplnění cíle práce. Obsahuje deskripci kontrolních systémů procesů řízení středisek volného času v České republice.

1 Základní pojmy

1.1 Zájmové vzdělávání - středisko volného času

Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Dle § 111 Školského zákona v platném znění se zájmové vzdělávání uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech. Střediska volného času se dále podílejí na další péči o nadané děti, žáky a studenty a ve spolupráci se školami a dalšími institucemi rovněž na organizaci soutěží a přehlídek.

Hlavním tématem závěrečné bakalářské práce jsou střediska volného času - domy dětí a mládeže, které jsou nedílnou součástí školského systému. Oblast zájmového vzdělávání je neméně důležitá v oblasti vzdělávání a výchovy napříč věkovým spektrem. Tento fakt potvrzuje i Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 vydaná MŠMT (2007, s. 13) a to v tematické oblasti Mládež, volný čas a životní styl. V této oblasti je uveden jeden z cílů státní politiky – podporovat rozvoj školských zařízení pro zájmové vzdělávání a jejich prostřednictvím poskytovat širokou nabídku volnočasových aktivit. Jedním z resortních cílů MŠMT v tomto dokumentu je – vytvářet podmínky pro rozvoj činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání s cílem rozšířit jejich celkový počet, zvýšit kapacitu pro potencionální účastníky a finančně zabezpečit jejich činnost.

Cílem středisek volného času je nabízet a realizovat aktivity ke smysluplnému naplnění volného času účastníků: dětí, žáků a studentů. Účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků a další fyzické osoby. Dle Vyhlášky č. 74/2005 Sb. v platném znění, o zájmovém vzdělávání, lze zájmové vzdělávání uskutečňovat zejména těmito formami:

a/ příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,

b/ pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností,

c/ táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,

d/ osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby, a vedení k prevenci sociálně patologických jevů,

e/ individuální práci, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo

f/ využitím otevřené nabídky spontánních činností.

Dále k popisu činnosti SVČ je třeba uvést, že dle Vyhlášky č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání dle § 4, střediska uskutečňují svou činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání - domy dětí a mládeže nebo se zaměřují na konkrétní oblast zájmového vzdělávání – stanice zájmových vzdělávání. SVČ dále může poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením. SVČ zpravidla vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování.

Střediska volného času jsou organizace, které jsou řízeny, vedeny, organizovány a v neposlední řadě kontrolovány. Tyto činnosti bývají zahrnuty v procesech, které by měly mít určitý systém, který povede k efektivitě a smysluplnosti celkového fungování. Tato problematika je popsána v navazujících kapitolách.

1.2 **Procesy**

Pol (2007, s. 157) uvádí jednu z priorit, která se vztahuje k tématu bakalářské práce a to, že je třeba provést změnu od statických situací a rolí k procesům. Tato změna vyplývá z užitečnosti a smyslu procesů v rámci fungování organizace.

Co je to proces? Proto, aby organizace efektivně fungovala, musí stanovit a řídit mnoho vzájemně propojených činností. Za proces lze považovat činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje a jsou řízeny za účelem

přeměny vstupů na výstupy. To znamená, že výstup z jednoho procesu často přímo tvoří vstup pro další proces, proto využití systému procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby vytvářely zamýšlený výstup, lze nazývat „procesní přístup“ (Herink, 2012, s. 4).

V každé fungující organizaci probíhá mnoho procesů. Tyto procesy mají různý charakter: hlavní procesy jsou rozhodující pro poskytování služeb/produktů, řídící procesy organizaci řídí a podpůrné procesy dodávají nezbytné zdroje (Baláš, 2009, s. 31).

Řízením procesů v organizaci myslí Plamínek (2008, s. 27) to, že dobře popsaný proces můžeme měnit v souvislosti se změnami prostředí, firemních cílů a dosaženými výsledky, a tak díky zavedenému pořádku a probíhajícímu monitoringu lze velmi přesně předvídat i ověřovat důsledky těchto změn.

V publikaci Společný hodnotící rámec CAF CZ 2009 (Baláš, 2009, s. 32) se uvádí, že vzhledem k tomu, že na trh stále více přicházejí nové návrhy, inovace a nové technologie, je nutné procesy průběžně přezkoumávat, aby bylo možné využít případná zlepšení. Organizace si musí zajistit mechanismy, které jim umožní získat od všech zainteresovaných stran zpětnou vazbu týkající se zkvalitnění služeb/produktů.

Dále byl v této publikaci (Baláš, 2009, s. 75) proces definován jako soubor navazujících činností, které se týkají jednoho předmětu činnosti a každá činnost přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota. Rozlišujeme: řídící procesy (procesy řízení organizace a podpůrných procesů), hlavní procesy (procesy pro poskytování služeb a produktů) a podpůrné procesy (procesy zajišťující potřebné zdroje). Z toho klíčové procesy jsou kterékoliv z výše uvedených procesů, které mají pro organizaci největší význam.

Analýza existujících či žádoucích procesů je důležitá pro jejich definování a jejich následné nastavení v chodu organizace. Procesy ve střediscích volného času byly definovány v rámci procesní analýzy realizované Národním institutem dětí a mládeže ve vybraných organizacích a následně byla vytvořena „Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání“ (Příloha A) (Herink, 2012, s. 14). Analýza vycházela z metodiky

dle ISO 9001: 2008, využívala Demingův cyklus PDCA a předpokládala využitelnost procesního řízení v organizacích nevýrobního typu (Beran; Bartáková; Humpolík, 2010, s. 8 - 9). Tato typizovaná mapa definuje 10 základních procesů (5 řídících, 1 hlavní a 4 podpůrné), které byly ve většině zainteresovaných organizací zřetelné, a byl zde velký předpoklad, že budou v rámci nastavení procesního řízení akceptovatelné z velké části ve všech organizacích. Dále pod jednotlivými procesy jsou na typizované mapě uvedeny činnosti, které jsou v nich zahrnuty (Brabenec; Herman; Machalík; Urbanová, 2012, s. 31).

Řídící procesy, kterými se zabývá bakalářská práce, jsou převzaty z Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A). Jejich popisem se zabývají další kapitoly.

1.2.1 Řídící procesy

Řídící procesy ve střediscích volného času vycházející z Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) jsou: strategie a plánování; marketing a Public Relations; finanční management; lidské zdroje; řízení projektů.

Řízení ve vztahu ke struktuře škol a školství je postaveno na cestě ke zkvalitňování práce škol skrze zdůraznění práce škol s cíly a plány, které by měly být vytvářeny s oporou o znalost školy i jejího vnějšího prostředí, a skrze volbu vhodných prostředků jejich dosahování (Pol, 2007, s. 47).

Řídící procesy jsou chápány (Bacík; Kalous; Svoboda, 1998, s. 23) v užším smyslu jako zabezpečování nezbytných zdrojů a podmínek pro hladký chod, bezporuchové fungování daného zařízení směřující k dosažení jeho účelu. Hlavní náplň těchto řídících procesů tvoří organizační a administrativně kontrolní činnosti a zajišťování nezbytných finančních, materiálních a lidských zdrojů.

Vedení organizace lze popsat (Baláš, 2009, s. 15) jako jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a dosahují nejlepších výsledků. Při tom vedení organizace orientuje organizaci

určitým směrem, vypracovává poslání a vizi a formuluje hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch. Dále motivuje a podporuje zaměstnance organizace, jde jim příkladem a chování vedení organizace je v souladu s vyjádřeními a předpokládanými hodnotami. Vedení organizace také vypracovává, implementuje, monitoruje systém řízení organizace, přezkoumává výkonnost a výsledky, odpovídá za zlepšování výkonnosti a prostřednictvím řízení změn se připravuje na budoucnost.

1.2.1.1 Strategie a plánování

Proces řízení - strategie a plánování dle Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) zahrnuje tyto činnosti: analýzu výchozího stavu; zpracování strategického plánu a vize organizace a zpracování krátkodobého plánu – akční plán, cíle.

Dle Světlíka (2006, s. 19) je popsáno strategické řízení školy jako činnost, kdy vedení školy definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru svých slabých a silných stránek, a na základě analýz si stanoví dlouhodobé cíle (3 – 7 let) a formuluje strategie k jejich dosažení.

Jinou definici uvádí Šuleř (2003, s. 43) a to, že strategii můžeme krátce definovat jako metodu konkurence nebo jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Podrobněji pak popisuje, že strategie zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytyčených cílů. Souhrnně lze uvést to, že strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a postupů, které určují dlouhodobý výkon organizace a zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu.

Plánování jako další součást řídícího procesu lze z hlediska časového výhledu rozlišovat na tři základní úrovně (Veber, 2009, s. 109): dlouhodobé plánování (většinou prováděné na více než pětileté období); střednědobé plánování (pohybující se obvykle v rozsahu jednoho roku až pěti let)

a krátkodobé plánování (pokrývá obvykle roční období, případně i kratší období).

1.2.1.2 Marketing, PR

Proces řízení - marketing, PR (vztahy s veřejností – Public relations – PR) dle Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) zahrnují tyto činnosti: analýzu, definici cílových skupin; marketingový plán; vnitřní systém komunikace; vnější systém komunikace a plán práce s veřejností; firemní kulturu a vizuální-firemní identitu a etický kodex.

Dle výstupů z dotazníkového šetření v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání (Beran; Šenbauerová, 2010, s. 3) zahrnuje marketing, PR – vytváření a udržování spolupráce s partnery, zřizovatelem, donátory i úřady, definování a dodržování firemní kultury, personální evidence, kontakt s klienty…

Světlík (2006, s. 18) uvádí, že marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současné plnění cílů školy. Tuto definici pak rozvíjí dále (Světlík, 2006, s. 25) a to, že při marketingovém přístupu rozhodování by měl management školy brát v úvahu krátkodobé a dlouhodobé potřeby a přání zákazníků, ale i potřeby a zájmy společnosti. V tomto pojetí školního marketingu, které se snaží dát do souladu potřeby a zájmy školy a zákazníků s dlouhodobými ekonomickými, sociálními a etickými zájmy společnosti, je obsažena i řada prvků tzv. sociálního marketingu (sociální marketing předpokládá, že školy budou ve svých marketingových aktivitách brát v úvahu rovnováhu tří důležitých faktorů: cílů školy, uspokojení potřeb a přání zákazníků a veřejný zájem).

Mezi hlavní cíle PR školy patří tyto oblasti (Světlík, 2006, s. 218): budování povědomí školy, vzdělávacího procesu nebo jeho části, pomoc při uvádění nového programu na vzdělávací trh; dále pak budování důvěryhodnosti školy; stimulování zájmu zákazníků o služby školy, jakož

i možné spolupráce, popř. sponzorství a nakonec i snižování nákladů na efektivní komunikaci s veřejností. Shrnutím výše popsaných oblastí je hlavním úkolem PR formovat, udržovat nebo změnit existující postoje veřejnosti ke škole.

Do této oblasti procesů řízení patří i komunikace, kdy je chápána (Světlík, 2006, s. 209) především jako oboustranná výměna informací mezi zdrojem a příjemcem sdělení, tedy mezi školou a těmi, kterým je sdělní určeno. Důležitá je i zpětná vazba – to znamená naslouchat problémům, které škola může vyřešit, což posiluje vztahy nejen mezi školou a jejími nejbližšími zákazníky, tj. žáky, studenty, rodiči, partnery (zřizovatel, podniky, veřejnost, tisk atd.), ale i uvnitř školy, tj. mezi jejím vedením a pracovníky. Ještě Světlík (2006, s. 209) uvádí, že efektivní komunikace je jedním z důležitých faktorů vedoucích k dosažení úspěchů na vzdělávacím trhu a k vytvoření příznivého edukativního klimatu uvnitř školy.

Do této kapitoly ještě patří definice kultury. Dle Cipra (2009, s. 146) je kultura založena na akceptovaných normách spolupráce, standardech chování, jednotné ideologii a jejím zobrazení ve firemních symbolech, rituálech, oblečení, sloganech či logu. A tudíž firemní kultura popisuje, co je pro nás ve firmě společné a v čem se vzájemně lišíme, jak se v práci cítíme a proč zde vlastně pracujeme.

1.2.1.3 Finanční management

Proces řízení - finanční management dle Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) zahrnuje tyto činnosti: analýzu a plánování finančních potřeb; analýzu finančních prostředků; plánování finančních zdrojů – roční plán organizace; dílčí rozpočty v organizaci; řízení rozpočtu – finanční podklady a podklady pro rozhodování; nastavení vnitřních toků peněz; investice.

Finanční (ekonomické) řízení podle Vebera (2009, s. 26) je způsob řízení, při kterém se fungování a změny v chodu řízené jednotky (firmy, organizace nebo její části) realizují prostřednictvím ekonomických veličin, jako

jsou náklady, výnosy, cash flow, zisk, ztráta apod. Proto nástrojem řízení jsou finanční plány či rozpočty, motivační nástroje vázané na dosažený hospodářský výsledek, zpětná vazba v podobě controllingu atd.

Dle Šuleře (2003, s. 13) ve finančním managementu hrají analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky zásadní roli při plánování finančních prostředků, jejich ekonomickém získávání a užití takovým způsobem, že maximálně přispějí k dosažení cílů podniku a organizací.

1.2.1.4 Lidské zdroje

Proces řízení - Lidské zdroje (Human Resources - HR) dle Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) zahrnuje tyto činnosti: tvorbu personálního plánu (personální politiku); popis pracovních pozic a jejich typologie; plán vzdělávání a kariérní růst – osobní plán; výběr a vyhledávání a personální přípravu nových pracovníků; personalistiku – kompletní administrativu; motivační systém – pro interní/externí/dobrovolné pracovníky; hodnocení osobních plánů a odměňování.

Definice uváděná ve Veberově Managementu (2009, s. 157) popisuje řízení lidí jako součást celofiremních řídících aktivit, zaměřuje se na zjištění dynamického souladu mezi lidmi (lidskými zdroji) a cíly dané organizace. Jinak lze řízení lidí charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí organizace, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Koubek (2005, s. 14) vysvětluje personální práci (personalistiku), zejména v podobě odpovídající koncepci tzv. řízení lidských zdrojů tak, že tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci a spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací

stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního zdroje.

K doplnění je ještě třeba uvést (Šuleř, 2003, s. 13), že personální management užívá různé techniky, jako jsou audit lidských zdrojů, plány jejich rozvoje, kariérové plány, analýzy pracovní pozice a další k tomu, aby zajistil takový počet kvalifikovaných, kompetentních a motivovaných pracovníků, jaký organizace potřebuje.

1.2.1.5 Řízení projektů

Proces řízení - řízení projektů dle Typizované mapy procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A) zahrnuje tyto činnosti: sledování trendů – analýzu; sestavování týmů a definice odpovědností v projektu, souvisí s lidskými zdroji; metodiku přípravy, řízení, realizace; hodnocení a ukončení projektu.

Definice „nepedagogických“ projektů v odborné literatuře z oblasti firemního managementu uvádí (Veber, 2009, s. 257), že projektové řízení je přístupem řízení při prosazování závažných změn, které představují s ohledem na složitost, délku trvání a nutnost koordinace obtížný realizační úkol. Kdy vlastní náplň řídících aktivit projektového řízení je rozmanitá, od plánovacích činností přes komplementační a koordinační činnosti, činnosti dozorové, operativní řešení problémů či změn, úlohy evidenční apod.

Výše uvedená definice „nepedagogických“ projektů vyhovuje i popisu realizace pedagogických projektů, které přinášejí také něco nového, přináší změny, na kterých je třeba spolupracovat, aby byly implementovány do pedagogického procesu.

I další definice (Veber, 2009, s. 255) vyhovuje oběma oblastem projektů. Projektové řízení nachází uplatnění všude tam, kde je zájem implementovat změnu, která je svým charakterem významná, kde management má zájem na rychlé realizaci (dodržení „tvrdých“ termínů) a kde je zároveň zřejmé, že k úspěšné realizaci změny je třeba překonat útvarovou uzavřenost a pružně zapojit pracovníky z různých útvarů.

Projekt je zde (Veber, 2009, s. 255 - 256) chápán jako specifický způsob dosažení změny; dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla výrobku nebo služby). Jde tedy o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli.

1.3 **Kontrola**

Kontrola je důležitou součástí řízení a vedení organizace. Měla by být realizována v každé organizaci a to i ve střediscích volného času.

Veber (2009, s. 134) uvádí, že kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Dále pak popisuje, že podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídící záměry a na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry.

Kontrola je manažerskou funkcí, jejímž posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. V tomto duchu je pak kontrola označována jako „siamské dvojče“ plánování, úzce spolu souvisí, jak píše Vodáček a Vodáčková (2006, s. 140).

Cipro (2009, s. 109) pojímá definici kontrolování také jako jednu ze základních manažerských funkcí, která vede k hodnocení míry a kvality plnění plánu v poměru ke skutečnému stavu. Konkrétně pak uvádí, že teprve prostřednictvím kontroly může manažer zjistit, nakolik jeho podřízený skutečně plní své delegované odpovědnosti a zda výsledky jeho práce budou v souladu s předem definovanými cíly.

Na kontrolu je třeba se dívat i jako na fakt, že je součástí procesu zlepšování, který je na kontrolu přímo navázán, což dokládá „Cyklus PDCA“, též Demingův zlepšovací cyklus. Třetí fází tohoto cyklu je (Baláš, 2009, s. 81): Přezkoumávat (Check) – probíhá při tom ověření, zda bylo rozhodnutí správné, zda řešení reagovalo na klíčové příčiny a zda vedlo k plánovaným výsledkům.

Je nutné si také uvědomit, že realizace zlepšení nemusí vždy znamenat předpokládaný přínos a případné přijetí nápravných opatření znamená návrat do 1. fáze (plánování).

Mikuláštík (2003, s. 233) zdůrazňuje nastavení systému v kontrole, který je neméně důležitý, a to postupovými kroky: stanovení cílů, zjištění skutečnosti, analýza odchylek, plánování a příprava postupových opatření, tvorba nových plánovacích hodnot, výkaznictví o výsledcích. Shrnuje to tím, že kontrola je nezbytná, a to průběžně, aby bylo možno včas dělat korekce nesprávných postupů.

1.3.1 Kontrolní systémy

Předchozí kapitola končila zdůrazněním potřeby systému v kontrole. Proto zde bude toto téma podrobněji popsáno.

Podporu systému vyjadřuje i Tichá (2005, s. 61), která píše ve své knize Učící se organizace, že učící se organizace respektují systémovou logiku – schopnost chápat složité příčinné vztahy mezi prvky organizačního systému a jejich vzájemnými vazbami. Žádná akce v organizaci neprobíhá izolovaně, všechny jsou vzájemně propojeny. Dále pak píše (Tichá, 2005, s. 125), že se mají formulovat pravidla, podle nichž má systém fungovat. K odvození těchto pravidel je třeba znát plný rozsah činnosti systému, veškeré vazby uvnitř systému, odhadnout důsledky různých změn, zabudovat zpětné vazby, zajistit rovnovážný stav. Pravidla tak podporují efektivní chování systému. Nakonec Tichá (2005, s. 125) uvádí, že je třeba definovat účel každého systému. Znáte-li dobře účel systému, můžete pracovat na zvyšování jeho účinnosti a eliminovat ty části, které účelu systému neslouží. Najdete-li něco, co neslouží přímo účelu daného systému, a přesto to má nějaký přínos, můžete zvážit možnost vytvoření nového systému.

Bacík, Kalous a Svoboda uvádějí (1998, s. 29), že pokud je systém dobře zkonstruován, má cíle a funkce, jasně ví, čeho je třeba dosáhnout a jak toho dosáhnout. Má optimální strukturní výstavbu cílů a funkcí. Stavební struktura systému je přizpůsobivá, má schopnost „učit se“, likviduje disfunkční jevy, odstraňuje živelnost a řeší konflikty celé organizace.

Kontrola, resp. vhodný kontrolní systém, vysvětluje Veber (2009, s. 135), je neopomenutelnou součástí řízení, resp. součástí dobře fungujícího systému řízení, ačkoliv se mění řízená realita, informační a komunikační prostředky i názory na úlohu kontroly a přístupy ke kontrole.

Dále by měl dle Vebera (2009, s. 141 – 142) kontrolní systém představovat uskupení kontrolních činností, která jsou vzájemně propojena, nikoliv sumář různých individuálních kontrol. Při koncipování vnitřního kontrolního systému je třeba si ujasnit úlohu vnitřního kontrolního systému a to dát odpověď na následující otázky:

proč kontrolovat – funkce a účel kontroly;

co kontrolovat – předmět kontroly;

kdo kontroluje – subjekt kontroly;

kdy a jak často – periodicita kontroly;

jak kontrolovat – způsob, metody kontroly.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 143) existuje řada účelových klasifikací kontrolních procesů a obvykle jde o členění:

a) Podle obsahové náplně jde o kontrolní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (správnosti, účelnosti, souměření s plánem apod.).

b) Klasifikace podle úrovně řízení určuje, zda jde o kontrolu činností na vrcholové úrovni řízení, jež se obvykle pracovně označuje jako „strategické kontrolní procesy“, anebo na nižších úrovních řízení, jež se označuje jako „operativní kontrolní procesy“.

c) Podle charakteru provádění bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány na: pravidelné a nepravidelné; interní a externí; preventivní; průběžné; následné.

Dále tito autoři uvádějí (Vodáček; Vodáčková, 2006, s. 145), že častým doporučením je nerozptylovat kontrolní činnost na značný počet významově nesouřadných kontrolních akcí. To podstatné vidí v umění si vybrat, co je z hlediska řízení procesů důležité, a to obvykle na základě nebezpečí vysokých

ztrát z negativního rizika či vysokého stupně nejistoty. Hlavní obecná kritéria pro volbu, co a kdy kontrolovat, jsou: význam kontrolovaných procesů; pravděpodobnost nedostatků, jež mají být objektem kontrolní činnosti; nebezpečí ze ztrát spojených s pravděpodobnými nedostatky; rizika spojená s absencí kontroly.

Kontrola je celkově považována za nezbytnou součást řízení. Veber (2009, s. 151 – 152) však ještě zdůrazňuje, že v kontrolním systému nemůžeme spatřovat spásný nástroj, který zachrání organizaci od všech nedostatků a problémů. Jeho názor je, že vrcholové vedení musí v prvé řadě zavést styl řízení, který bude vyžadovat odpovědný přístup od všech pracovníků k vlastní činnosti, a nesmí spoléhat na to, že všechny případné nedostatky odstraní kontrolní činnost. Při tom za formování a funkci účinného kontrolního systému dle něj vždy nese zodpovědnost vrcholové vedení organizace.

Na závěr je třeba uvést upozornění Vebera (2009, s. 151 – 152), že je zřejmé, že nelze určit univerzální model vnitřního kontrolního systému organizace - zaměření, charakter, četnost kontrolních aktivit se pochopitelně v různých organizacích budou lišit, přesto je nutné realizovat zavedení efektivního kontrolního systému jako podporu řízení a vedení organizací.

2 Výzkum

2.1 Východiska a cíl výzkumného šetření

Základem bakalářské práce byla pracovní zkušenost autorky v zájmovém vzdělávání a inspirací byla Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A). Východiskem pro stanovení výzkumného tvrzení byl závěr z realizované Analýzy cílových skupin v rámci projektu Klíče pro život NIDM (Beran; Bartáková; Humpolík, 2010, s. 12). V této publikaci autoři popisují proces vzniku Typizované mapy procesů. Stav kontroly a oblastí s ní související popisují v Tabulce rizikových faktorů procesů z typizované mapy procesů (Beran; Bartáková; Humpolík, 2010, s. 12). Tato tabulka uvádí, že v systému vnitřní kontroly SVČ není stanoven harmonogram, plán a náplň kontrol; nejsou prováděny zápisy z jednotlivých kontrol, není vazba na nápravná opatření. Dále že se zpětnou vazbou od klientů se pracuje pouze částečně; není zjišťována spokojenost klientů po akci; zpětná vazba je vyhodnocována pouze v některých případech. Nápravná a preventivní opatření jsou přijímána pouze v omezené míře; není záznam o realizovaných nápravných opatřeních; není vyhodnocována účinnost přijatých opatření. Oblast procesu „Autoevaluace“ je autory ve výše zmíněné tabulce komentována takto: hodnocení a sebehodnocení se někdy provádí pouze formálně; s výsledky hodnocení a sebehodnocení se dále nepracuje; v tomto procesu není výstup do nápravných opatření a do zlepšování.

Výše uvedená analýza byla podnětem ke stanovení výzkumného tvrzení. Výzkumné tvrzení je: ve střediscích volného času není nastavena systematická kontrola řídících procesů.

Cílem práce je deskripce stavu kontrolních systémů procesů řízení ve střediscích volného času v České republice. Zmapování a popsání stavu kontrolních systémů procesů řízení není doposud zpracováno, nikde nebyl dohledán žádný zdroj, který by se tímto tématem podrobněji zabýval. Existují práce zabývající se procesy řízení ve SVČ, ne však kontrolou procesů řízení.

Základním souborem výzkumu byla všechna střediska volného času v České republice zapsaná v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT (http://rejskol.msmt.cz/) k 18. 1. 2013.

K dosažení cíle práce byl použit deskriptivní výzkum využívající kvantitativní metodu – dotazníkové šetření. Výzkumný projekt mapoval kontrolní systémy procesů řízení ve SVČ v ČR.

2.1.1 Přínos pro školský management

Přínos této bakalářské práce pro oblast školského managementu je právě výše uvedené zmapování oblasti kontroly procesů řízení v zájmovém vzdělávání ve střediscích volného času v ČR. Tato aktivita pomáhá naplňovat cíle Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013 (2007, s. 14) - prostřednictvím NIDM MŠMT zabezpečit trvalý monitoring činnosti školských zařízení pro zájmové vzdělávání, získávat přehled o jejich potřebách a metodicky podporovat jejich činnost.

Výsledky práce umožňují srovnání SVČ mezi sebou a poskytují tak zpětnou vazbu a náhled na tuto problematiku. Případně mohou být inspirací k dalšímu rozvoji této oblasti řízení organizace a nastavení potřebného systému.

2.2 **Popis metodologie výzkumu**

Cílem výzkumu bakalářské práce bylo získat data k deskriptivnímu popisu využitím kvantitativní metody – dotazníkového šetření.

Pro realizaci dotazníkového šetření byl využit Formulář Google. Dotazníkové šetření bylo anonymní.

2.2.1 Respondenti

Základním souborem výzkumu byla všechna střediska volného času v České republice zapsaná v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT

(http://rejskol.msmt.cz/) k 18. 1. 2013. Byli osloveni všichni ředitelé z 299 SVČ ČR zasláním e-mailu s žádostí o vyplnění dotazníku.

Dodatečně nebylo možné soubor rozšířit, neboť počítá s maximálním možným osloveným souborem, který v ČR existuje.

2.2.2 Tvorba dotazníku

Při sestavování dotazníku ve Formuláři Google se vycházelo z oblastí a popisů činností v Typizované mapě procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (Příloha A). Tato mapa definuje 10 základních procesů (5 řídících, 1 hlavní a 4 podpůrné). Pro výzkum bylo definováno jako stěžejní 5 řídících procesů. Otázky v dotazníku byly sestaveny právě s ohledem na tyto řídící procesy.

V úvodu dotazníku (Příloha B) byli osloveni ředitelé a ředitelky středisek volného času s žádostí o jejich účast v dotazníkovém šetření a byl stručně nastíněn záměr dotazníkového šetření včetně instrukcí k vyplnění dotazníku.

Dotazník byl sestaven do 3 částí:

1. část - Identifikátory: zřizovatel SVČ, počet interních a externích pracovníků, organizační struktura, manažerské vzdělání ředitele SVČ, délka praxe ředitele v daném SVČ.

2. část - Kontrola řídících procesů obecně: účastníci kontroly, četnost kontroly, způsoby kontroly, metody a nástroje kontroly, existence kontrolních systémů, názor respondenta na kontrolu v organizaci.

3. část - Kontrolní systémy jednotlivých částí procesů řízení – zjišťování informací o systému kontroly jednotlivých procesů řízení: Strategie a plánování; Marketing, PR; Finanční management; Lidské zdroje; Řízení projektů.

V závěru dotazníku byla uvedena možnost v případě zájmu o zaslání výsledků výzkumu napsat e-mailovou adresu.

Otázky použité při tvorbě dotazníku byly uzavřené, polozavřené i otevřené. Část otázek byla nastavena jako povinná pro odpověď, část jich byla

nastavena jako nepovinná pro odpověď vzhledem k návaznosti na odpověď v předchozí otázce a smysluplnosti zkoumané oblasti.

2.2.3 Předvýzkum

Předvýzkum byl realizován po sestavení dotazníku za účelem získání zpětné vazby, zda jsou položky dotazníku srozumitelné a pochopitelné.

Dotazník byl rozeslán e-mailem v dokumentu MS Word k připomínkování 5 ředitelům a 7 zaměstnancům SVČ a nezávislé ekonomické auditorce, aby byla zkontrolována srozumitelnost a pochopení položek v dotazníku. Po obdržení jejich odpovědí, na základě jejich návrhů byly některé položky dotazníku upraveny. Např. otázka č. 19 původně zjišťovala, zda se ve SVČ provádí plánování finančních zdrojů – sestavuje se roční plán formou odpovědi ano – ne. Na základě doporučení finanční auditorky byla tato otázka přeformulována a zaměřena na zjišťování priorit při sestavování ročního plánu ve SVČ. Dále byla upravena oblast Řízení projektů, která měla nastavenu povinnost odpovědí u všech otázek v této oblasti. Tento systém byl změněn a povinnou pro odpověď byla nastavena pouze úvodní otázka zjišťující, zda se projekty ve SVČ realizují či ne. Ostatní otázky byly upraveny jako nepovinné v logické vazbě jako návazné otázky při kladné odpovědi na úvodní otázku.

2.2.4 Vlastní realizace dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán dne 20. 1. 2013. Návratnost byla 70 vyplněných dotazníků.

Poté byla žádost o vyplnění rozeslána ještě jednou dne 5. 2. 2013. Návratnost této žádosti o vyplnění byla 35 vyplněných dotazníků.

2.2.5 Návratnost dotazníků

Návratnost odpovědí po prvním rozeslání žádosti o vyplnění do všech 299 SVČ byla 70 vyplněných dotazníků – 23 % z celkového počtu SVČ.

Návratnost druhé žádosti o vyplnění dotazníku byla 35 vyplněných dotazníků – 12 % z celkového počtu SVČ.

Celková návratnost dotazníkového šetření byla 105 vyplněných online dotazníků.

Někteří ředitelé využili komunikaci přes e-mail s žádostí o další informace ke kontrolnímu systému.

2.3 Zpracování výsledků výzkumu a jejich analýza

Data z Google tabulky byla po ukončení dotazníkového šetření převedena do tabulky MS Excel a dále zpracována a vyhodnocena pomocí kontingenčních tabulek, tabulek a grafů.

2.3.1 Analýza identifikátorů

Respondenti, kteří se zúčastnili výzkumu, byli ředitelé ze **SVČ zřizovaných** ze 72 % obcemi a městy, 24 % kraji a 4 % církví. Toto procentní zastoupení vyjadřuje celkovou situaci zřizovatelů SVČ v ČR viz http://rejskol.msmt.cz/.

Největší zastoupení SVČ dle **počtu interních pracovníků** je 44 SVČ a to v rozmezí 6 – 10 zaměstnanců (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na pracovní smlouvu dle Části druhé § 30 - 73 Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.). Největší zastoupení SVČ dle **počtu externích pracovníků** je 24 SVČ, která mají počet v rozmezí 21 - 30 zaměstnanců (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na DPP – dohodu o provedení práce, DPČ – dohodu o pracovní činnosti dle Části třetí § 74 – 77 Zákoníku práce č. 262/2006 Sb.).

Tabulka 1 - Počet interních pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na pracovní smlouvu)

Počet interních pracovníků	Počet SVČ dle počtu interních pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na pracovní smlouvu):
1 - 5	34
6 - 10	44
11 - 15	14
16 - 20	4
21 - 30	4
31 - 40	3
nad 50	2
Celkový součet	**105**

Tabulka 2 - Počet externích pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na DPP, DPČ)

Počet externích pracovníků	Počet SVČ dle počtu externích pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na DPP, DPČ):
1 - 10	6
11 - 20	23
21 - 30	24
31 - 40	15
41 - 50	12
51 - 60	9
61 - 70	2
71 - 80	2
81 - 90	4
91 - 100	2
101 - 200	5
201 - 300	1
Celkový součet	**105**

Organizační struktura je v 66 % SVČ nastavena jako vícestupňová organizační struktura, zbylých 34 % SVČ využívá jednostupňovou – plochou organizační strukturu. Propojení nastavení organizační struktury ve SVČ s počtem interních a externích zaměstnanců nám přináší údaje, které ukazují na nepoměr v některých z těchto položek. A to v případech, kdy je nastavena plochá organizační struktura při relativně velkém počtu zaměstnanců, anebo naopak s počtem 15 zaměstnanců mají nastavenou víceúrovňovou organizační strukturu. Přínosné pro zjištění dalších vlivů na organizační strukturu by bylo rozšíření tohoto výzkumu o podrobnější popis organizační struktury například z hlediska delegování. Tento výzkum již leží mimo rozsah této bakalářské práce.

Tabulka 3 - Poměr počtu interních externích zaměstnanců v SVČ vzhledem k nastavení organizační struktury

Počet externích pracovníků	**1 - 10**	**31 – 40**			**41 - 50**		**51 - 60**	**71 - 80**		**81 - 90**
Počet interních pracovníků	**1 - 5**	**1 – 5**	**6 - 10**	**11 - 15**	**1 - 5**	**6 - 10**	**6 - 10**	**6 - 10**	**21 - 30**	**1 - 5**
Organizační struktura										
1 stupňová – plochá organizační struktura (ředitel – pracovník nebo ředitel – zástupce ředitele – pracovník)	1	2	3	1		3	1		1	1
vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)	4	3	3	3	1	6	3	1		
Celkový součet SVČ	**5**	**5**	**6**	**4**	**1**	**9**	**4**	**1**	**1**	**1**

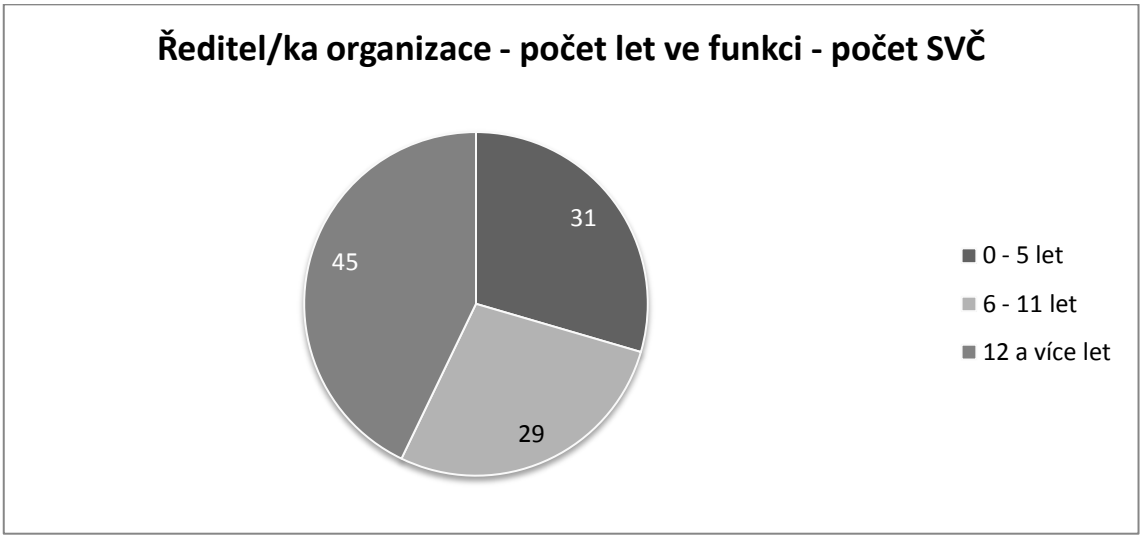
Z níže uvedené tabulky vyplývá, že 93 % ředitelů SVČ mělo v době výzkumu splněný požadavek ukončeného **studia pro výkon funkce ředitele**. Největší počet ředitelů – 46 % - absolvovalo kvalifikační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky tzv. funkční studium – zaměřené na management ve školství. Magisterské vzdělávání zaměřené na management ve školství uvedlo 32 respondentů. Je otázkou, jaké magisterské studium při výběru této odpovědi měli respondenti na mysli, protože jediné magisterské studium v ČR se zaměřením na management ve vzdělávání realizuje Centrum školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy a to teprve od roku 2010. Lze se tedy dohadovat, zda tuto odpověď zvolili, protože absolvovali toto magisterské studium. Nebo zvolili magisterské studium ale s jiným zaměřením a nesprávně tak pochopili vybranou odpověď. Získaná data jsou v tomto směru nepřesná a nelze je dále využít při vyhodnocování výzkumu, aniž by bylo přihlédnuto k tomuto faktu.

Tabulka 4 - Ředitel/ka organizace – nejvyšší dosažené manažerské vzdělání

Ředitel/ka organizace – nejvyšší dosažené manažerské vzdělání:	**Počet ředitelů/ředitelek SVČ**
má - magisterské – zaměřené na management ve školství	22
má - magisterské – zaměřené na management ve školství má - kvalifikační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky tzv. funkční studium – zaměřené na management ve školství	10
má - bakalářské – zaměřené na management ve školství	14
má - bakalářské – zaměřené na management ve školství má - kvalifikační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky tzv. funkční studium – zaměřené na management ve školství	4
má - kvalifikační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky tzv. funkční studium – zaměřené na management ve školství	48
nemá	7
Celkem	**105**

43 % **ředitelů působí ve funkci** více než 12 let, 28 % působí ve funkci 6 – 11 let a 30 % je ve funkci do 5 let. Tento stav je relativně vyvážený.

Graf 1 - Ředitel/ka organizace je ve funkci



Při sledování provázanosti počtu let ve funkci ředitele a absence dosaženého manažerského vzdělání, jak uvádí následující tabulka, se ukazuje, že 7 ředitelů tuto zákonnou povinnost nemá splněnou. Z toho u 6 ředitelů, kteří jsou ve funkci do 5 let, lze předpokládat, že jsou ve fázi studia nebo plánu studia, aby splnili zákonnou povinnost. Tito ředitelé jsou ze SVČ zřizovaných: 2x církví, 1x krajem, 3x obcí. Dále 1 ředitel SVČ zřizovaného obcí, který je

ve funkci 12 a více let, nemá splněnou zákonnou povinnost studia pro vedoucí pracovníky, to lze hodnotit jako obcházení zákonné normy - § 5 zákona č. 563/2004 Sb. v platném znění, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Tabulka 5 – Porovnání ředitelů v závislosti počtu let ve funkci bez dosaženého manažerského vzdělání

Ředitel/ka organizace – nejvyšší dosažené manažerské vzdělání	**Počet let ředitele/ky ve funkci**			**Celkový součet**
	0 - 5 let	**6 - 11 let**	**12 a více let**	
Nemá	6	0	1	**7**
Celkový součet	**6**	**0**	**1**	**7**

2.3.2 Kontrola řídících procesů obecně

Subjekt kontroly

Ve 41 SVČ kontroluje: ředitel/ka, zástupce/kyně ředitele/ky a vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště. Pouze ředitele jako účastníka kontroly uvedlo 29 SVČ a 1 SVČ pouze zástupce ředitele. Ostatních 75 SVČ, tedy 71 %, má více než 1 subjekt kontroly. Lze předpokládat, že mají nastavený nějaký kontrolní systém.

Tabulka 6 - Kontroly se účastní – otázka č. 1

Kontroly se účastní:	**Počet SVČ:**
Ředitel/ka	29
Zástupce/kyně ředitele/ky	1
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky	19
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště	41
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště, a další	1
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, pověřené subjekty	1
Ředitel/ka, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště	12
Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště	1
Celkový součet	**105**

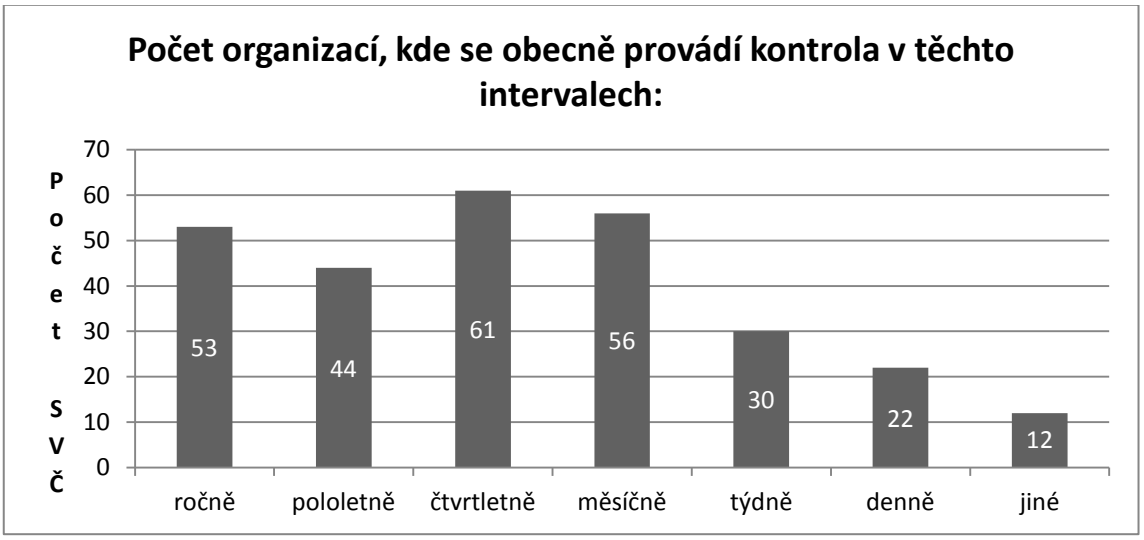
V provázání subjektů kontroly na organizační strukturu SVČ je pochopitelné, že u ploché organizační struktury uvedlo 20 ředitelů, že jsou jedinými subjekty kontroly a ještě v jednom případě uvedl ředitel

pouze zástupce ředitele. 9 ředitelů, kteří mají ve své organizaci vícestupňovou organizační strukturu, provádí kontrolu sami, nedelegují pravomoci a odpovědnosti v oblasti kontroly. V jednom SVČ s vícestupňovou organizační strukturou má ve své kompetenci kontrolu pouze zástupce ředitele a vedoucí oddělení, ředitel v kontrole není vůbec angažován.

Intervaly provádění kontroly

Nejvíce kontrol probíhá čtvrtletně, dále měsíčně, ročně a pololetně. Pouze 30 SVČ provádí nespecifikovanou kontrolu týdně a 21 SVČ denně. Jako jiné respondenti uvedli např. dle potřeby; nahodile; dle plánu kontrol; dle oblasti a potřeby; podle typu kontroly; průběžně. Celkově však lze tato data shrnout, že v tomto směru je ve SVČ nastavený systém, protože každé SVČ provádí kontrolu alespoň ve dvou časových intervalech. Respondenti mohli u této dotazníkové položky vybrat více odpovědí.

Graf 2 - Kontrola v organizaci se obecně provádí v těchto intervalech – otázka č. 2

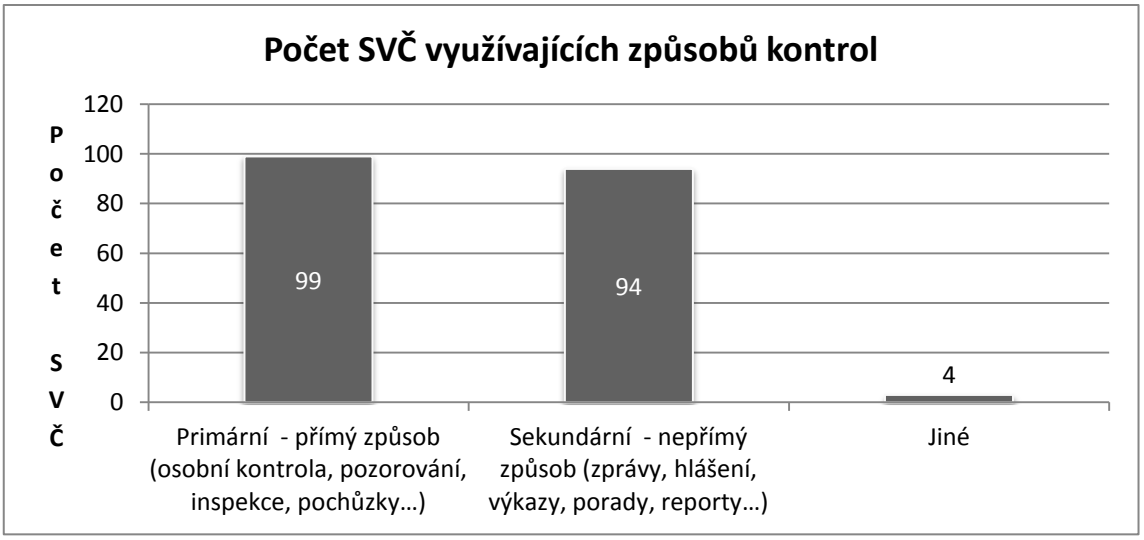


Způsoby provádění kontroly

92 % SVČ využívá oba dva způsoby kontrol – primární způsob i sekundární způsob. Jako odpověď „Jiné“ uvedli 4 respondenti: denní plány google apps a jiné; dvojitá kontrola; třídní knihy; za 4 měsíce ve funkci jsem byl 1x na kroužcích.

Ze vztahu mezi užívaným způsobem kontroly a účastníky kontroly ve SVČ vyplývá, že využívání primárního a sekundárního způsobu kontroly je rovnoměrně rozloženo.

Graf 3 - V organizaci existují tyto způsoby kontroly – otázka č. 3

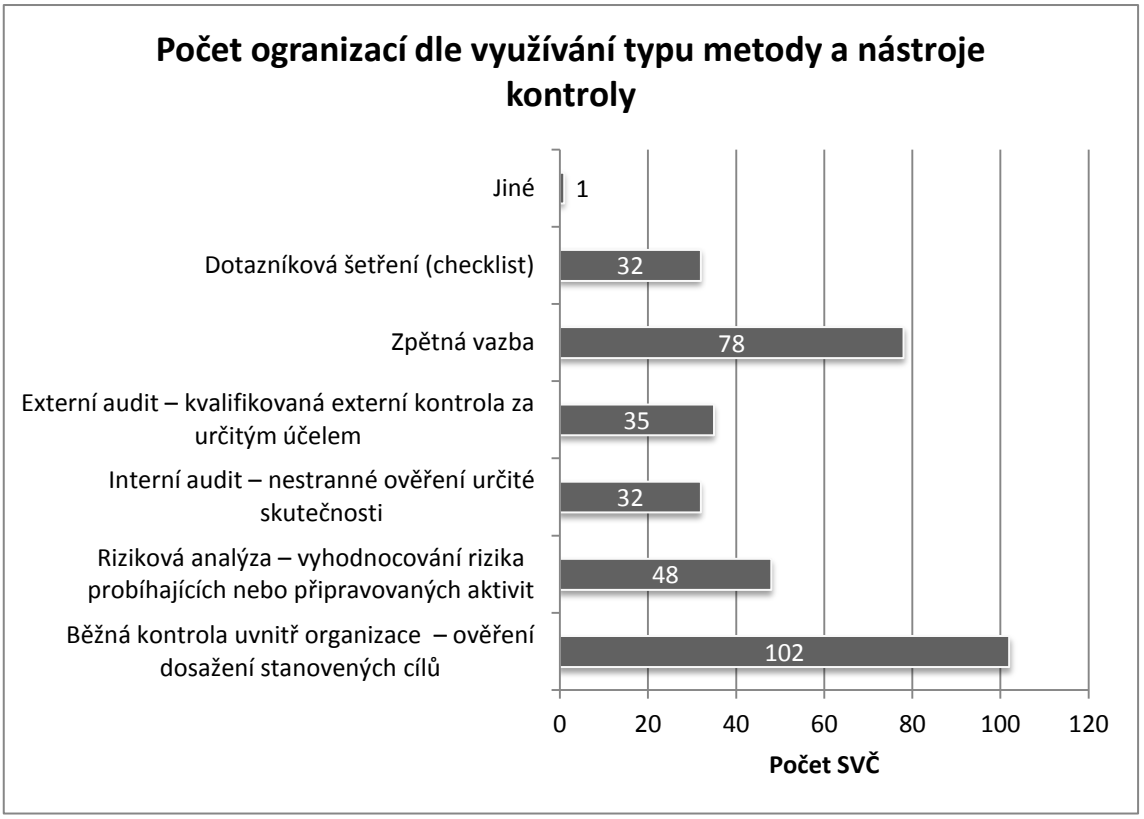


Metody a nástroje kontroly

V dotazníkové položce bylo nabízeno 6 způsobů a metod a byla dána možnost vypsat i jinou odpověď. 97 % SVČ provádí běžnou kontrolu uvnitř organizace. 74 % SVČ získává zpětnou vazbu. Jeden respondent uvedl ještě svou vlastní metodu a to evaluační konferenci.

Během výzkumu bylo sledováno provázání využití metody a nástroje kontroly - externího auditu ve vztahu ke zřizovateli SVČ. Výsledky ukazují, že pouze 1 % SVČ zřizovaných krajem využívá externí audit oproti 24 % SVČ zřizovaných obcí. Z uvedeného vyplývá, že obce nechávají kontrolovat SVČ externími audity více než kraje.

Graf 4 - V organizaci se používají tyto metody a nástroje kontroly – otázka č. 4



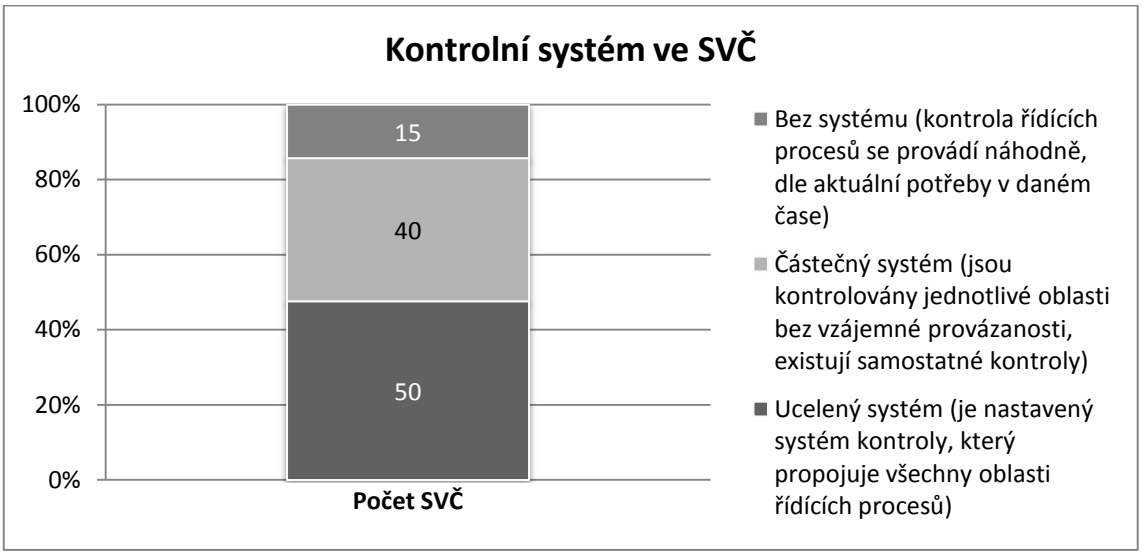
Kontrolní systém

Kontrolní systém by neměl být koncipován jako souhrn dílčích kontrolních aktivit, důraz musí být kladen na provázanost jednotlivých kontrol a na eliminaci duplicit (Veber, 2009, s. 152). Takový názor na charakteristiku kontrolního systému pro svou organizaci vybralo 50 ředitelů (48 %), kteří považují svůj kontrolní systém za ucelený – v jejich organizaci je nastavený systém kontroly, který propojuje všechny oblasti řídících procesů. 40 ředitelů – 38 % považuje kontrolní systém za částečně nastavený, to znamená, že jsou kontrolovány jednotlivé oblasti bez vzájemné provázanosti, existují samostatné kontroly. Zbývajících 15 respondentů – 14 % vyjádřilo názor, že nemají v kontrole ve svém SVČ nastavený systém.

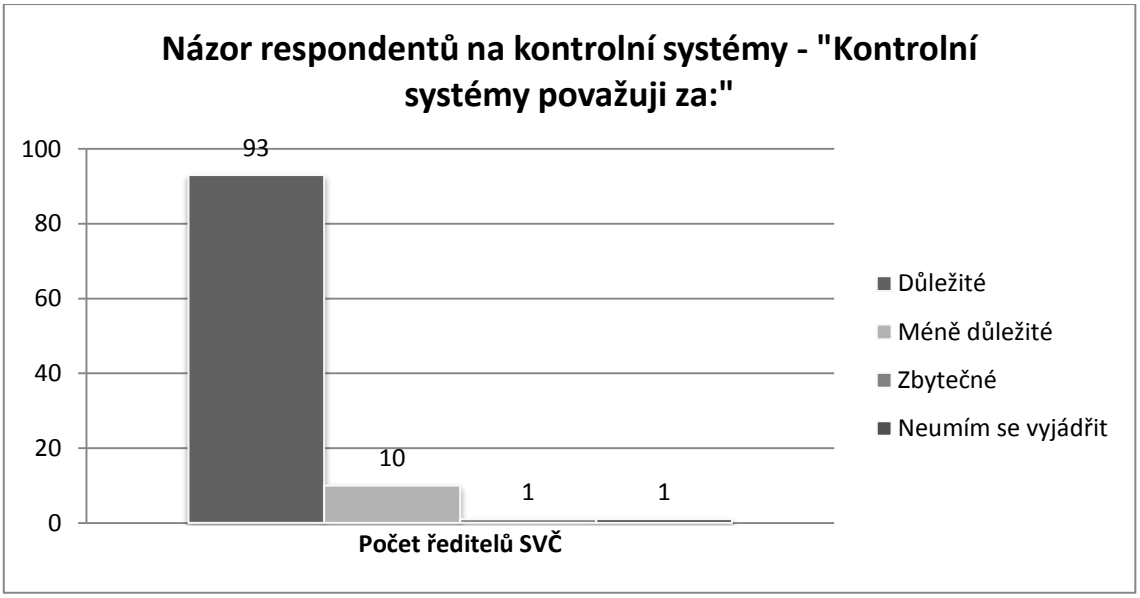
Z tohoto přehledu lze vyvodit, že většina ředitelů považuje systém v kontrole za potřebný, protože, jak uvedli, ho mají ve své organizaci zcela nebo částečně nastavený. Toto tvrzení potvrzuje další část výzkumu, která zjišťovala názor na význam kontrolního systému ve SVČ. Za důležitý ho považuje 93 respondentů, tento údaj zhruba koresponduje s počtem SVČ, ve kterých je nastaven kontrolní systém zcela či částečně. Ze zbylých respondentů jich

10 považuje kontrolní systém za méně důležitý, 1 za zbytečný a 1 se k tomu vyjádřit neuměl.

Graf 5 - Kontrolní systém v organizaci existuje – otázka č. 5



Graf 6 - Kontrolní systémy v organizaci považuji za – otázka č. 6



Propojením výše uvedených sledovaných dotazníkových položek lze zjistit, jak ukazuje následující tabulka, že názor ředitele na důležitost nastavení systému v kontrole nemá u 12 % z nich vliv na nastavení systému.

Tabulka 7 – Propojení názoru na důležitost kontrolního systému SVČ s jeho nastavením

	Kontrolní systémy v organizaci považuji za
Kontrolní systém v organizaci existuje:	**Důležité**
Ucelený systém (je nastavený systém kontroly, který propojuje všechny oblasti řídících procesů)	51 %
Částečný systém (jsou kontrolovány jednotlivé oblasti bez vzájemné provázanosti, existují samostatné kontroly)	37 %
Bez systému (kontrola řídících procesů se provádí náhodně, dle aktuální potřeby v daném čase)	12 %
Celkový počet	100 %

Z poměru pohledu ředitelů SVČ na nastavení systému v kontrole v organizaci a jejich uvedený počet let ve funkci nelze vysledovat, že by větší počet let měl na nastavení systému vliv. Dalo by se předpokládat, že čím déle působí ředitel ve své funkci, tím lépe bude mít nastavený ucelený systém v kontrole, ale to se při výzkumu nepotvrdilo.

Tabulka 8 – Poměr nastavení systému v kontrole v SVČ a počtu let ředitele/lky ve funkci

	Kontrolní systém v organizaci existuje:		
Ředitel/ka organizace - počet let ve funkci	**Bez systému (kontrola řídících procesů se provádí náhodně, dle aktuální potřeby v daném čase)**	**Částečný systém (jsou kontrolovány jednotlivé oblasti bez vzájemné provázanosti, existují samostatné kontroly)**	**Ucelený systém (je nastavený systém kontroly, který propojuje všechny oblasti řídících procesů)**
0 - 5 let	19 %	32 %	49 %
6 - 11 let	7 %	52 %	41 %
12 a více let	16 %	33 %	51 %

Nastavení kontrolního systému ve vztahu k organizační struktuře ukazuje situaci, kdy ve 12 % SVČ s vícestupňovou organizační strukturou neexistuje v kontrole systém. Tento fakt by bylo zajímavé terciárně provázat na počet zaměstnanců v organizaci, ale již to přesahuje kapacitu bakalářské práce.

Tabulka 9 – Poměr organizační struktury k nastavení kontrolního systému v SVČ

	Kontrolní systém v organizaci existuje:		
Organizační struktura organizace dle úrovně řízení v SVČ	**Bez systému (kontrola řídících procesů se provádí náhodně, dle aktuální potřeby v daném čase)**	**Částečný systém (jsou kontrolovány jednotlivé oblasti bez vzájemné provázanosti, existují samostatné kontroly)**	**Ucelený systém (je nastavený systém kontroly, který propojuje všechny oblasti řídících procesů)**
1 stupňová – plochá organizační struktura (ředitel – pracovník nebo ředitel – zástupce ředitele – pracovník)	19 %	42 %	39 %
vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)	12 %	36 %	52 %

Přínos nastavení a fungování kontrolních systémů procesů řízení v organizaci vidí ředitelé SVČ různě a přesto se dají v jejich odpovědích najít společné rysy, které ukazuje následující tabulka. Původní soupis odpovědí je uveden v Příloze D.

Tabulka 10 - Přínos nastavení a fungování kontrolních systémů procesů řízení v organizaci vidím v – otázka č. 7

Okruhy odpovědí	**Počet odpovědí**
Prevence a eliminace chyb, rizik, problémů	23
Zlepšení a zefektivnění výkonu práce	21
Nastavení pravidel pro výkon práce	12
Přehled o fungování organizace jako celku	12
Kvalita, kvalita práce, kvalitní systém	11
Kontrola plnění činností, úkolů, cílů	8
Zpětná vazba	7
Motivace a spokojenost	6
Přínos kontrolního systému jako celku	5
Možnost průběžné kontroly	4
Odstranění chyb	3
Zbytečnost, formalismus	3
Reakce na nové podněty, vývoj, trendy	2
Objektivnost	1
Bez názoru	1

2.3.3 Kontrolní systémy jednotlivých částí procesů řízení

2.3.3.1 Strategie a plánování

70 % SVČ provádí **analýzu současného stavu** 1x za rok. V menší míře pak provádějí analýzu v delších intervalech 1x za 2 roky (14 SVČ) a 1x za 5 let (3 SVČ). Jako jiné uvedli respondenti tyto údaje: 1x za 5 měsíců; pololetně; 2x za rok; 1x za 4 roky; co 3 roky; každoročně a jednou za 5 let; častěji, průběžně; dle potřeby. Analýza současného stavu organizace je ve většině SVČ systematicky nastavena a je podkladem pro další vývoj. Přesto můžeme poukázat na 6 SVČ, která tuto analýzu neprovádí. V poměru k celkovému počtu těch, co ji provádějí, je to pouze 6 %. Ale i tak je na zvážení, proč tito ředitelé analýzu neprovádějí. Převažuje u nich zřejmě rutinní přístup a názor, že vše ví, setrvávají v neměnném stavu a nemají potřebu se posouvat dál. Pro doplnění lze ještě uvést, že 4 z těchto 6 SVČ realizují pedagogické i nepedagogické projekty. Je otázkou, kam je asi směřují a jak je nastavují, aby byly přínosem pro organizaci, pokud si nezjistí, kde se nacházejí.

23 % SVČ má zpracovaný **strategický plán organizace** na 5 let, 22 % SVČ na 1 rok a 18 % SVČ na 3 roky. 12 % SVČ nemá zpracovaný strategický plán. Pokud bychom hodnotili absenci strategického plánu z pohledu zřizovatele, zjistili bychom, že strategický plán organizace nemá zpracovaný 50 % SVČ zřizovaných církví, 8 % SVČ zřizovaných krajem a 12 % SVČ zřizovaných obcí.

76 SVČ (72 %) má jasně formulovanou vizi a 17 organizací je ve fázi její formulace. 8 SVČ uvažuje o její formulaci a 4 SVČ ji vůbec nemají. SVČ, která vizi nemají, nemají zpracovaný ani strategický plán a jsou zřizována - 1 SVČ církví, 1 SVČ krajem a 2 SVČ obcí. Bylo by podnětem pro zřizovatele, aby zkontroloval přístup ředitele k rozvoji organizace. Celkově však lze stav vizí ve SVČ sumarizovat tak, že většina organizací pracuje s vizí jako s prostředkem plánování a tvorby strategie.

57 % SVČ zpracovává **krátkodobé plány** na období měsíců, 20 % SVČ zpracovává tyto plány na období týdnů a stejné procento na období roků.

Pouze 4 SVČ tyto plány nezpracovávají. Provázáním zřizovatele těchto SVČ s počtem let ve funkci ředitele a absencí plánování krátkodobých plánů vychází tyto výsledky: krátkodobé plány nezpracovávají 2 ředitelé SVČ zřizovaných církví, kteří jsou ve funkci do 5 let, 1 ředitel SVČ zřizovaného obcí, který je ve funkci 6 – 11 let, a 1 ředitel SVČ zřizovaného krajem, který je ve funkci více než 12 let. Bylo by podnětem pro zřizovatele realizovat u těchto ředitelů kontrolu jejich přístupu k oblasti plánování.

S realizací krátkodobých plánů souvisí i kontrola zpracování a plnění těchto plánů ve SVČ. 96 % SVČ provádí **kontrolu krátkodobých plánů**. Liší se však nastavení systému této kontroly. V 69 % SVČ převažuje pravidelná systematická kontrola zpracování a plnění krátkodobých plánů. Náhodnou kontrolu dle potřeby provádí 27 % SVČ a 1 SVČ se věnuje kontrole těchto plánů minimálně – skoro vůbec. Tak jak výše 4 SVČ uvedla, že krátkodobé plány nezpracovávají, tak je 4 SVČ ani nekontrolují. Křížové porovnání těchto položek ukázalo, že respondenti odpovídali pravdivě.

2.3.3.2 Marketing, PR

Výzkum se v oblasti marketingu zabýval frekvencí realizace **analýzy a definice cílové skupiny**. Výsledkem bylo, že více než polovina – 64 % SVČ provádí tuto činnost v období 1x ročně, 12 SVČ 1x za půl roku, 10 SVČ 1x za 2 roky. V 1 případě respondent uvedl jako jiné: dle potřeby. 15 SVČ tuto analýzu a definici neprovádí vůbec. Cílová skupina je přesně definována zákonem, proto nelze vyhodnotit její neuskutečňování jako něco negativního. Přesto je její realizace pro organizaci přínosná, neboť přináší upřesnění cílové skupiny v místních podmínkách, kde SVČ působí, a to v zákoně najít nelze.

59 % SVČ má zpracovaný **marketingový plán** a provádějí jeho revizi v různé frekvenci. Pro upřesnění je třeba ještě uvést odpovědi Jiné: 2x je marketingový plán rozpracovaný a v 1 případě provádí revizi 1x za 4 roky. Naopak 39 % SVČ nemá vůbec zpracovaný marketingový plán. S ohledem na zřizovatele nemá zpracováno marketingový plán 75 % SVČ zřizovaných církví, 44 % SVČ zřizovaných krajem a 36 % SVČ zřizovaných obcí. Marketingový plán není běžnou součástí strategie řízení SVČ, i když skrývá

potenciál, který využívají především ziskové firmy, které podstupují „boj o zákazníka“, který v oblasti zájmového vzdělávání zřejmě není prioritou. Je to pochopitelné vzhledem k nastavení financování, protože SVČ nejsou nucena si zajistit úplné samofinancování, ale stále ještě mají přidělenou část finančních prostředků od zřizovatele.

Vnitřní systém komunikace – způsob komunikace uvnitř organizace - je důležitý pro efektivní výkon ve SVČ. Výzkum ukazuje, jaký je stav nastavení ve SVČ v ČR: systém je nastaven v 67 % SVČ, v 15 % je rozpracovaný, 7 % má naplánovanou jeho tvorbu. 11 % SVČ nemá nastavený vnitřní komunikační systém. Vnitřní komunikační systém není nastaven v 8 SVČ s plochou organizační strukturou a ve 4 SVČ se strmou organizační strukturou. U těchto 4 SVČ je možné zjistit z následující tabulky další aspekty upřesňující jejich charakteristiku.

Tabulka 11 – Absence vnitřního komunikačního systému z hlediska organizační struktury, počtu zaměstnanců a zřizovatele

	Organizační struktura organizace dle úrovně řízení		
	vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)		
Počet interních pracovníků	**1 – 5**	**1 - 5**	**6 - 10**
Počet externích pracovníků	**1 – 10**	**31 - 40**	**41 - 50**
Není zpracován vnitřní komunikační systém	1	1	2
Zřizovatel SVČ	**1 – obec**	**1 - obec**	**1 - obec, 1 - kraj**

Námětem pro další výzkum by bylo zjistit, proč ředitelé, kteří jsou ve funkci 12 let a více, nemají nastavený vnitřní komunikační systém. Jak funguje komunikace uvnitř jimi řízené organizace, jaký vliv na to mají zkušenosti z tak dlouhého funkčního období, jaká je osobnost samotného ředitele a další aspekty by jistě objasnily daný stav. To však svým rozsahem přesahuje tuto bakalářskou práci.

Tabulka 12 – Provázání nastavení vnitřního komunikačního systému s počtem let ve funkci ředitele

	SVČ má nastavený vnitřní systém komunikace (způsob komunikace uvnitř organizace)				
Počet let ředitele ve funkci	**Ano**	**Je rozpracovaný**	**Jeho tvorba je naplánovaná**	**Ne**	**Celkový součet**
0 - 5 let	20	4	4	3	31
6 - 11 let	21	3	1	4	29
12 a více let	29	9	2	5	45
Celkový součet	**70**	**16**	**7**	**12**	**105**

68 % SVČ má nastavený **systém vnější komunikace**, ale pouze 43 % má zpracovaný plán práce s veřejností. Z pohledu počtu let ředitele ve funkci je překvapující, kolik jich za dobu svého působení vnější systém nevybudovalo. I zde by byl přínosný rozšiřující výzkum zkoumající další vlivy, podobně jak bylo navrženo výše u vnitřního systému komunikace.

Tabulka 13 - Provázání nastavení vnějšího komunikačního systému s počtem let ve funkci ředitele

	SVČ má nastavený vnější systém komunikace (způsob komunikace organizace s okolím)				
Počet let ředitele ve funkci	**Ano**	**Je rozpracovaný**	**Jeho tvorba je naplánovaná**	**Ne**	**Celkový počet respondentů**
0 - 5 let	64 %	10 %	16 %	10 %	31
6 - 11 let	73 %	10 %	0 %	17 %	29
12 a více let	67 %	11 %	4 %	18 %	45

Firemní kultura, která byla vybudována záměrně, je v 75 % SVČ nastavena zcela nebo částečně. Tento výsledek potvrzuje existenci a záměrnou práci s kulturou školy jako novým, skupinovým fenoménem (Světlík, 2006, s. 66). Naopak 18 (17 %) SVČ firemní kulturu nastavenou nemá. V návaznosti na marketingový plán zjistíme, že 14 SVČ, které nemají nastavenou firemní kulturu, nemají zpracovaný ani tento plán.

Tabulka 14 – Provázanost nastavení firemní kultury a marketingového plánu

	Ve SVČ je nastavena firemní kultura, která byla vybudovaná záměrně			
SVČ má zpracovaný marketingový plán (strategie vztahu s klienty, nabídka služeb a produktů) a revize se provádí 1x za období	**Ano, zcela**	**Ano, částečně**	**Ne, plánuje se její nastavení**	**Ne**
Ano a revize za 6 měsíců	8	4		
Ano a revize ročně	22	19		4
Ano a revize za 2 roky		3		
Ano a revize za 4 roky	1			
Ano a revize za 5 let		1		
Zpracováváme	1		1	
Není zpracován marketingový plán	8	12	7	14
Celkový součet	**40**	**39**	**8**	**18**

Vizuální firemní identitu má 64 SVČ, 18 SVČ ji má rozpracovanou a 7 SVČ ji nemá stanovenou. Je otázkou, jak je možné, že organizace, které uvedly, že mají zpracovanou zcela firemní kulturu, nemají stanovenou vizuální firemní identitu, která by měla být její součástí. Dalším možným námětem pro výzkum by bylo zabývat se charakteristikou organizací, které nemají nastavenou vizuální firemní identitu a ani nemají nastavenu firemní kulturu.

Tabulka 15 – Porovnání nastavení vizuální firemní identity k firemní kultuře

	SVČ má stanovenou vizuální firemní identitu				
Ve SVČ je nastavena firemní kultura, která byla vybudovaná záměrně	**Ano**	**Je rozpracovaná**	**Její tvorba je naplánovaná**	**Ne**	**Počet respondentů:**
Ano, zcela	36	2	-	2	40
Ano, částečně	24	13	2	-	39
Ne, plánuje se její nastavení	-	2	4	2	8
Ne	4	1	1	12	18
Počet respondentů:	**64**	**18**	**7**	**16**	**105**

Ve školství existují **etické kodexy** pouze na bázi dobrovolného vytvoření, nikde v zákoně není uvedena povinnost etický kodex mít. Tomu odpovídají i výsledky výzkumu, z kterých vzešlo, že vlastní etický kodex má zpracováno komplexně pouze 19 % SVČ, 37 % SVČ ho má částečně zpracovaný a 9 % SVČ má tuto aktivitu naplánovanou. 35 % SVČ vlastní etický kodex nemá zpracovaný. Z této dotazníkové položky vyplývá v porovnání počtu

zaměstnanců, že etický kodex komplexně nebo částečně mají zpracované organizace s menším počtem interních zaměstnanců (1 – 10 pracovníků). Výzkum dále ukázal, že počet let ředitele ve funkci nemá vliv na existenci etického kodexu v organizaci. Otázkou je, zda etický kodex souvisí spíše s kulturou organizace, potřebou kodexu nebo vlastnostmi ředitele, to však již není předmětem výzkumu.

2.3.3.3 Finanční management

Obsah a systém hospodaření SVČ je přesně nastaven právními předpisy, přesto jsou některé aspekty závislé na rozhodnutí vedení SVČ jako například frekvence provádění **analýzy a plánu finančních potřeb**. Tato analýza a plán se provádí v 66 % SVČ 1x za období 6 měsíců, ve 28 % SVČ za období 12 měsíců, neprovádí se v 1 SVČ. Zbylých 6 % respondentů uvedlo jinou odpověď: tuto činnost provádí čtvrtletně; měsíčně; dle potřeby i častěji než 1x za 6 měsíců; průběžně; po projektech; zatím je to od srpna velice hektické a překotné, v rozpočtu a finančních potřebách jsem se zorientovala, odhaduji, že do budoucna je 6 měsíců dobrý termín.

53 SVČ využívá **analýzu finančních prostředků celkového rozpočtu** 1x za 3 měsíce, 33 SVČ ji provádí měsíčně, 19 SVČ ji provádí půlročně a 16 SVČ ročně, 1 SVČ tuto analýzu neprovádí vůbec a 1 respondent odpověděl, že ji provádí dle potřeby. Frekvence provádění analýzy celkového rozpočtu není mezi SVČ sjednocena, ale v 99 % mají nastavený vlastní systém. Pro vyhodnocení je třeba uvést, že ve výzkumu si mohli respondenti vybrat více odpovědí k této oblasti.

Otázka č. 19 „Při plánování finančních zdrojů – ročního plánu organizace si SVČ zpravidla určuje jako prioritní tyto **oblasti v rozpočtu**“ v dotazníkovém šetření byla koncipována jako volná a respondenti mohli uvést odpověď vlastními slovy. Aby se daly tyto odpovědi vyhodnotit, bylo třeba vytvořit shrnující přehled, který je uveden v následující tabulce. Původní odpovědi jsou v Příloze E.

Tabulka 16 - Při plánování finančních zdrojů – ročního plánu organizace si SVČ zpravidla určuje jako prioritní tyto oblasti v rozpočtu – shrnující přehled - otázka č. 19

Při plánování finančních zdrojů – ročního plánu organizace si SVČ zpravidla určuje jako prioritní tyto oblasti v rozpočtu - shrnující přehled:	Počet SVČ:
příjmy	57
výdaje - provozní prostředky	55
výdaje - mzdové prostředky	46
výdaje - pedagogická činnost	31
výdaje - pomůcky a materiál	22
výdaje – údržba	14
výdaje – nájem	4
výdaje - propagace	4
výdaje – služby	4
výdaje – DVPP	2
výdaje - ostatní priority	10

V ostatních prioritách bylo uvedeno: komplexně; nevím; ostatní; přežít; rozvoj; všechny spolu souvisí; všechny!!!; Finance nelze dobře plánovat vzhledem k příjmům od zřizovatele a jeho stálým změnám.; Z rozpočtu zřizovatele. Většina SVČ má představu o svých prioritách v oblasti financí a plánování finančních zdrojů.

76 % SVČ má zpracované **dílčí rozpočty** v organizaci, 23 % SVČ tyto rozpočty zpracovány nemají a jeden respondent uvedl, že je mají částečně zpracované. Nikde není uvedena povinnost realizovat zpracování dílčích rozpočtů, přesto většina SVČ využívá v rámci vedení svého účetnictví tento způsob plánování finančních toků v organizaci.

55 SVČ provádí **řízení rozpočtu** a provádí jeho vyhodnocování čtvrtletně, dále 37 SVČ měsíčně, 21 SVČ ročně, 14 SVČ pololetně. Jako jiné uvedli respondenti: 2x dle potřeby; měsíčně SVČ a čtvrtletně oddělení – 6 podúčtů; každá akce. Řízení rozpočtu, zpracovávání finančních podkladů a podkladů pro rozhodování, je nedílnou součástí řízení organizace. I v této činnosti je třeba provádět vyhodnocování, v jakých intervalech je pak na každé organizaci, proto mají jednotlivé organizace zvolenou jinou frekvenci realizace vyhodnocování. V této otázce v dotazníkovém šetření mohli respondenti zvolit více odpovědí.

2.3.3.4 Lidské zdroje

Personální plán má pouze 31 % SVČ na období 1 roku, naopak 51 % SVČ ho zpracovaný nemá. Dále 9 % SVČ ho má zpracovaný na 2 roky, 1 % SVČ na 4 roky a 8 % SVČ na 5 let. Jiné odpovědi byly: Ano - není určeno na jaké období; nemá – SVČ má stabilní omlazený kádr pedagogických pracovníků. Zpracovaní personálního plánu (personální politika organizace) je jednou ze součástí personální práce jako celku. V tomto směru mají střediska volného času ještě velké rezervy v rozvoji tohoto plánu a jeho uplatnění. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že počet let ve funkci ředitele nemá vliv na zpracování personálního plánu. Dále bylo zjištěno, že zpracovaný personální plán mají překvapivě organizace s počtem mezi 1 – 10 interních zaměstnanců.

Ve 30 % SVČ existuje **popis pozic a jejich typologie** a jejich revize se provádí ročně, v 16 % SVČ se revize provádí za 2 roky. V 50 % SVČ popis existuje, ale jejich revize se neprovádí. Jako jiné respondenti uvedli: v 1 případě, že popis pozic a jejich typologie neexistuje; 2x provádí revizi dle potřeby; 1x provádí revizi za 5 let; jeden respondent odpověděl, že nechce tuto otázku komentovat.

85 SVČ má zpracovaný **plán vzdělávání zaměstnanců** a provádí jeho vyhodnocování v ročním intervalu. 13 SVČ provádí jeho vyhodnocování v kratším období - pololetně. Dále 1 SVČ provádí vyhodnocování 1x za 2 roky; 1 SVČ plán zpracovává; 1 SVČ vyhodnocuje plán dle potřeb; 2 SVČ vyhodnocují plán podle nabídek a reagují na konkrétní nabídky, cíleně vyhledávají určité druhy vzdělávání. Dle § 164 zákona č. 561/2004 Sb. vyplývá zákonná povinnost ředitele mít plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. 4 SVČ plán nemají a tudíž jeho vyhodnocování neprovádí – toto lze kvalifikovat jako nesplnění zákonné povinnosti ze strany vedení SVČ. Z pohledu zřizovatele je 1 SVČ zřizováno krajem a 3 obcí. U této otázky v dotazníku mohli respondenti vybrat více odpovědí.

69 % SVČ nemá zpracovaný **kariérní růst** – osobní plán zaměstnanců. 23 % SVČ má tento plán zpracovaný na 1 rok, 4 % SVČ na 2 roky. Dále 1 SVČ má tento plán zpracovaný na 4 roky, 1 SVČ zpracovává tento plán v rámci hodnotících pololetních rozhovorů a v 1 SVČ, které působí při škole, se

materiály shodují se školními. Naopak 2 respondenti uvedli obdobné odpovědi: k nestálosti rozpočtu - kdy nemám jistotu počtu zaměstnanců - nemám! Nelze!; nemá, nejsou mzdové prostředky. V České republice existuje kariérní systém pedagogických pracovníků v §13 ve Vyhlášce č. 317/2005 Sb. Z tohoto systému by se dalo vycházet pro tvorbu kariérního růstu – osobního plánu zaměstnanců v jednotlivých organizacích. Samotná tvorba takového plánu v dané organizaci je plně v kompetenci vedení SVČ a je plně na něm, zda ho vytvoří nebo ne. Tendence v tomto směru odpovídá stavu zákonných požadavků, které v tomto směru nejsou žádné.

65 % SVČ nemá vypracovaný žádný **plán pro výběr, vyhledávání a personální přípravu nových pracovníků** a tudíž revize plánu se v těchto organizacích neprovádí. Pouze v 10 % SVČ mají plán vypracovaný, ale jeho revizi neprovádějí. Organizace, které plán mají a revizi provádějí, ji realizují v těchto obdobích – v 16 % SVČ ročně; v 5 % SVČ 1x za 2 roky; 1 % SVČ 1x za 5 let, ale celkově jsou tyto organizace v menšině. Dále 3 % respondentů vyjádřila další názory: ano, podle potřeby, je součástí personálního plánu; SVČ působí při škole, tyto materiály se shodují se školními; cíleně se vyhledávají externí pracovníci, není plán vypracován písemně, ale je nastaven systém, který se operativně upravuje; organizace řeší, jak nepropouštět stávající pracovníky a na přijímání nových není prostor. Každý ředitel by měl mít představu o tom, koho chce do svého týmu a jaký by měl daný člověk být z hlediska vlastností, dovedností a znalostí. A možná právě proto, že to může být jen představa a obecné požadavky jsou zákonem stanoveny, odpovídá tomu i stav plánů ve střediscích volného času.

23 SVČ vede **personalistiku** – kompletní administrativu a provádí její kontrolu v intervalech čtvrtletně, 24 SVČ pololetně, 58 SVČ ročně. Jiné odpovědi byly: 1 SVČ provádí kontrolu měsíčně; 2 SVČ průběžně; 3 SVČ dle potřeby; dále respondenti uvedli: Nemáme personalistiku; nerozumím pojmu kontrola personalistiky. Zabezpečení personální administrativy patří k základním činnostem organizací, které mají zaměstnance a uzavírají s nimi pracovní poměr. Záleží na organizaci, jaký systém má nastavený ve vedení této administrativy, zda jde o samostatnou funkci nebo je přiřazena jako část náplně

práce v organizaci. Systém kontroly ve vedení personalistiky funguje vyváženě v různých intervalech ve většině SVČ. Z porovnání nastavení organizační struktury a vedení personalistiky nevyplývala žádná vzájemná závislost.

Ve 40 % SVČ existuje **motivační systém pro zaměstnance,** z toho 15 % SVČ provádí revizi systému 1x za 6 měsíců, 22 % SVČ provádí jeho revizi ročně a 3 % SVČ ji provádí 1x za 2 roky. V 18 % SVČ mají systém vypracovaný, ale jeho revizi neprovádí. Ve 34 % SVČ neexistuje motivační systém pro zaměstnance vůbec a revize systému se tudíž neprovádí. Mezi jinými odpověďmi respondenti uvedli: 2 SVČ provádí revizi čtvrtletně; Ano, revize se provádí nepravidelně cca po 3 - 4 letech či při změně vnějších podmínek (změna způsobu financování); systém existuje, ale pro nulový finanční prostor nejde již druhým rokem aplikovat; motivační systém existuje, z důvodu nedostatečné výše mzdových prostředků se neprovádí; osobní motivace ze strany vedení; SVČ nemá prostředky na motivaci zaměstnanců. Dalším přínosným výzkumem by bylo provázání motivačního systému s počtem interních i externích zaměstnanců, dále pak například zjistit, co obsahují motivační systémy, ale to je již mimo rozsah této bakalářské práce.

V 19 SVČ se provádí **hodnocení osobního plánu a odměňování zaměstnanců** v období čtvrtletně, ve 37 SVČ pololetně a ve 20 SVČ ročně. 4 organizace plán mají zpracovaný, ale jeho hodnocení nerealizují. 19 SVČ plán nemá zpracovaný a tudíž jeho hodnocení nedělá. V odpovědi Jiné uvedli respondenti: Osobní plán neexistuje, hodnocení se bude provádět poprvé nyní, odměňováni zaměstnanci jsou; plán neexistuje, odměňování za práci nad rámec pracovních povinností; není, nejsou mzdové prostředky; SVČ nemá prostředky na osobní ohodnocení a odměňování zaměstnanců; 2x se odkázali na odpověď u otázky č. 27.

2.3.3.5 Řízení projektů

Závěrečná část dotazníkového šetření se zabývala oblastí řízení projektů (pedagogických i nepedagogických). V 93 SVČ se realizují **projekty**, ve 12 SVČ se projekty nerealizují. Z pohledu zřizovatele nerealizuje žádné projekty 25 % SVČ zřizovaných církví, 12 % SVČ zřizovaných krajem, 11 % SVČ zřizovaných

obcí. Realizace projektů je součástí činnosti většiny SVČ v ČR. Rozšíření výzkumu zkoumáním oblastí, na které jsou projekty zaměřeny, by jistě přineslo další přidanou hodnotu a přispělo by k podrobnějšímu popisu realizace projektů, to však již přesahuje rozsah této bakalářské práce.

Další vyhodnocení se vztahuje pouze na 93 respondentů (89 % z celkového počtu), kteří kladně odpověděli na otázku, zda realizují projekty (pedagogické i nepedagogické).

Pro řízení projektů se ve většině SVČ sestavují **týmy** a definují odpovědnosti v projektech. Týmy fungují v 77 SVČ, naopak v 16 SVČ je v rámci projektů nevyužívají a nesestavují. Při sledování SVČ dle počtu interních pracovníků, které sestavují týmy, byla zjištěna závislost tohoto poměru a to, že organizace s počtem nad 21 interních pracovníků vždy sestavují týmy.

Metodika přípravy, řízení a realizace projektů a její revize se provádí ve 25 SVČ 1x za rok, v 1 SVČ 1x za 2 roky, ve 3 SVČ 1x za 3 roky. V 7 SVČ metodiku mají zpracovanou, ale její revizi neprovádí. V odpovědi Jiné bylo uvedeno: Ano, existuje, reviduje se při zjištění nedostatků; Dle vypsaných termínů průběžně; metodika a frekvence závisí na typu projektu. 54 SVČ nemá metodiku zpracovanou.

Kromě 2 SVČ se provádí ve všech organizacích **hodnocení projektů**. 21 SVČ provádí hodnocení na začátku projektu, 62 SVČ průběžně během projektu, 32 SVČ na konci projektu a 61 SVČ po skončení projektu. U této dotazníkové položky bylo možné vybrat více odpovědí.

55 SVČ realizuje **analýzu sledování trendů pedagogických i nepedagogických projektů** 1x ročně, 2 SVČ 1x za 2 roky a 1 SVČ 1x za 3 roky. V odpovědi Jiné uvedli respondenti: dle potřeby; dle situace a potřeb SVČ a 2x „nevím“. 29 SVČ tuto analýzu neprovádí.

Celkově lze realizaci a řízení projektů shrnout jako částečně systémové a velmi individuální.

Závěr

Cíl závěrečné bakalářské práce, deskripce stavu kontrolních systémů procesů řízení ve střediscích volného času v České republice, byl splněn. Reprezentativní skupina respondentů, která se zúčastnila výzkumu, přispěla k vytvoření uceleného pohledu na současný stav kontrolních systémů procesů řízení v organizacích zájmového vzdělávání.

Bylo by zavádějící konstatovat, že procesy řízení a jejich kontrola fungují, pokud by se neuvedly okolnosti, které na to mají vliv. Z pohledu jednotlivých procesů řízení a jejich kontroly lze nalézt zajímavé informace a souvislosti.

Identifikátory (velikost organizace dle počtu zaměstnanců, zřizovatel SVČ, organizační struktura nastavená v organizaci, počet let ředitele ve funkci), bylo možné použít při vyhodnocování výzkumu. Identifikátor - vliv manažerského vzdělání - nešlo propojit s žádnou z oblastí, neboť nebyl správně zodpovězen.

Kontrolu řídících procesů v 71 % SVČ provádí více zaměstnanců. V 10 % SVČ, kde je nastavena vícestupňová organizační struktura kontroluje pouze ředitel nebo jeho zástupce. Tento výsledek ukazuje na nerovnoměrné rozložení kontroly v těchto organizacích.

Frekvence provádění kontroly ve SVČ je různá. 92 % SVČ využívá jak primární tak i sekundární způsob kontroly a 97 % využívá běžnou kontrolu uvnitř organizace. Z hlediska zřizovatele by měl být kladen větší důraz na kontrolu externím auditem a to hlavně u krajských zařízení.

Překvapující bylo zjištění, že názor ředitelů SVČ na důležitost kontrolního systému nemá vliv na nastavení kontrolního systému v organizaci. Přesto je možné konstatovat, že ve SVČ je nastaven ucelený či částečný kontrolní systém procesů řízení s ohledem na aspekty, které vzešly z výzkumu. Výzkum ukázal, že počet let ředitele ve funkci a ani nastavení organizační struktury nemá vliv na nastavení kontrolního systému v organizaci obecně.

Bylo by v zájmu zřizovatele, aby sledoval a prověřil činnost ředitelů SVČ, kteří jsou ve funkci více než 12 let, a to především v oblastech provádění

analýzy současného stavu s provázáním na strategické plánování, dále dodržování právních norem v oblasti plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Je i na zřizovateli, aby dodržoval právní normy v oblasti povinného vzdělávání ředitelů zaměřeného na školský management v závislosti na jejich funkčním období.

Ředitelé by se měli více zaměřit na marketingový přístup k řízení organizace, který je celkově slabší stránkou SVČ. Například u vnitřního komunikačního systému není pravidlem, že čím větší organizace, tím je jistota, že tento systém je tam nastaven. Dále ani délka praxe nemá vliv na nastavení vnitřního či vnějšího komunikačního systému a ani na existenci etického kodexu v organizaci. Rozšíření stávajícího výzkumu, například právě v oblasti marketingu, by přineslo další upřesňující informace. Zajímavý by byl hlubší pohled na etický kodex z hlediska vlivu kultury organizace nebo osobnosti ředitele.

Relativně silnou stránkou SVČ je realizace pedagogických a nepedagogických projektů. Přínosné by bylo zjistit zaměření projektů, které realizují.

Výzkumné tvrzení - ve střediscích volného času není nastavena systematická kontrola řídících procesů, se nepotvrdilo v plné míře. Celkově lze zhodnotit, že systém kontroly ve SVČ v České republice je nastaven. V některých oblastech procesů řízení je systém nastaven, v některých méně důležitých oblastech nastaven systém není. Sami respondenti považují své kontrolní systémy za nastavené zcela či částečně.

Výsledky výzkumu dávají možnost managementu SVČ porovnat se s ostatními organizacemi a mohou být také motivačním stimulem a inspirací k rozvoji rezerv, které některé organizace v nastavení systémové kontroly mají. Dále pak je možné z deskripce vyvodit možná rizika v oblasti řízení jak pro samotné organizace, tak pro jejich zřizovatele.

Seznam použité literatury a zdrojů

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. a kol. *Kapitoly ze školského managementu.* Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 1998. ISBN 80-86039-49-8.

BALÁŠ, L. a kol. *Společný hodnotící rámec – CAF CZ 2009.* 2. vydání. Praha : Národní informační středisko podpory kvality, 2009. ISBN 978-80-02-02201-5.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 1. vydání. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BERAN, M.; BARTÁKOVÁ, J.; HUMPOLÍK, Z. *Analýza cílových skupin.* [online] Národní institut dětí a mládeže, Klíče pro život, Leden 2010 [cit. 2012-12-01]. Dostupné na WWW: <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA2-standardizace/analyza-cilovych-skupin.pdf>.

BERAN, M.; ŠENBAUEROVÁ, J. *Výstupy z dotazníkového šetření k procesům a typizované mapě procesů (Procesy a pozice) - Standardizace organizací neformálního vzdělávání.* [online] Národní institut dětí a mládeže, Klíče pro život, Září 2010 [cit. 2012-12-01]. Dostupné na WWW: <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA2-standardizace/10-09-23-vystupy-z-dotaznikoveho-setreni.pdf>.

BRABENEC, P.; HERMAN, M.; MACHALÍK, T.; URBANOVÁ, D. *Implementační příručka – Pokyny k využívání systému OLINA – online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání.* 1. vyd. Praha : Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87449-35-6.

BRABENEC, P.; HERMAN, M.; MACHALÍK, T.; URBANOVÁ, D. *Implementační příručka – Pokyny k využívání systému OLINA – online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání.* [online] Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání, 2012 [cit. 2013-01-17]. Dostupné na WWW: <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA2-standardizace/Implementacni-prirucka-OLINA.pdf>.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu.* 2. rozš. vyd. Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HERINK, P. *PROCESNÍ ANALÝZA – metodika zavádění procesního řízení v organizacích poskytujících zájmové a neformální vzdělávání.* [online] Národní institut dětí a mládeže, Klíče pro život, Březen 2012 [cit. 2012-12-01]. Dostupné na WWW: <http://userfiles.nidm.cz/file/Olina/Metodika_-_Procesnus_analuuza.pdf>.

CHRÁSTKA, M. *METODY PEDAGOGICKÉHO VÝZKUMU : Základy kvantitativního výzkumu.* 1. vyd. 2. dotisk. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-1369-4.

Koncepce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007-2013. [online] MŠMT, 2007 [cit. 2013-03-14]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-statni-politiky-pro-oblast-deti-a-mladeze-na-obdobi-2007-2013>.

KOSTKOVÁ, B. *Řídící procesy v organizacích neformálního vzdělávání.* Praha : Univerzita Karlova, 2011.

KOUBEK, J. *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ : Základy moderní personalistiky.* vyd. 3. (dotisk) Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači.* 2. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7043-458-9.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

Nejčastěji kladené dotazy v oblasti zájmového vzdělávání. [online] MŠMT, 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/file/19793>.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu.* 3. aktual. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

POL, M. *Škola v proměnách.* 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky.* 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1415-5.

PRŮCHA, J.; ŠVAŘÍČEK, R. *Etický kodex české pedagogické vědy a výzkumu*. [online] Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity, 2009 [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2009/PedOr09_2_EtickyKodexCeskePedagogickeVedy_PruchaSvaricek.pdf>.

Rejstřík škol a školských zařízení. [online] MŠMT [cit. 2013-01-18]. Dostupné na WWW: <http://rejskol.msmt.cz/>.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky.* 1. vyd. dotisk. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-89-X.

TICHÁ, I. *Učící se organizace.* 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

Úplné znění zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, [online] JOB ARENA, s.r.o., 2013 [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10054.pdf>.

Úplné znění zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, s vyznačením změn podle zákona č. 239/2012 Sb. [online] MF, 2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Uplne_zneni_zakona_563_1991_s_vyznacenim_zmen_podle_zakona_239_2012.pdf>.

URBAN, J. *Cíle a metody zaměstnanecké participace.* [online] Wolters Kluwer ČR, a. s., 2005a [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1193v1169-cile-a-metody-zamestnanecke-participace/>.

URBAN, J. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců.* [online] Wolters Kluwer ČR, a. s., 2005b [cit. 2013-03-19]. Dostupné na WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasasdy-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>.

ÚZ č. 895: ŠKOLSTVÍ, Úplné znění předpisů (podle stavu ke 12. 3. 2012). Ostrava : Sagit, 2012. ISBN 978-80-7208-916-1.

ÚZ č. 950 : ŠKOLSTVÍ, Úplné znění předpisů (podle stavu k 4. 3. 2013). Ostrava : Sagit, 2013. ISBN 978-80-7208-974-1.

VEBER, J. a kol. *Management : Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita.* 2. aktual. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákoník práce 2013 (zákon č. 262/2006 Sb.). [online] JOB ARENA, s.r.o., 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné na WWW: <http://www.pracepropravniky.cz/_userfiles/texty_prilohy/10195.pdf.>.

Seznam příloh

Příloha A ……..….I

Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání

Příloha B ……..…….. II

Vzor dotazníku využitého pro výzkum

Příloha C ……..…….. III

Doplňující přehled grafů a tabulek k vyhodnocení výzkumu

Příloha D ..……...… IV

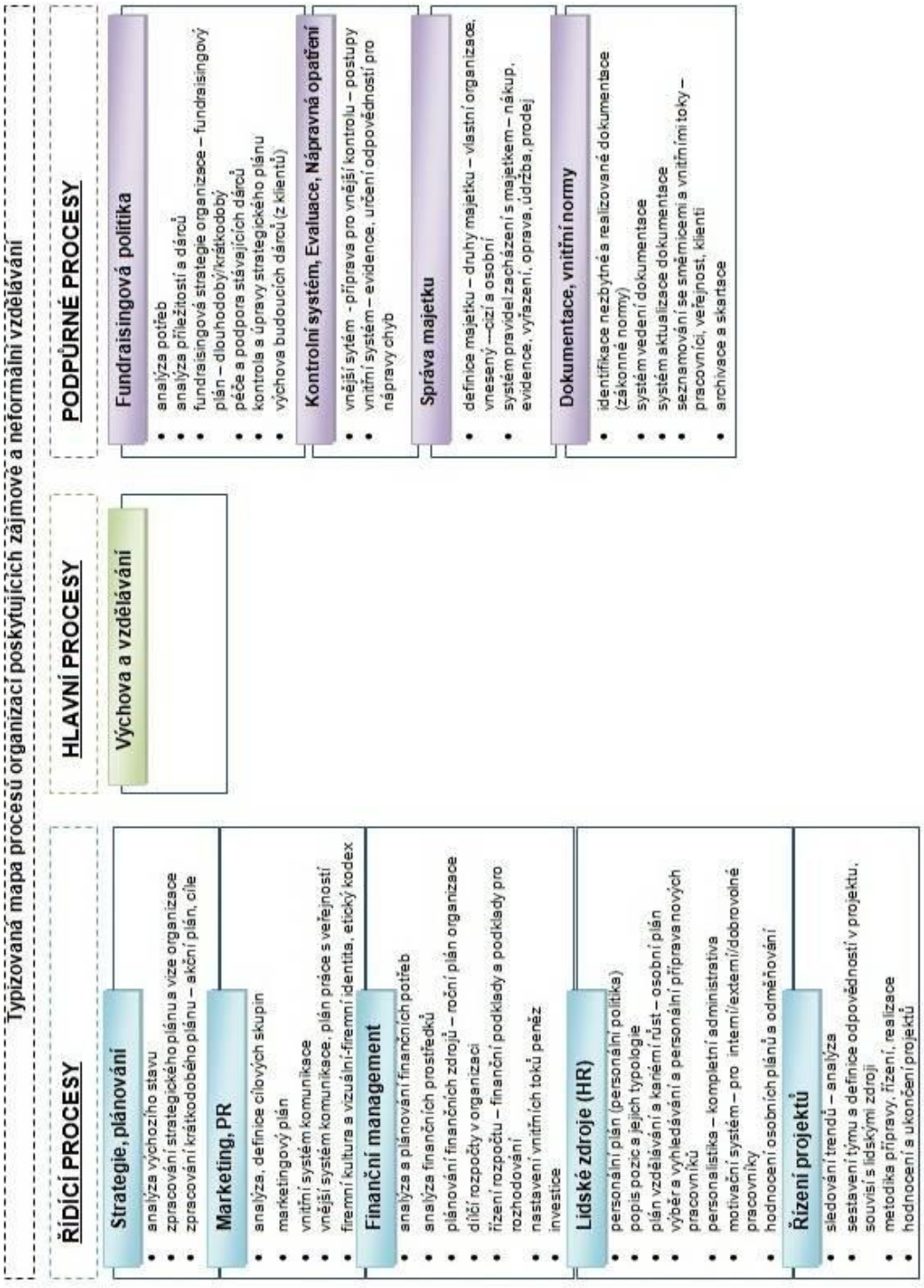
Soupis všech původních odpovědí na otázku č. 7

Příloha E ……..… V

Soupis všech původních odpovědí na otázku č. 19

Příloha A

Typizovaná mapa procesů organizací poskytujících zájmové a neformální vzdělávání (zdroj – Herink, 2012, s. 14).



Příloha B

Vzor dotazníku využitého pro výzkum

DOTAZNÍK – KONTROLNÍ SYSTÉMY PROCESŮ ŘÍZENÍ VE STŘEDISCÍCH VOLNÉHO ČASU

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli střediska volného času,

dovoluji si vás požádat o anonymní vyplnění dotazníku na téma „Kontrolní systémy procesů řízení ve střediscích volného času“ (dále jen SVČ), který má za účel zmapovat tuto oblast v rámci mé bakalářské práce. Vyplňování vám zabere přibližně 10 minut.

Kontrolní systém je soubor kontrolních činností, které jsou vzájemně propojeny. Při koncipování kontrolního systému uvnitř organizace je třeba si ujasnit jeho úlohu a to: proč kontrolovat – funkce a účel kontroly; co kontrolovat – předmět kontroly; kdo kontroluje – subjekt kontroly; kdy a jak často – periodicita kontroly; jak kontrolovat – způsob, metody kontroly.

Děkuji vám předem za váš čas a ochotu.

Jitka Karbulková, studentka bakalářského studia oboru Školský management na Centru školského managementu při UK Praha

Instrukce k vyplnění dotazníku:

1. Označte vybranou odpověď/odpovědi, případně vypište do volného prostoru vlastní odpověď.

2. Při vyplňování dotazníku vycházejte ze současné situace Vaší organizace.

3. Hodnota dotazníku je založena na pravdivém vyplnění všech položek.

4. Veškeré informace získané z tohoto dotazníku jsou anonymní a budou použity pouze pro studijní účely.

*Povinné pole.

ZÁKLADNÍ INFORMACE

Zřizovatel SVČ je: *

Vyberte jednu odpověď.

- Kraj
- Obec, město
- Jiné:

Počet interních pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na pracovní smlouvu): *

Počet externích pracovníků organizace (pedagogové a technicko-hospodářští pracovníci na DPP, DPČ): *

Organizační struktura organizace dle úrovně řízení je: *

Vyberte jednu odpověď.

- 1 stupňová – plochá organizační struktura (ředitel – pracovník nebo ředitel – zástupce ředitele – pracovník)
- vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)

Ředitel/ka organizace – nejvyšší dosažené manažerské vzdělání *

Je možné vybrat více odpovědí.

- má - magisterské – zaměřené na management ve školství
- má - bakalářské – zaměřené na management ve školství
- má - kvalifikační studium pro vedoucí pedagogické pracovníky tzv. funkční studium – zaměřené na management ve školství
- nemá

Ředitel/ka organizace je ve funkci: *

Vyberte jednu odpověď.

- 0 - 5 let
- 6 - 11 let
- 12 a více let

KONTROLA ŘÍDÍCÍCH PROCESŮ OBECNĚ

1/ Kontroly se účastní: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Ředitel/ka
- Zástupce/kyně ředitele/ky
- Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště
- Jiné:

2/ Kontrola v organizaci se obecně provádí v těchto intervalech: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Ročně
- Pololetně
- Čtvrtletně
- Měsíčně
- Týdně
- Denně
- Jiné:

3/ V organizaci existují tyto způsoby kontroly: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Primární - přímý způsob (osobní kontrola, pozorování, inspekce, pochůzky…)
- Sekundární - nepřímý způsob (zprávy, hlášení, výkazy, porady, reporty…)
- Jiné:

4/ V organizaci se používají tyto metody a nástroje kontroly: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Běžná kontrola uvnitř organizace – ověření dosažení stanovených cílů
- Riziková analýza – vyhodnocování rizika probíhajících nebo připravovaných aktivit
- Interní audit – nestranné ověření určité skutečnosti
- Externí audit – kvalifikovaná externí kontrola za určitým účelem
- Zpětná vazba
- Dotazníková šetření (checklist)
- Jiné:

5/ Kontrolní systém v organizaci existuje: *

Vyberte jednu odpověď.

- Bez systému (kontrola řídících procesů se provádí náhodně, dle aktuální potřeby v daném čase)
- Částečný systém (jsou kontrolovány jednotlivé oblasti bez vzájemné provázanosti, existují samostatné kontroly)
- Ucelený systém (je nastavený systém kontroly, který propojuje všechny oblasti řídících procesů)

6/ Kontrolní systémy v organizaci považuji za: *

Vyberte jednu odpověď.

- Důležité
- Méně důležité
- Zbytečné
- Neumím se vyjádřit

7/ Přínos nastavení a fungování kontrolních systémů procesů řízení v organizaci vidím v:

Vypište.

KONTROLNÍ SYSTÉMY JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ PROCESŮ ŘÍZENÍ

STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ

8/ Analýzu současného stavu organizace provádíme 1x za období: *

Vyberte jednu odpověď.

- 1 rok
- 2 roky
- 5 let
- Neprovádí se
- Jiné:

9/ SVČ má zpracovaný strategický plán organizace: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano na 1 rok
- Ano na 2 roky
- Ano na 3 roky

- Ano na 4 roky
- Ano na 5 let
- Ne
- Jiné:

10/ SVČ má jasně formulovanou vizi (jasnou představu, kam by měla organizace ve svém vývoji směřovat -formulovaný obraz budoucnosti): *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Je ve fázi formulace
- Uvažujeme o její formulaci
- Ne

11/ SVČ zpracovává krátkodobé plány na období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Týdnů
- Měsíců
- Roků
- Nezpracováváme

Jejich zpracování a plnění SVČ kontroluje:

Vyberte jednu odpověď.

- Pravidelně - systematicky
- Náhodně - dle potřeby
- Minimálně - skoro vůbec
- Vůbec

MARKETING, PUBLIC RELATIONS

12/ SVČ provádí analýzu a definici cílové skupiny 1x za období: *

Vyberte jednu odpověď.

- 0,5 roku
- 1 rok
- 2 roky
- 5 let
- Neprovádí
- Jiné:

13/ SVČ má zpracovaný marketingový plán (strategie vztahu s klienty, nabídka služeb a produktů) a revize se provádí 1x za období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano a revize za 6 měsíců
- Ano a revize za ročně
- Ano a revize za 2 roky
- Ano a revize za 5 let
- Není zpracován marketingový plán
- Jiné:

14/ SVČ má nastavený vnitřní systém komunikace (způsob komunikace uvnitř organizace): *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Je rozpracovaný
- Jeho tvorba je naplánovaná
- Ne

15/ SVČ má nastavený vnější systém komunikace (způsob komunikace organizace s okolím): *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Je rozpracovaný
- Jeho tvorba je naplánovaná
- Ne

SVČ zpracovaný plán práce s veřejností: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Je rozpracovaný
- Jeho tvorba je naplánovaná
- Ne

16/ Ve SVČ je nastavena firemní kultura, která byla vybudovaná záměrně: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, zcela
- Ano, částečně

- Ne, plánuje se její nastavení
- Ne

SVČ má stanovenou vizuální firemní identitu: *

- Vyberte jednu odpověď.
- Ano
- Je rozpracovaná
- Její tvorba je naplánovaná
- Ne

SVČ má stanovený vlastní etický kodex: *

Vyberte jednu odpověď.

- Komplexně
- Částečně
- Jeho zpracování je naplánováno
- Ne

FINANČNÍ MANAGEMENT

17/ Analýza a plán finančních potřeb se ve SVČ provádí 1x za období: *

Vyberte jednu odpověď.

- 6 měsíců
- 12 měsíců
- Neprovádí se
- Jiné:

18/ Analýza finančních prostředků celkového rozpočtu se ve SVČ provádí 1x za období: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- měsíčně
- 1x za 3 měsíce
- 1x za 6 měsíců
- 1x za rok
- Neprovádí se
- Jiné:

19/ Při plánování finančních zdrojů – ročního plánu organizace si SVČ zpravidla určuje jako prioritní tyto oblasti v rozpočtu: *

Prosím, vypište.

20/ SVČ má zpracované dílčí rozpočty v organizaci: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Nemá zpracované
- Jiné:

21/ SVČ provádí řízení rozpočtu - zpracovává finanční podklady a podklady pro rozhodování – a provádí jeho vyhodnocování v intervalech: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Měsíčně
- Čtvrtletně
- Pololetně
- Ročně
- Jiné:

LIDSKÉ ZDROJE

22/ SVČ má zpracovaný personální plán (personální politiku organizace) na období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, na 1 rok
- Ano, na 2 roky
- Ano, na 5 let
- Ne, nemá zpracovaný
- Jiné:

23/ Ve SVČ existuje popis pozic a jejich typologie a jejich revize se provádí v období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, revize se provádí ročně
- Ano, revize se provádí za 2 roky
- Ano, existuje popis, ale revize se neprovádí
- Jiné:

24/ / SVČ má zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců a provádí jeho vyhodnocování v intervalech: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Pololetně
- Ročně
- Jiné:

SVČ má zpracovaný kariérní růst – osobní plán zaměstnanců na období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, na 1 rok
- Ano, na 2 roky
- Ne, není zpracovaný
- Jiné:

25/ SVČ má vypracovaný plán pro výběr, vyhledávání a personální přípravu nových pracovníků a revize plánu se provádí v období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, revize se provádí ročně
- Ano, revize se provádí za 2 roky
- Ano, revize se provádí za 5 let
- Ano, plán je vypracovaný, ale revize se neprovádí
- Ne, neexistuje
- Jiné:

26/ SVČ vede personalistiku – kompletní administrativu a provádí její kontrolu v intervalech: *

Je možné vybrat více odpovědí.

- Čtvrtletně
- Pololetně
- Ročně
- Jiné:

27/ Ve SVČ existuje motivační systém pro zaměstnance a revize systému se provádí v období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, revize se provádí za 6 měsíců
- Ano, revize se provádí ročně

- Ano, revize se provádí za 2 roky
- Ano, systém je vypracovaný, ale revize se neprovádí
- Ne, systém neexistuje
- Jiné:

28/ Hodnocení osobního plánu a odměňování zaměstnanců se provádí v SVČ v období: *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, čtvrtletně
- Ano, pololetně
- Ano, ročně
- Ano, plán je vypracovaný, ale jeho hodnocení se neprovádí
- Ne, plán neexistuje, hodnocení se neprovádí
- Jiné:

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ (pedagogické i nepedagogické projekty)

29/ Ve SVČ se realizují projekty (pedagogické i nepedagogické): *

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

Pro řízení projektů se ve SVČ sestavují týmy, definují odpovědnosti v projektech:

Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

Ve SVČ existuje metodika přípravy, řízení a realizace projektů a její revize se provádí:

Vyberte jednu odpověď.

- Ano, metodika existuje a její revize se provádí 1x ročně
- Ano, metodika existuje a její revize se provádí 1x za 2 roky
- Ano, metodika existuje a její revize se provádí1x za 3 roky
- Ano, metodika existuje, ale její revize se neprovádí se
- Ne, metodika neexistuje
- Jiné:

Ve SVČ se provádí hodnocení projektů:

Je možné vybrat více odpovědí.

- Na začátku projektu
- Průběžně během projektu
- Na konci projektu
- Po skončení projektu
- Neprovádí se
- Jiné:

Ve SVČ se realizuje analýza sledování trendů pedagogických i nepedagogických projektů 1x za období:

Vyberte jednu odpověď.

- 1x ročně
- 1x za 2 roky
- 1x za 3 roky
- Neprovádí se
- Jiné:

Děkuji vám za vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní, pokud však máte zájem o zaslání výsledků výzkumu, napište zde svou e-mailovou adresu:

Jitka Karbulková

Příloha C

Doplňující přehled grafů a tabulek k vyhodnocení výzkumu.

Kontrola řídících procesů obecně

Tabulka 17 – Filtrace výsledků položek dotazníku: Zřizovatel SVČ, Nejvyšší dosažené manažerské vzdělání a Počet let ve funkci ředitele

Ředitel/ka organizace – nejvyšší dosažené manažerské vzdělání - nemá			
Zřizovatel SVČ je:	**Počet let ve funkci**		
	0 - 5 let	**12 a více let**	**Celkový součet ředitelů**
Církev	2		2
Kraj	1		1
Obec, město	3	1	4
Celkový součet ředitelů	**6**	**1**	**7**

Tabulka 18 – Filtrace výsledků položek dotazníku: Účastníci kontroly (otázka č. 1) a Organizační struktura SVČ

Kontroly se účastní:	**Organizační struktura ve SVČ**		**Celkový součet**
	1 stupňová – plochá organizační struktura (ředitel – pracovník nebo ředitel – zástupce ředitele – pracovník)	**vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)**	
Ředitel/ka	20	9	29
Zástupce/kyně ředitele/ky	1		1
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky	7	12	19
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště	4	37	41
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště, a další		1	1
Ředitel/ka, Zástupce/kyně ředitele/ky, pověřené subjekty	1		1
Ředitel/ka, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště	3	9	12
Zástupce/kyně ředitele/ky, Vedoucí oddělení / oboru / sekce / odloučeného pracoviště		1	1
Celkový součet	**36**	**69**	**105**

Strategie a plánování

Tabulka 19 – Analýza současného stavu organizace – otázka č. 8

Analýzu současného stavu organizace provádíme 1x za období:	1x za 1 rok	1x za 2 roky	1x za 5 let	Neprovádí se	Jiné:
Počet SVČ:	74	14	3	6	8

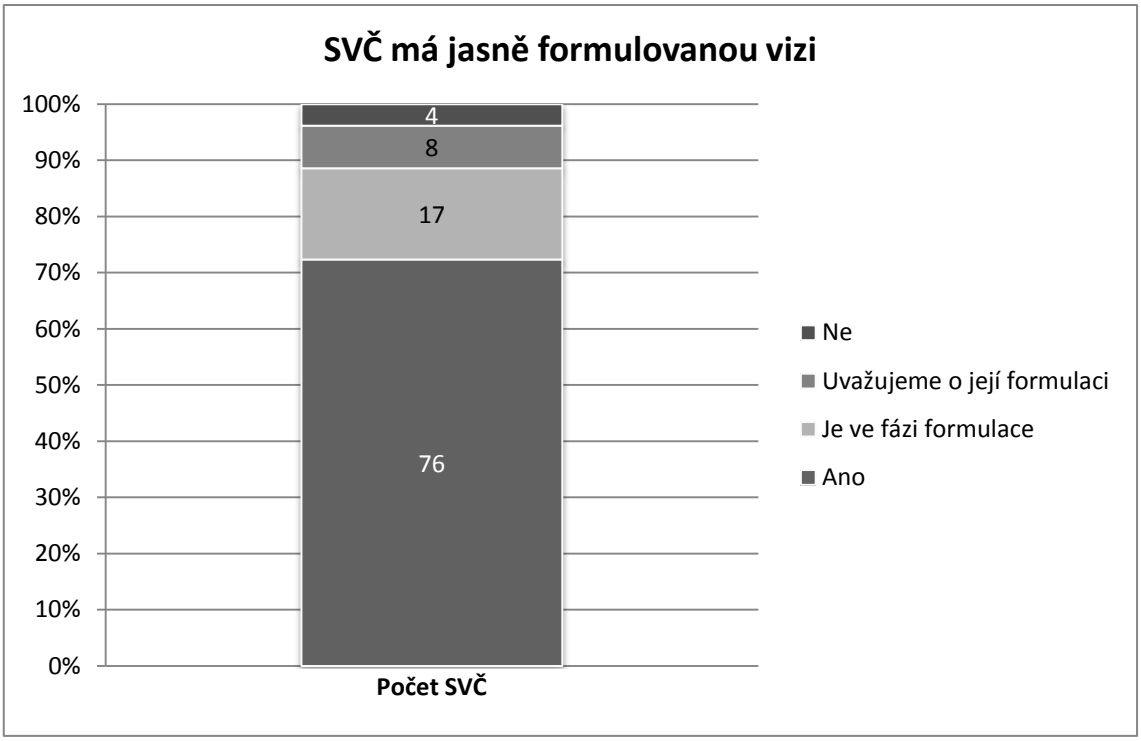
Tabulka 20 – Provázání absence analýzy současného stavu organizace s počtem let ve funkci ředitele

	Analýzu současného stavu organizace provádíme 1x za období
Počet let ve funkci ředitele	**Neprovádí se**
0 - 5 let	3
6 - 11 let	2
12 a více let	1
Celkový součet	**6**

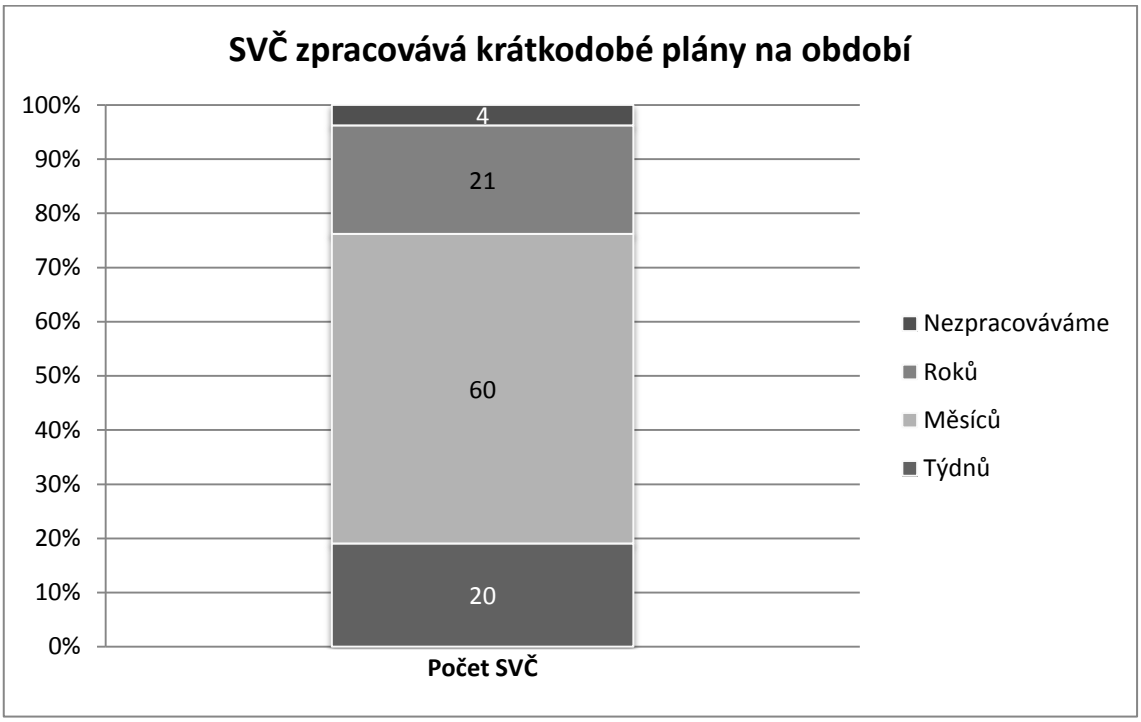
Tabulka 21 – Zpracování strategického plánu organizace – otázka č. 9

SVČ má zpracovaný strategický plán organizace:	Ano na 1 rok	Ano na 2 roky	Ano na 3 roky	Ano na 4 roky	Ano na 5 let	Ne	Jiné
Počet SVČ:	23	12	19	8	24	13	6

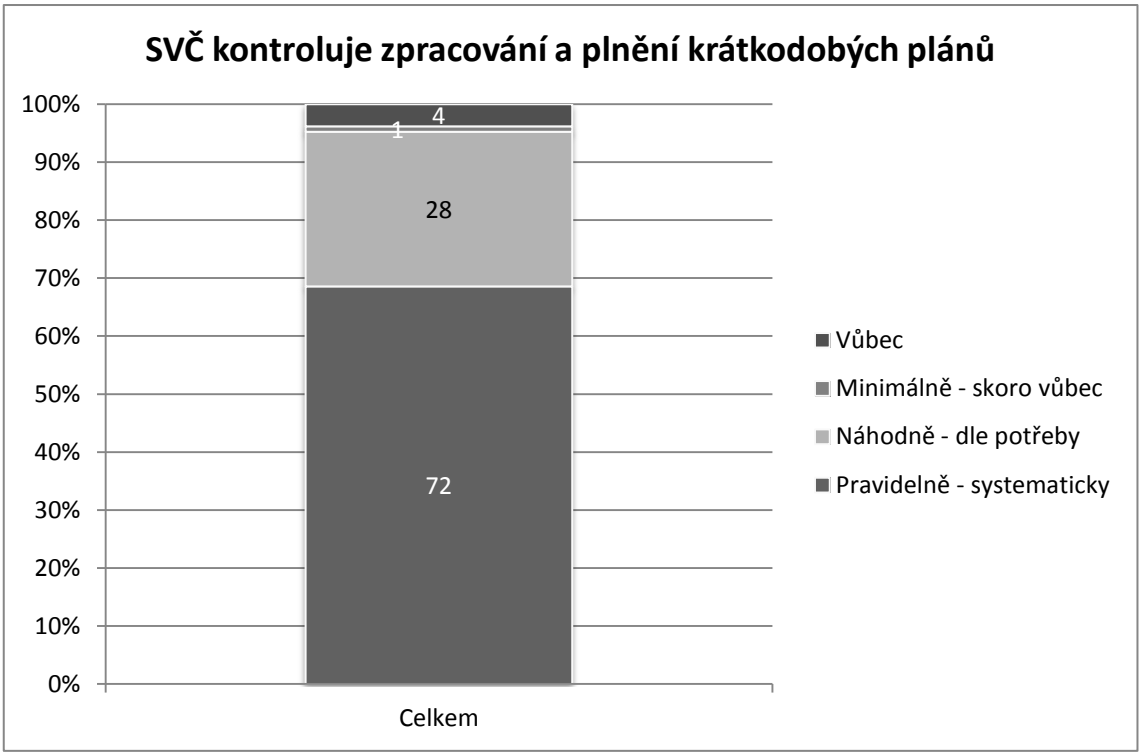
Graf 7 - Jasně formulovaná vize v SVČ – otázka č. 10



Graf 8 – Zpracování krátkodobých plánů SVČ – otázka č. 11 – 1. část



Graf 9 – Kontrola zpracování a plnění krátkodobých plánů – otázka č. 11 – 2. část



Marketing, PR

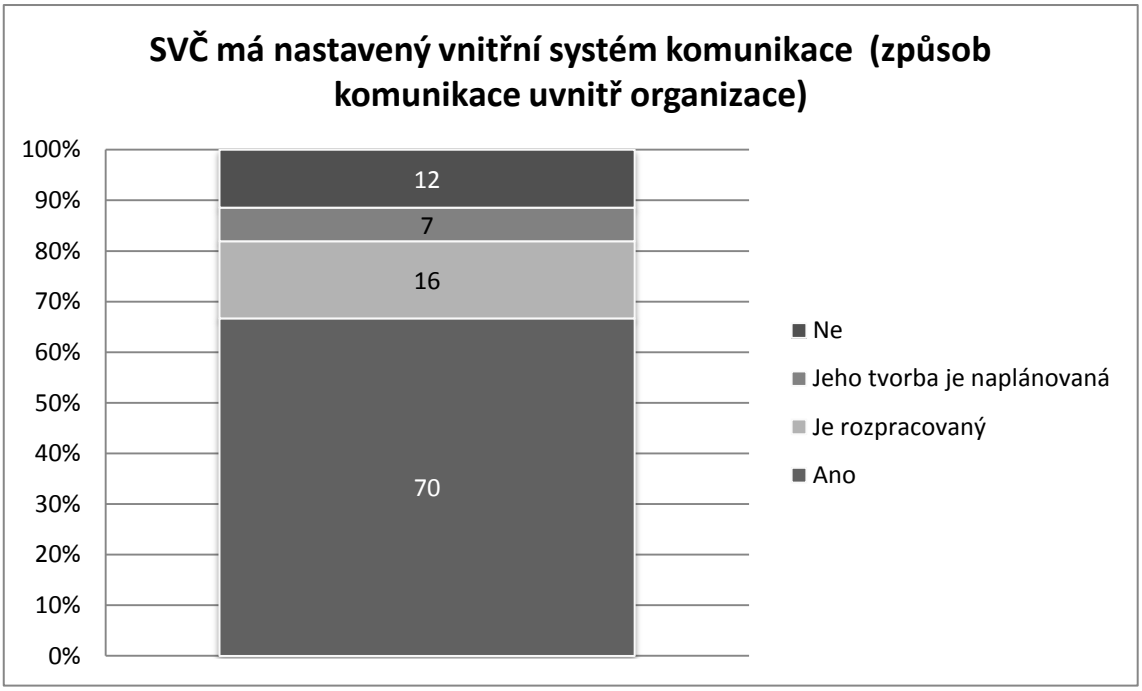
Tabulka 22 – Analýza a definice cílové skupiny – otázka č. 12

SVČ provádí analýzu a definici cílové skupiny 1x za období:	0,5 roku	1 rok	2 roky	5 let	Neprovádí	Jiné
Počet SVČ:	12	67	10	0	15	1

Tabulka 23 – SVČ zpracovává marketingový plán a provádí jeho revizi – otázka č. 13

SVČ má zpracovaný marketingový plán (strategie vztahu s klienty, nabídka služeb a produktů) a revize se provádí 1x za období:	Ano a revize za 6 měsíců	Ano a revize ročně	Ano a revize za 2 roky	Ano a revize za 5 let	Není zpracován marketingový plán	Jiné
Počet SVČ:	12	45	3	1	41	3

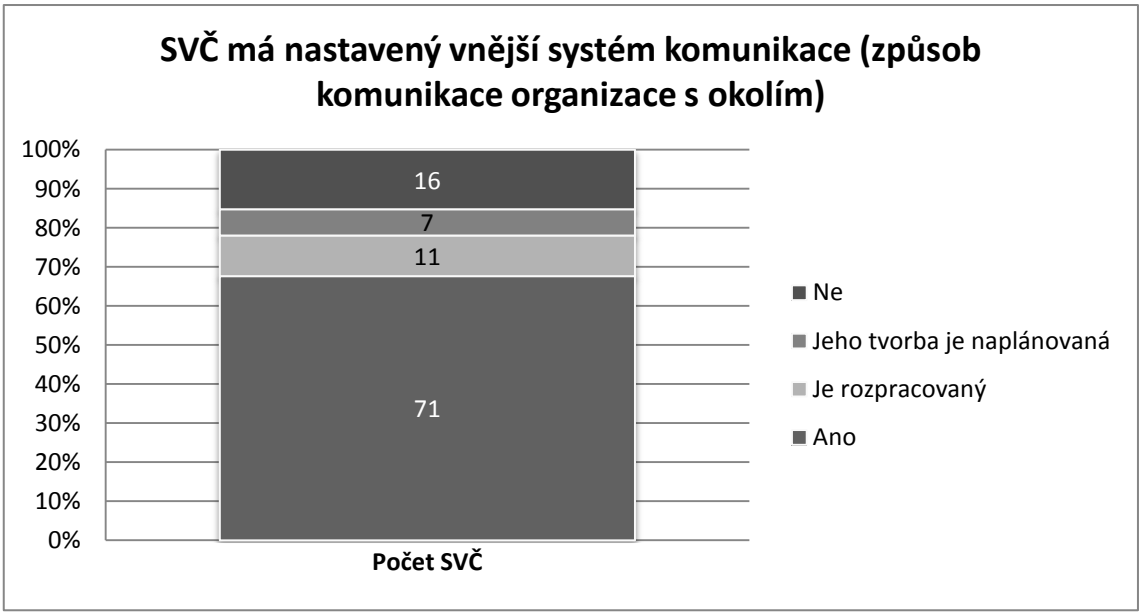
Graf 10 - Nastavení vnitřního systému komunikace v SVČ – otázka č. 14



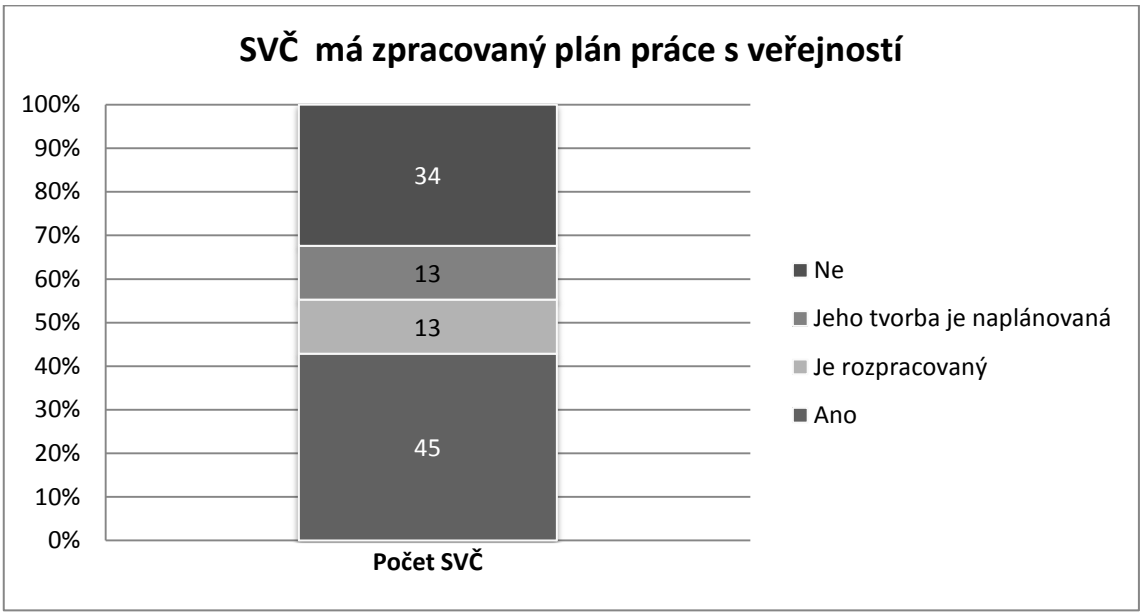
Tabulka 24 - Filtrace výsledků položek dotazníku: Nastavení vnitřního komunikačního systému a Organizační struktura SVČ

SVČ má nastavený vnitřní systém komunikace (způsob komunikace uvnitř organizace):	**Organizační struktura organizace**		**Celkový součet**
	1 stupňová – plochá organizační struktura (ředitel – pracovník nebo ředitel – zástupce ředitele – pracovník)	**vícestupňová – strmá organizační struktura (ředitel – zástupce ředitele – vedoucí oddělení – pracovník interní/externí)**	
Ano	20	50	70
Je rozpracovaný	5	11	16
Jeho tvorba je naplánovaná	3	4	7
Ne	8	4	12
Celkový součet	**36**	**69**	**105**

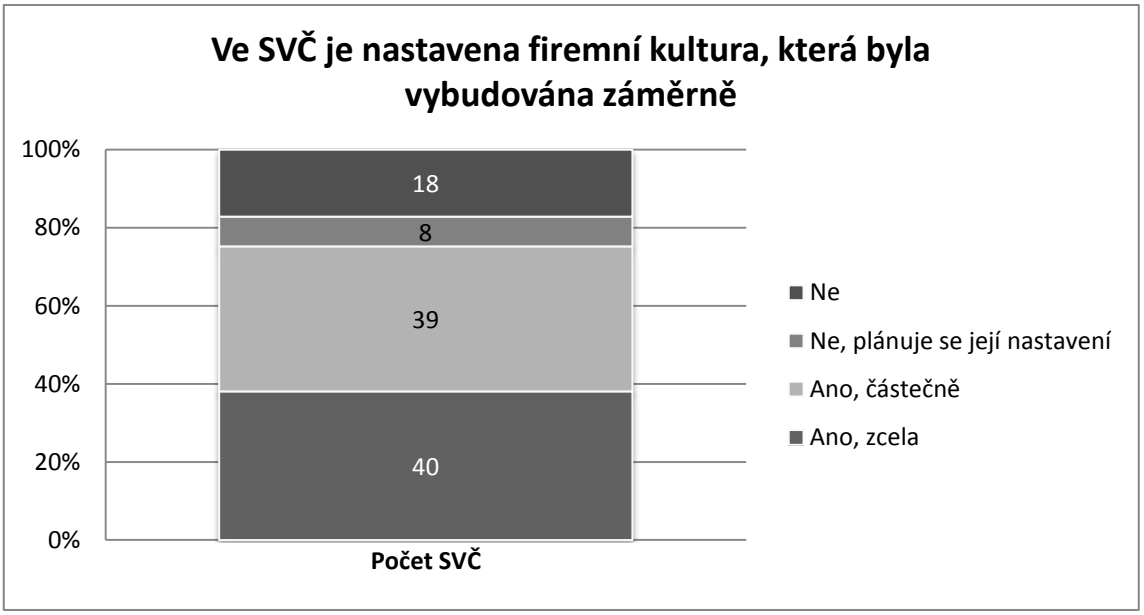
Graf 11 - Nastavení vnějšího systému komunikace v SVČ – otázka č. 15 – 1. část



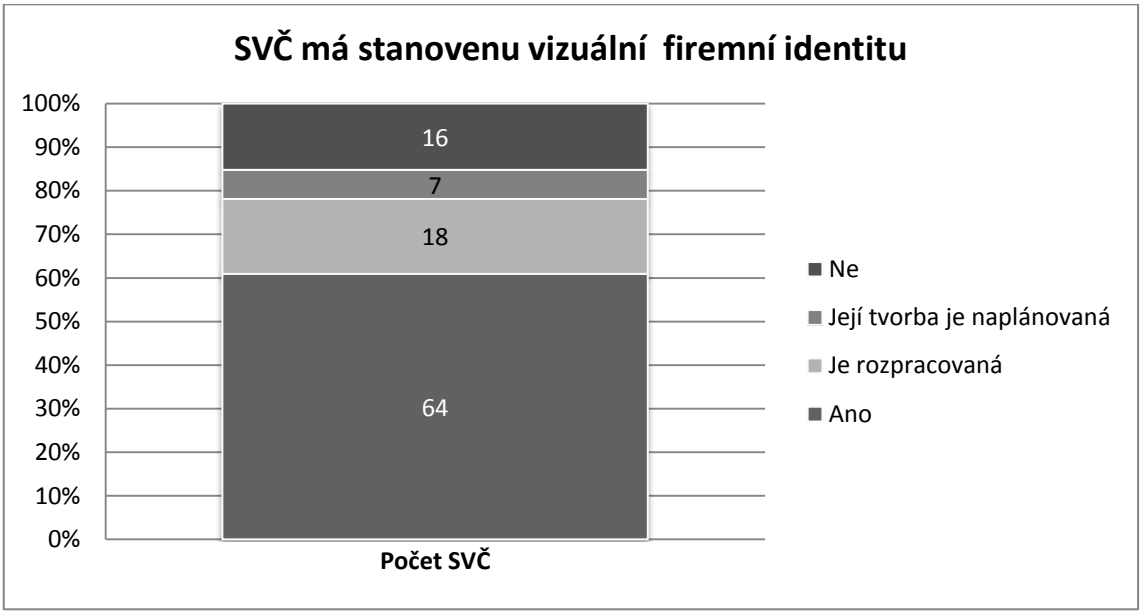
Graf 12 - Zpracovaný plán práce s veřejností ve SVČ – otázka č. 15 – 2. část



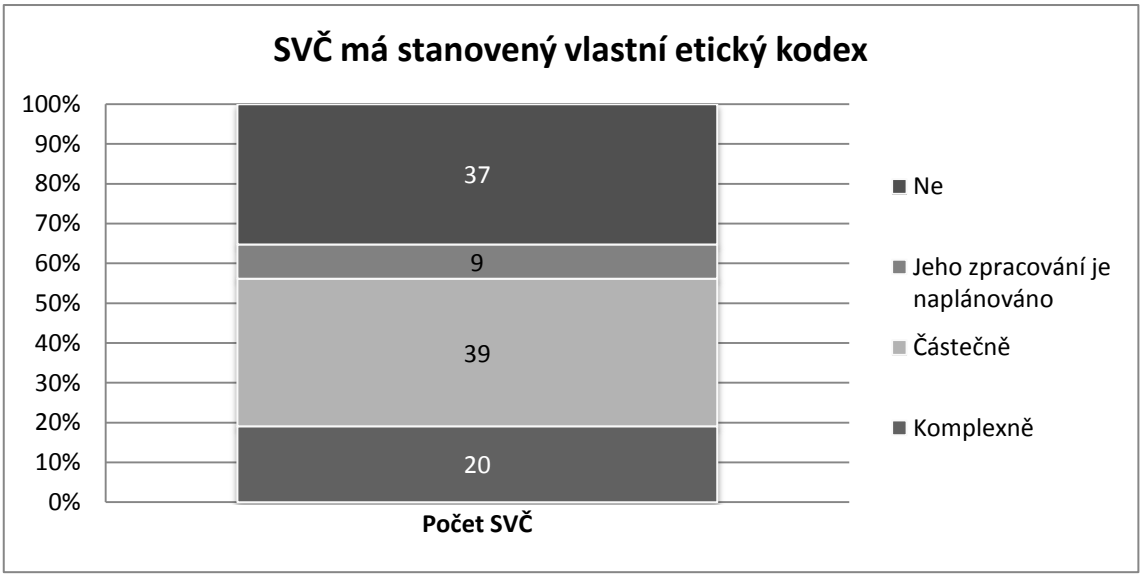
Graf 13 – Nastavení firemní kultury ve SVČ, která byla vybudována záměrně – otázka č. 16 – 1. část



Graf 14 – Nastavení vizuální firemní identity ve SVČ – otázka č. 16 – 2. část



Graf 15 – Stanovení vlastního etického kodexu ve SVČ – otázka č. 16 – 3. část



Finanční management

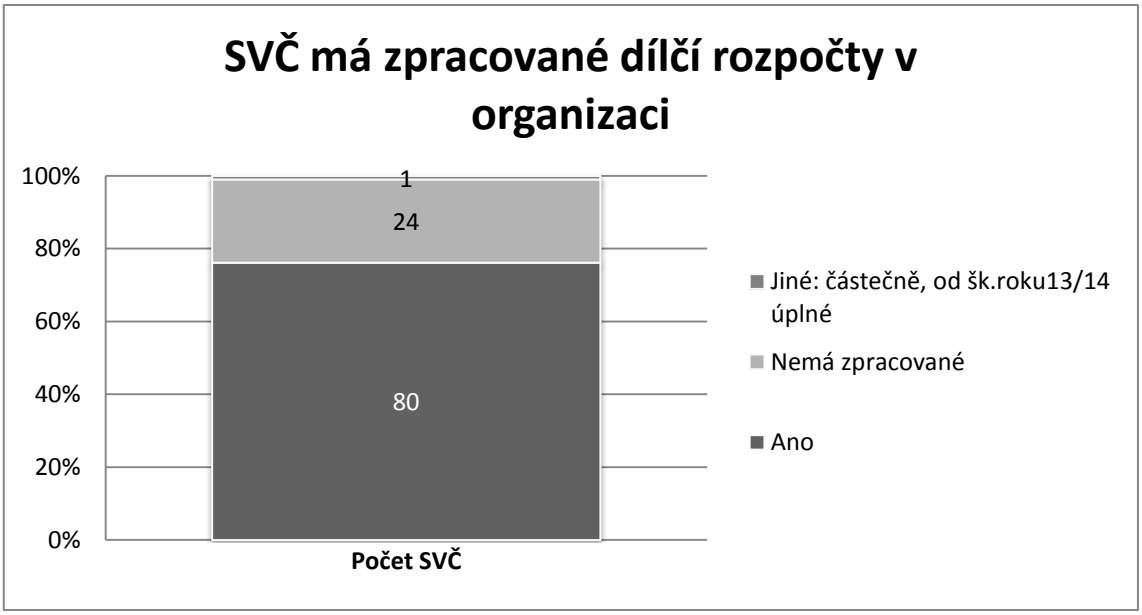
Tabulka 25 – Analýza a plán finančních potřeb se ve SVČ provádí 1x za období – otázka č. 17

Analýza a plán finančních potřeb se ve SVČ provádí 1x za období:	6 měsíců	12 měsíců	Neprovádí se	Jiné
Počet SVČ:	69	29	1	6

Tabulka 26 – Analýza finančních prostředků celkového rozpočtu se ve SVČ provádí 1x za období – otázka č. 18

Analýza finančních prostředků celkového rozpočtu se ve SVČ provádí 1x za období:	měsíčně	1x za 3 měsíce	1x za 6 měsíců	1x za rok	Neprovádí se	Jiné
Počet SVČ:	33	53	19	16	1	1

Graf 16 – SVČ má zpracované dílčí rozpočty v organizaci – otázka č. 20



Tabulka 27 - SVČ provádí řízení rozpočtu - zpracovává finanční podklady a podklady pro rozhodování – a provádí jeho vyhodnocování v různých intervalech – otázka č. 21

SVČ provádí řízení rozpočtu - zpracovává finanční podklady a podklady pro rozhodování – a provádí jeho vyhodnocování v intervalech:	Měsíčně	Čtvrtletně	Pololetně	Ročně	Jiné:
Počet SVČ:	37	55	14	21	4

Lidské zdroje

Tabulka 28 - SVČ má zpracovaný personální plán (personální politiku organizace) – otázka č. 22

SVČ má zpracovaný personální plán (personální politiku organizace) na období:	Ano, na 1 rok	Ano, na 2 roky	Ano, na 4 roky	Ano, na 5 let	Ne, nemá zpracovaný	Jiné
Počet SVČ:	32	9	1	8	53	2

Tabulka 29 - Ve SVČ existuje popis pozic a jejich typologie a jejich revize se provádí v období – otázka č. 23

Ve SVČ existuje popis pozic a jejich typologie a jejich revize se provádí v období:	Ano, revize se provádí ročně	Ano, revize se provádí za 2 roky	Ano, existuje popis, ale revize se neprovádí	Jiné
Počet SVČ:	31	17	52	5

Tabulka 30 – SVČ má zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců a provádí jeho vyhodnocování v intervalech - otázka č. 24 – 1. část

SVČ má zpracovaný plán vzdělávání zaměstnanců a provádí jeho vyhodnocování v intervalech:	Pololetně	Ročně	Jiné
Počet SVČ:	13	85	9

Tabulka 31 - SVČ má zpracovaný kariérní růst – osobní plán zaměstnanců na období – otázka č. 24 – 2. část

SVČ má zpracovaný kariérní růst – osobní plán zaměstnanců na období:	Ano, na 1 rok	Ano, na 2 roky	Ne, není zpracovaný	Jiné
Počet SVČ:	24	4	72	5

Tabulka 32 - SVČ má vypracovaný plán pro výběr, vyhledávání a personální přípravu nových pracovníků a revize plánu se provádí v období – otázka č. 25

SVČ má vypracovaný plán pro výběr, vyhledávání a personální přípravu nových pracovníků a revize plánu se provádí v období:	Ano, revize se provádí ročně	Ano, revize se provádí za 2 roky	Ano, revize se provádí za 5 let	Ano, plán je vypracovaný, ale revize se neprovádí	Ne, neexistuje	Jiné
Počet SVČ:	17	5	1	10	68	4

Tabulka 33 - SVČ vede personalistiku – kompletní administrativu a provádí její kontrolu v intervalech – otázka č. 26

SVČ vede personalistiku – kompletní administrativu a provádí její kontrolu v intervalech:	Čtvrtletně	Pololetně	Ročně	Jiné
Počet SVČ:	23	24	58	8

Tabulka 34 - Ve SVČ existuje motivační systém pro zaměstnance a revize systému se provádí v období – otázka č. 27

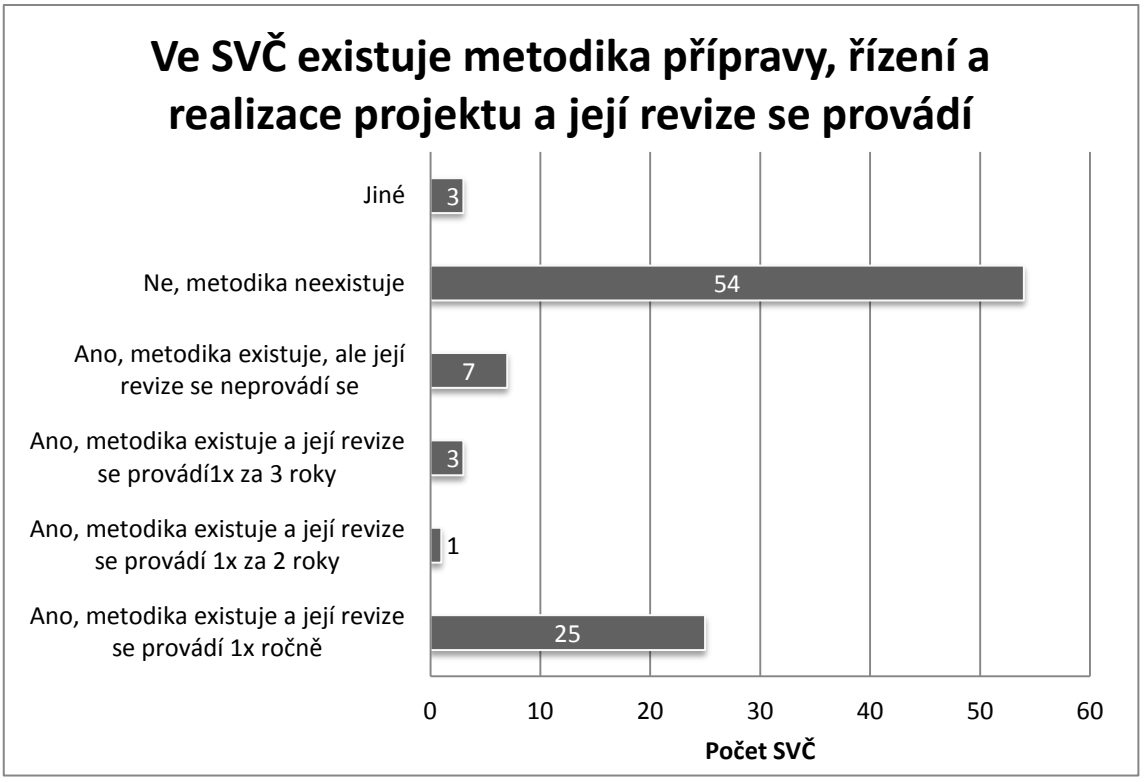
Ve SVČ existuje motivační systém pro zaměstnance a revize systému se provádí v období:	Ano, revize se provádí za 6 měsíců	Ano, revize se provádí ročně	Ano, revize se provádí za 2 roky	Ano, systém je vypracovaný, ale revize se neprovádí	Ne, systém neexistuje	Jiné
Počet SVČ:	16	23	3	19	36	8

Tabulka 35 - Hodnocení osobního plánu a odměňování zaměstnanců se provádí v SVČ v období – otázka č. 28

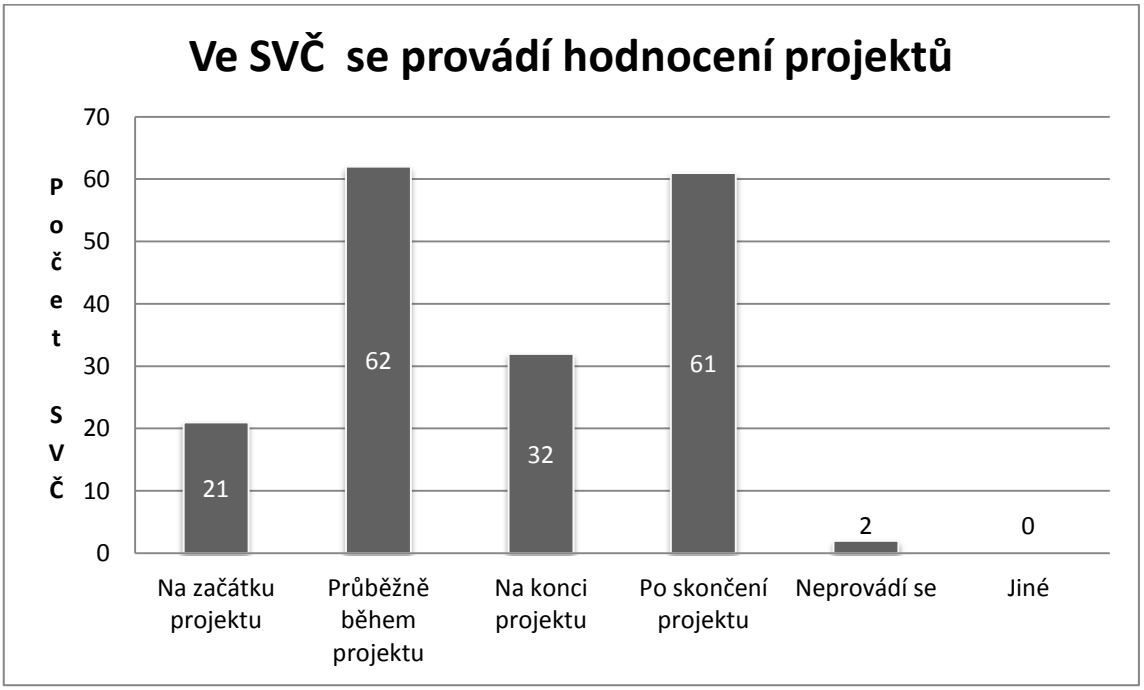
Hodnocení osobního plánu a odměňování zaměstnanců se provádí ve SVČ v období:	Ano, čtvrtletně	Ano, pololetně	Ano, ročně	Ano, plán je vypracovaný, ale jeho hodnocení se neprovádí	Ne, plán neexistuje, hodnocení se neprovádí	Jiné
Počet SVČ:	19	37	20	4	19	6

Řízení projektů

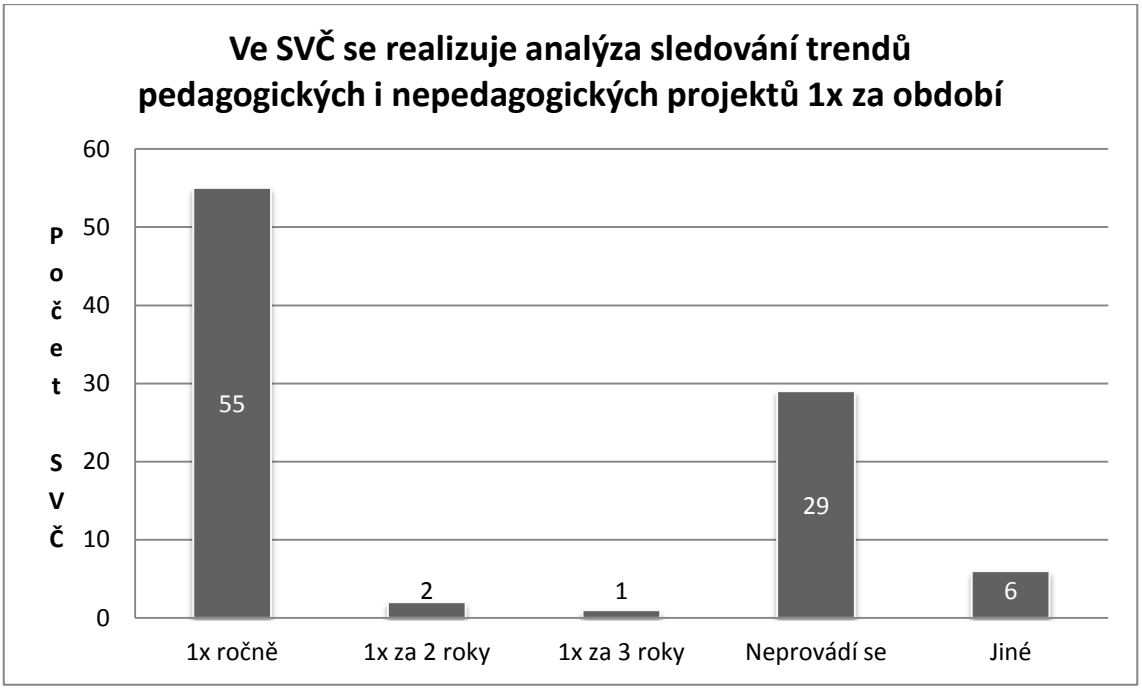
Graf 17- Ve SVČ existuje metodika přípravy, řízení a realizace projektů a její revize se provádí – otázka č. 29 – 3. část



Graf 18 - Ve SVČ se provádí hodnocení projektů – otázka č. 29 – 4. část



Graf 19 - Ve SVČ se realizuje analýza sledování trendů pedagogických i nepedagogických projektů 1x za období – otázka č. 29 – 5. část



Příloha D

Soupis všech původních odpovědí na otázku č. 7.

- hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů - zajištění zpětné vazby - snaha o co největší objektivnost - schopnost reagovat na změny
- dosahování kvality u nabízených služeb - jasná pravidla pro zaměstnance - motivační faktor
- předcházení problémům, jejich včasné předcházení - zajištění správného chodu organizace - posílení vzájemné důvěry a odpovědnosti - možnost konzultace případných problémů - projev zájmu kolegům, jejich podpora
- předcházení zbytečných finančních ztrát, pokud Vás zrovna někdo nehodlá podvést - v této době se nám bohužel i toto stalo a kontrolovali jsme, co se dalo... - předběžná kontrola mi přijde nejdůležitější - zajistit pokud možno efektivitu, funkčnost a využití např. při nákupu věcí, služeb apod., - aby nebyla podepsána nějaká smlouva, kdy bychom byli uvedeni v omyl, nebo nám přišla podvodná faktura - vím, že se nachytalo mnoho škol i my, a pak jsme problém museli řešit s právníkem.... apod. - často unavující je následná kontrola, kdy je vše zaúčtováno - tam se vcelku již mnoho nevyřeší - jen podpisy a podpisy....
- udržení kvality - předcházení chybám - umožní reagovat na změnu trendů, vývoj poptávky, vývoj finančních možností klientů, na kroky konkurence
- zlepšení pracovních procesů - zlepšení výstupů a přístupů - zlepšení ohodnocení organizace
- zpětná vazba -jsou nalezeny slabá místa a tudíž prostor ke zlepšení - odstranění chyb
1) TQM - sledování kvality činností 2) přínos k realizaci cílů organizace 3) nezraňující zpětná vazba - co dělat do budoucna líp a jinak
ano
Bez kontrol, plánování a zpětné vazby se nedají plánovat žádné akce.
dobře a transparentně fungující organizace, která má u veřejnosti kladné povědomí a pro zřizovatele významný partner v prevenci kriminality ve městě.
Dobře fungující organizace
důslednosti
Efektivita řízení a činností

efektivitě všech činností prevenci potíží a problémů spokojenosti zaměstnanců spokojenosti klientů spokojenosti zřizovatele
Eliminace rizik, lepší plánování
hledáním malých nedostatků je odstranění velkých průšvihů získání nových podnětů a nápadů
Je to pro mě příliš široký pojem, navíc se jedná o malý DDM, kde neexistuje téměř nic z toho, na co se ptáte, resp. všechno se teprve bude vytvářet. Přínos: efektivita, výkony, kvalita
Kdyby u nás fungoval tak jak má, bylo by to pozitivní.
Kontrola činnosti, plnění plánů, vyhodnocení činnosti
Kontrola dosahování krátkodobých i dlouhodobých cílů.
kontrola je podstatná pro kvalitu práce
kontrolní systémy by měly být nastaveny proto, aby vedoucí pracovník jednodušeji zkontroloval dosažených výsledků a cílů a zabránil zpětně opakování problémů
kvalitě, bezpečnosti, zlepšování
Kvalitní práce, možnost průběžné kontroly.
kvalitní systém pro další práci, činnost
lepší dokladovatelnosti efektivity práce v motivaci pracovníků v přehledu ředitele o fungování celé organizace
lepší efektivita práce
možnosti průběžně sledovat a kontrolovat vybrané činnosti.
možnosti vyhodnocovat jednotlivé procesy, zlepšení výkonnosti pracovníků.
Nalezení rizikových situací v chodu střediska.
Neustálý přehled, včasné odhalení rizik.
nevím
odstranění zbytečných činnosti, náprava špatně fungujících postupů, zvýšení produktivity práce
optimálním využití pracovníků i prostředků
plnění úkolů ve stanovených termínech a efektivním hospodaření organizace s kladnými hospodářským výsledkem, pořádku a spokojenosti pracovního kolektivu, vyšší operativnosti.
Pojmenování chyb, nedostatků, stanovení opatření vč. termínu na odstranění.
Pravidelném přehledu o činnosti a plnění cílů organizace.
prevenci vzniku nežádoucích situací
průhlednosti systémů
předcházení problémům
přehled, vyvarování se chyb, eventuelní náprava
přehledu o chodu organizace a stavu účetnictví
Ředitel má přehled o fungování organizace, kontroly mají účel preventivní. Zaměstnanci ví, že budou kontrolováni a tak se snaží své úkoly plnit v termínech.
správný chod organizace, vyvarování se chyb
stanovení strategie organizace, zlepšení práce, hospodaření s finančními

prostředky, nastavení standardů organizace a jejich dodržování
Systémové nastavení, zpětná vazba, efektivnější práce.
ucelený pohled na stav organizace, stanovení cílů, rizik, hodnoceni, možnosti organizace
v dobrém fungování organizace a poskytování kvalitních služeb
V každou chvíli vím" na čem jsem "...
v lepší funkčnosti SVČ, v oblasti personální, v lepší koordinaci práce SVČ apod.
V malém počtu pracovníků z 90 % zbytečná administrativa a ztráta času.
v možnosti včasné nápravy, minimalizace ztrát, eliminovat rizika
V nastavení přesných pravidel, na kterých se podílí všichni zaměstnanci - určí si je sami, nestává se, aby je porušovali. Dvě zařízení - dva vedoucí složky, kteří řídí ostatní zaměstnance a 1x za 14 dní se scházejí (řešitelská porada) informují ředitele o dalším chodu organizace a vše dávají písemně (inovace, dílčí úkoly, plánování akcí, ŠVP, roční plán, schvalování nákupů v nastaveném finančním kontrolním systému atd.)
v objektivním posouzení práce jednotlivých pracovníků, vyhodnocení výsledků popř. stanovení opravných opatření v organizaci práce
v získání zpětné vazby a možnosti smysluplně ovlivnit probíhající nebo připravované procesy
včasné odstranění chyb efektivní nástroj pro vedení organizace, plánování budoucích aktivit
ve výkonech organizace, dodržování pravidel, zajištění bezpečnosti, osobní zodpovědnosti jednotlivých pracovníků apod.
Viz odpovědi 3,4,5 na této straně.
Výstupy z kontrol
vztahy
Zavádět propracovaný kontrolní systém v organizaci, kde se všichni pracovníci prakticky denně potkávají, sdílejí kanceláře a znají se dlouhá léta, považuji za plýtvání časem a energií všech zúčastněných. Pracovníci mnohem pozitivněji reagují na oceňování výsledků než na permanentní a promyšlenou kontrolu.
zefektivnění práce, neopakování chyb, pracovníci mají pocit, že se nadřízený zajímá o jejich práci
získání přehledu předcházení problémů a rizik
získávané informace jsou nejdůležitějším zdrojem pro vyhodnocování kvality činnosti organizace
zkvalitnění práce pedagogů, zpětná vazba s klienty, zjištění zájmů a nových trendů, předcházení problémovým situacím
zlepšení a vyladění fungování organizace, odstranění chybných postupů
zlepšení fungování organizace
zvyšování kvality nabízených služeb

Příloha E

Soupis všech původních odpovědí na otázku č. 19.

- náklady kroužků - náklady na interní pracovníky - náklady na externí pracovníky - náklady na učební pomůcky - náklady na vybavenost SVČ
- platy zaměstnanců - provozní prostředky organizace (energie, nájemné....)
- pokrytí pravidelných aktivit - pokrytí víkendových aktivit - pokrytí mimořádných akcí
- prostředky ze SR - prostředky od zřizovatele - vlastní zdroje - granty, projekty, sponzoring
- provoz - rozvoj - personální náklady
- provozní náklady jednotlivých středisek - mzdové náklady
- provozní oblast (energie) - pedagogická
1. mzdy a odvody 2. pravidelné platby za energie a služby 3. nákup vybavení pro činnost ZÚ
dotace, příspěvky od členů, SVČ
energie, opravy
energie, opravy a údržba, materiální zabezpečení
Finance nelze dobře plánovat vzhledem k příjmům od zřizovatele a jeho stálým změnám.
financování pravidelné zájmové činnosti a příležitostných aktivit
finanční zabezpečení provozu DDM
Hlavní činnost, doplňková činnost, granty z rozpočtu města
Hlavní činnost: 1) náklady 2) výnosy Doplňková činnost: 1) náklady 2) výnosy
Každý rok jsou priority jiné
komplexně

materiálně technické vybavení opravy-údržba zařízení MÚ - závazné ukazatele (energie, telefony, voda)nesmíme překročit Ostatní platby za provedenou práci (OPPP - exteráci, údržba zahrady, okolí zařízení i vnitřní opravy) Projekty, granty, sponzoři
mohu mluvit pouze za 5měsíců (tam je jasná priorita správa budovy), v předchozím období nahodilé priority
mzdové finance, finance na provoz
mzdové náklady energie
Mzdové náklady, náklady na provoz
Mzdové prostředky z MŠMT, provozní náklady.
mzdové prostředky prostředky na provoz zařízení
Mzdové prostředky, Náklady na energie
mzdové prostředky, provozní prostředky
mzdy
mzdy a OON, materiální vybavení
mzdy a provoz
MZDY PROVOZ
mzdy, nájemné, energie
mzdy, nájmy, energie, pomůcky, spotřební materiál pro činnost ZV i DDM, propagace
mzdy, provoz, ...pravidelná činnost, externisté, akce, tábory, vizuální matriály - web, plakáty, pomůcky...
Mzdy, provoz, energie, pomůcky a spotřební materiál pro výuku, propagace
mzdy, služby, spotřební materiál
mzdy, energie
mzdy, náklady na provoz, investiční náklady
mzdy, provoz, materiál, údržba budovy
mzdy, náklady na energie - nájemné apod.
náklady na běžný provoz (mzdové náklady, energie, materiál, služby...) možnosti z jiných zdrojů (projekty, sponzoři)
náklady na energie
náklady na energie a provoz
nevím
OOP, DVPP, provozní náklady, náklady na platy
Osobní náklady

placení energií a pronájmů materiál na ZÚ
plán oprav a údržby, nákup materiálu a pomůcek
platy zaměstnanců, provozní prostředky, prostředky na vzdělávání
platy zaměstnanců, provozní prostředky, údržba budovy
platy, provoz
platy, služby, pomůcky
pokrytí nákladů na platy a dostatek financí na provoz
pokrytí provozních prostředků, pokrytí všech platů možnosti tvorby rezerv, vlastních zdrojů
Pokrytí přímých nákladů na vzdělávání - mzdy, odvody..... Provozní náklady.... energie, služby
Pravidelná činnost, příležitostná činnost, výukové programy - zajištění z vlastních tržeb. Ostatní - dotace zřizovatele, ZK, sponzoring, projekty
pravidelná zájmová činnost, platy, nájemné
Pravidelná zájmová činnost, příležitostné a pobytové akce.
pravidelnou činnost
prostředky na opravy a rekonstrukce, prostředky na nákup DDHM
provoz
Provoz, mzdy, činnost, ostatní
provoz, platy
provoz, služby
Provoz, Opravy, Nákupy
provozní a mzdové náklady
Přežít
Příjmy a náklady ZÚ, příjmy a náklady táborů a akcí
příjmy z vlastní činnosti, dotace od zřizovatele, granty
přímé náklady - platy, ONIV, OON provozní náklady, investice
-příspěvek zřizovatel -granty -vlastní zdroje
příspěvek zřizovatele na činnost a energie formou závazných ukazatelů, příspěvek ze SR na mzdy, platby od účastníků činností, prostředky získané vlastní činností, finanční prostředky získané realizací projektů, sponzorské dary
příspěvek zřizovatele, příspěvek MŠMT, vlastní zdroje náklady na pravidelnou činnost, náklady na táborovou činnost údržba a opravy, pomůcky

příspěvky za ZÚ, příspěvek od zřizovatele, příjem z doplňkové činnosti
příspěvky ze státního rozpočtu na platy, OON, pojistné a další NIV, příspěvky od rodičů, příspěvek od zřizovatele
rozpočet na mzdy a rozpočet na provoz
stát, kraj, tržby, dotace evropský fondů, jiné dotace, dary
státní příspěvek, příspěvek zřizovatele, vlastní zdroje - zápisné - nájmy - příjmy z činnosti kroužků (vystoupení), hospodářská činnost
Státní rozpočet, mimorozpočtové zdroje, jiné zdroje financování
vícezdrojové financování - jaké priority? vše je důležité
Vlastní zdroje, příspěvek obce, zdroje od krajského úřadu.
vlastní zdroje, příspěvek zřizovatele, grantová řízení
všechny spolu souvisí
všechny!!!
Vybavení a pomoc financování zájmových útvarů (materiál, učební pomůcky) Oprava, údržba a vybavení turistické základny.
výdaje - mzdy + OPPP, provoz příjmy - poplatky pravidelné zájmové činnosti + akce
Z rozpočtu zřizovatele: 1.položky spojené s provozem _energie, teplo, voda, telefony 2.obnova inventáře 3. vzdělávání ped. pracovníků 4.materiál na činnost 4. možné příjmy od klientů MŠMT: 1. platy interních a externích pracovníků
Zabezpečení chodu kroužků, pravidelné činnosti, nepravidelných akcí, Platové zabezpečení, Běžná údržba, obnovování zařízení
Zabezpečení pravidelné činnosti a další činnosti dle ŠVP, Energie, služby, tělocvičny, vybavení ZÚ, kluboven, propagace apod.
Zajištění finančních prostředků na provoz organizace (teplo, el. energie, vodné, mzdy...)
zajištění fungování zájmových útvarů
zajištění provozu svč
zajištění provozu zařízení, rozvoj a zajištění pravidelné zájmové činnosti, zajištění příležitostných tradičních akcí, zvelebování prostředí DDM

závazné ukazatele rozvoje a obnova vybavení kroužků, mzdové náklady externích spolupracovníků
ZČ pravidelná, ZČ příležitostná, Táborová činnost a výjezdy, Soutěže, Výukové programy