

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je teorie vitality, která má pomoci nastínit cestu při budování školského zařízení, jakým je středisko volného času (dále jen středisko nebo SVČ). Máme-li úspěšně řídit jakoukoliv organizaci, musíme se v ní především vyznat. Je třeba vědět, co se v ní děje a proč. Ředitelé středisek volného času se potýkají s různými problémy, které jim komplikují práci, od nedostatku finančních prostředků po nízký počet zaměstnanců. Teorii vitality lze označit jako základní podnikatelský zákon, který lze úspěšně aplikovat na školská zařízení.

Hlavní cíl:

Zpracovat teoretické poznatky, které jsou nezbytné k pochopení problematiky a vytvořit návrh, jak je využít v praxi.

Dílčí cíle:

Utřídit teoretické poznatky z odborné literatury vztahující se k problematice.

Zmapovat, jaké jsou podmínky středisek volného času v závislosti na jeho velikosti.

Zjistit, na jaké vitální úrovni se nacházejí střediska volného času Královéhradeckého kraje.

2. Teoretická část

V teoretické části se budu věnovat okruhu vlastností, které má středisko splňovat, aby se mohlo úspěšně rozvíjet. Všechny důležité prvky vnitřního systému střediska uspořádávají dvě základní pyramidy: Pyramida vitality a pyramida kultury. Základem teorie je souvislost mezi oběma pyramidami, která představuje vztah světa požadavků a světa možností.

2.1 Vitalita střediska volného času

Podle Plamínka (5, s.34) je hlavním požadavkem na organizaci, která má ambice zabývat se na trhu, je její vitalita, tedy schopnost trvale dosahovat úspěchu. Úspěch je stav, kdy bylo dosaženo stanovených cílů. Trvalý úspěch je stav, kdy organizace opakovaně dosahuje úspěchu, aniž by snižovala své předpoklady být úspěšná i v budoucnosti.

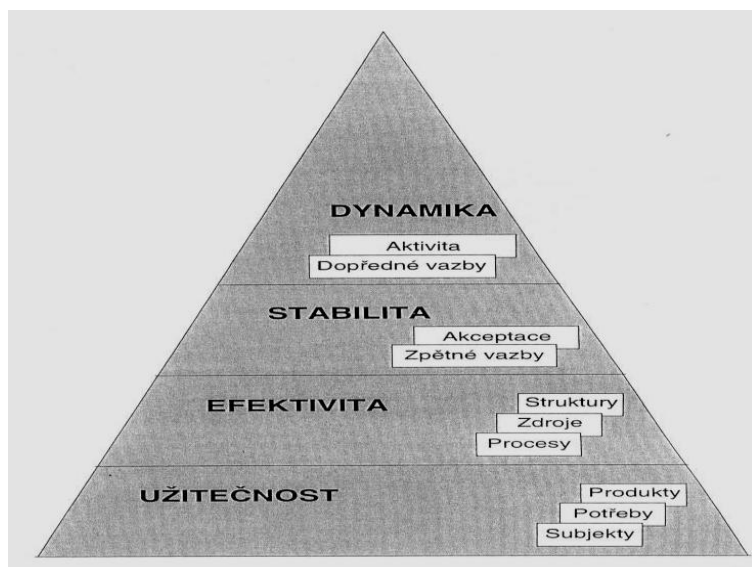
Rozhodující otázka, kterou si musí položit každý, kdo zakládá, buduje organizaci nebo chce jakkoli zasáhnout do jejího vývoje, zní: **Jak dosahovat trvalého úspěchu?**

Musí dodržovat pravidla, která souvisí s budováním každého podniku, firmy či školského zařízení. Tato pravidla, která musíme vždy respektovat, se nazývají vitální znaky.

Plamínek (5, s.66) uvádí základní čtyři vitální znaky, bez kterých se žádné středisko, chce-li být úspěšné, neobejde: **užitečnost, efektivita, stabilita a dynamika.**

Tyto znaky lze vyjádřit jako model pyramidy. Je-li pyramida správně vystavěna, tedy zdola nahoru, stává se organizace úspěšnou. Vyšší patra pyramidy mohou být plně funkční pouze tehdy, jsou-li plně funkční patra pod nimi. Tento princip platí stejně tak pro budování firem a podniků jako škol a školských zařízení, v našem případě střediska volného času.

Pyramida vitality podle Plamínka (6, s.57)



Obrázek č.1

2.1.1 Užitečnost střediska volného času

Chceme-li budovat úspěšné středisko volného času, musíme si nejdříve položit několik otázek: **Co můžeme nabídnout? Komu to budeme nabízet? Jaké jsou potřeby potencionálních klientů? Jaké jsou naše možnosti?**

Na první místo, ptáme-li se, komu máme přinášet užitek, musíme zařadit svého zřizovatele.

Na druhém místě musíme přinášet užitek dětem, žákům, studentům a ostatním účastníkům zájmového vzdělávání.

Na třetím místě musí naše činnost přinášet užitek i zaměstnancům. A to takový užitek, aby jejich spokojenost přispívala k rozvoji střediska.

2.1.1.1 Definice subjektů

Zřizovatel

Podle Plamínka (6, s.20) jsou základní skupinou pro naše úvahy zřizovatelé. Co by byl řediteli – manažerovi platný spokojený klient, pokud by se vyskytoval v kombinaci s nespokojeným zřizovatelem?

Klienti

Aby středisko dosáhlo užitečnosti, musí svým klientům poskytnout něco, co jim přinese užitek. Pokud totiž bude středisko nabízet produkty, které klientovi v budoucnu užitek nepřinesou, již se nevrátí a bude hledat etičtějšího poskytovatele (6, s.20)

Zaměstnanci

O spokojeného klienta se postará pouze spokojený a loajální pracovník. Pro ně je kromě finanční odměny za odvedenou práci důležitý pocit, že jsou zajištěni do budoucnosti a nemusí se obávat o svoji práci. Důležitou roli hraje zajímavá a kreativní práce s možností seberealizace. (6, s.20)

Dodavatelé

Produkty, které středisko poskytuje, vytvoří prostřednictvím svých zaměstnanců (interní dodavatelé) nebo zabezpečí od dodavatelů (externí dodavatelé). Těmto dalším subjektům poskytujeme užitek tím, že odebíráme jejich produkty. (6, s.20)

2.1.1.2 Definice potřeb

Proslulý psycholog Abraham Maslow zkoumal uspokojování potřeb a označil je za základ lidské aktivity. Popsal jejich pořadí od nejnižších po nejvyšší: přežití, bezpečí, příslušnost, výlučnost a smysl. Pro uspokojení nejvyšších potřeb musí být uspokojeny nejdříve potřeby umístěné níže. Popsané univerzální potřeby nacházíme v různých mutacích u všech skupin subjektů. Všichni například potřebujeme určitou míru jistoty, míváme potřebu někam patřit (třeba do rodiny nebo pracovní skupiny), potřebu vyniknout a být užitečný. (6, s.22)

2.1.1.3 Definice produktů

Plamínek (6, s.24) označil produkt za užitečný, jestliže reaguje na potřeby subjektů. Nemá tedy smysl produkovat něco, co nemá užitek. Ve střediscích je nutné předejít tomu, abychom k již vytvořeným produktům hledali příslušné potřeby.

Produkty pro zaměstnance

Zaměstnanci čekají za svoji práci náležitou odměnu. Jeho potřeby může uspokojit mzda i sociální výhody či nefinanční benefity. Plamínek (6, s.24) poukazuje také na roli příjemného prostředí a vztahů v organizaci, možnosti vyniknout, zajímavé a užitečné práce a pocitu seberealizace.

Produkty pro zákazníky

Podle Plamínka (6, s.24) klienti od střediska očekávají konkrétní produkty a služby k uspokojení svých potřeb, zároveň však také jistotu, že od něho v budoucnosti budou moci požadovat další specifické produkty. Pro klienty je důležité dobré jméno střediska a získání pocitu, že si jich, jako svých klientů váží.

Produkty pro majitele

Jestliže podle Plamínka (6, s.24) majitelé očekávají od podnikání především peníze, co očekávají zřizovatelé od středisek, která zřizují? Především jistotu, že středisko plní svoji funkci, svým dobrým jménem zřizovatele dobře reprezentuje, finanční prostředky poskytnuté na provoz dokáže účelně využít a pro svůj rozvoj získávat další finanční zdroje.

Produkty pro dodavatele

Dodavatelé od střediska očekávají především úhradu za produkty, které dodali. Kromě toho očekávají, že středisko odběr produktů nezruší. Kvalitní vztahy mezi dodavatelem a střediskem je pro dodavatele také určitým druhem produktu.

2.1.1.4 Analýza SWOT

Příkladem běžně užívaných řešení k zvládnutí užitečnosti je možné uvést analýzu SWOT a analýzu STEP. Mají nesporný smysl, ale pouze za předpokladu, že důvodem provádění analýzy je nápad, invence. Bez nich jsou zbytečné.

SWOT analýza umožňuje poznat vnější prostředí organizace a její vnitřní možnosti.

Strengths – silné stránky, přednosti (jasné kompetence, dobré zdrojové zajištění, dobrá pověst a věrnost klientů, schopnost a ochota inovovat...)

Weaknesses – slabé stránky, nedostatky (nejasná nebo chybějící strategie, zhoršující se postavení na trhu, zaostávání ve schopnostech...)

Opportunities – příležitosti (nové skupiny výrobků, integrace procesů...)

Threats – hrozby (nový konkurent, vyšší ceny vstupů, nepříznivá ekonomická, politická situace, měnící se potřeby zákazníků...) (10, s.102)

2.1.1.5 Analýza STEP

Analýza STEP umožňuje poznat rozhodující události a trendy v okolí organizace, vyhodnotit jejich vliv na organizaci, lépe zacílit směřování organizace v budoucnosti

Hlavními trendy současného období v analýze STEP jsou tyto:

Sociální

Zahrnuje zejména interkulturní prostředí, změny ve struktuře obyvatel, jiné potřeby a priority různých zákaznických skupin a zvyšující se vliv skupin.

Technologické

Sleduje zejména ICT, rozvoj „vysokých technologií“ a technologickou vybavenost

Ekonomické

Zahrnuje především vliv ekonomických uskupení, regulace a deregulace, „ekonomické zdraví“ státu a různé priority rozvoje.

Politické

Zkoumá vliv politického systému na ekonomický rozvoj, lokální a nadnárodní legislativní opatření

(10, s.103)

2.1.2 Efektivita střediska volného času

Postarali jsme se o užitečnost střediska, ale to nestačí. Definovali jsme produkty, o které bude mít někdo zájem. Nyní je třeba se zeptat, kolik zdrojů (finančních, lidských, hmotných i nehmotných) bude třeba vynaložit na získání užitečných a efektivních produktů k uspokojení potřeb subjektů.

Důležité je, aby hodnota výsledných produktů byla vyšší než hodnota veškerých vstupů. Nyní určujeme cestu, nalzáme zdroje a nakonec stanovíme uspořádání struktur.

2.1.2.1 Procesy

Podle Plamínka (6, s.26) je pro zajištění efektivity podstatné, aby byla cesta od vstupu k výstupu dobře organizována. Je důležité, aby byly dobře popsány všechny procesy, které ve středisku probíhají. Mnohé z nich se mnohonásobně opakují v prakticky nezměněné podobě, pokud budeme pečovat o jejich kvalitu, může se přínos každého zlepšení znásobit počtem opakování

2.1.2.2 Zdroje

Jakmile víme, co by se v procesu mělo přesně dít, můžeme uvažovat o tom, jaké vstupy mají na kterých místech do procesu vstoupit. Nejde jen o materiál a energii, ale i o informace, zadání úkolů a také o lidskou práci. Tím se dostaneme k definici zdrojů, ze kterých budeme tyto vstupy čerpat. (6, s. 26)

Plamínek (6, s.26) má na mysli jednak „tvrdé zdroje“ (např. elektrické rozvodné sítě), ale také nejrůznější podpůrné systémy a informační databáze, systém firemních myšlenek a v neposlední řadě i „lidské zdroje“, tedy vlastnosti, postoje a schopnosti lidí užitečné pro příslušný proces.

Máme-li tedy ve středisku připravit činnost určitého charakteru a víme, co se v rámci této aktivity má dít, musíme znát odpověď na otázku, co přesně musí zvládnout člověk, kterého tímto úkolem pověříme. Jaké nároky na něj budeme mít? Určíme úroveň, kterou má jejich zvládnutí dosahovat, požadavky na jeho vlastnosti a schopnosti. Nyní se v definici zdrojů přes činnost, nároky a požadavky dostáváme k nositeli lidských zdrojů, ke konkrétnímu člověku, který těmto požadavkům vyhovuje.

2.1.2.3 Struktury

Podle Plamínka (6, s.26) musí být péče o běh procesů a dostupnost kvalitních zdrojů a informací o procesech i zdrojích určitým způsobem strukturována a někdo za ni musí být odpovědný. Tento požadavek je přirozený a vede nás k definici organizační struktury střediska. Cesta musí vést přes procesy a zdroje. Mezi procesy a strukturami je podobný vztah jako mezi potřebami a produkty – procesy jsou primární, struktura je odvozená.

Kvalitní organizační struktura střediska umožňuje efektivní využití zdrojů, přehled o činnosti různých oddělení a její koordinaci.

2.1.2.4 Organizace dějů

Dle Plamínka (6, s.28) jsou základní činností procesů jednotlivé aktivity. Tvoří proces, který vede ke vzniku určitých produktů. Podstatou procesů je transformace vstupů ve výstupy. Při

přípravě procesu je třeba správně definovat potřebnou transformaci, pak teprve můžeme uvažovat o celkové podobě procesu.

- Posouzení efektivity – proces můžeme posoudit jedině v případě, že je dobře popsán. Pak dochází k zjištění, zda na sebe aktivity logicky navazují nebo jsou zbytečné.
- Měření procesů – nejčastěji nás zajímá „za jak dlouho, jak a za kolik“ Jedná se tedy o posouzení postupu transformace vstupů ve výstupy.
- Definice zdrojů – jsou-li procesy dobře popsány, lze pro ně přesněji stanovit povahu zdrojů.
- Rozdělení odpovědnosti – k definování odpovědnosti je potřeba dobře popsáný proces. Měříme-li sledované parametry na rozhraních mezi aktivitami, rychle zjistíme, ve kterých částech procesu jsou žádané hodnoty parametrů dodržovány a ve kterých ne, a od koho tedy máme případně žádat nápravu.
- Podpora procesů – k dobře popsáným procesům můžeme připojovat paralelní procesy a zdroje (informační, monitorovací a korekční systémy)
- Řízení procesů – předpokladem ke zvládnutí je pořádek v procesech. Jen dobře popsáný proces lze měnit s měnícími se podmínkami.

2.1.2.5 Odvození zdrojů

Podle Plamínka (6, s.30-31) se zdroje na rozdíl od vstupů v procesech nespotřebovávají, jejich používáním mohou jejich schopnosti i růst (lidské schopnosti). Mezi zdroji se významně liší ty, jejichž nositeli jsou konkrétní lidé („lidské zdroje“), a ty, které takovou vazbu nemají („tvrdé zdroje“). Specifickým zdrojem je „systém firemních myšlenek“. Požadavky na vstupy z „tvrdých zdrojů“ jsou srozumitelné a jasné oproti určení požadavků na lidské zdroje. Lidské zdroje spolu s podávaným výkonem tvoří podstatu kompetence člověka vykonávat svěřené úlohy.

- Činnost – co přesně se v rámci dané aktivity bude dít?
- Nároky – Co přesně bude muset zvládnout člověk, který bude vykonávat tuto činnost?

- Požadavky – Co přesně od něho budeme požadovat a na jaké úrovni zvládnutí? Jaké jsou naše požadavky na jeho vlastnosti, postoje a schopnosti?
- Člověk (nositel lidských zdrojů) – Který konkrétní člověk vyhovuje těmto požadavkům.

2.1.2.6 Funkční struktura střediska

Aby procesy fungovaly, musí být podle Plamínka (6, s.32) přítomné subsystémy, které jsou schopné monitorovat a řídit.

Ortoprocesy (orto=pravý)

Jde o hlavní procesy, jejich výstupem jsou produkty určené klientům. Hlavními produkty ve střediscích volného času je poskytnutí zájmového vzdělávání ve všech svých formách. Ortoprocesy jsou provázány s těmito konkrétními „zakázkami“.

Paraprocesy

Ortoprocesy musí být podporovány a monitorovány paralelními procesy, které vytvářejí interní produkty nezbytné pro funkce střediska. Tyto interní produkty představují zdroje nebo vstupy do dalších procesů všech tří typů.

Metaprocesy

Specifickým interním produktem jsou výsledky monitoringu vnitřního i vnějšího prostředí střediska, které jsou využívány v procesech vedení a řízení střediska ke změnám celého systému. Vedení a řízení střediska tvoří třetí typ procesů. Jejich produktem je změna.

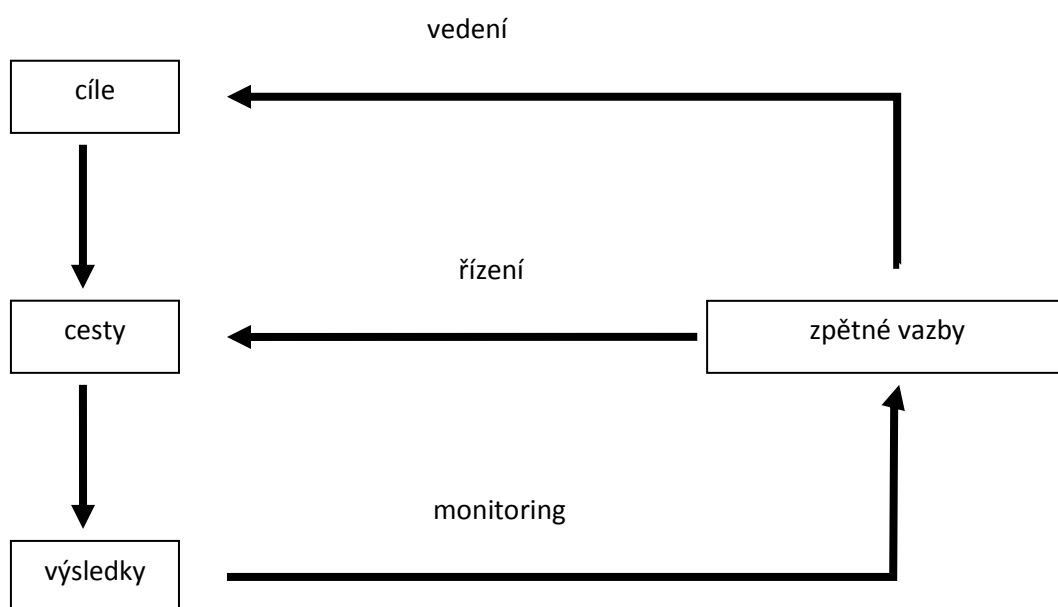
2.1.3 Stabilita střediska volného času

Splněním podmínek užitečnosti a efektivity se středisko dostává do rovnováhy. Do jeho života ale přicházejí změny a my se potřebujeme naučit na změny reagovat rychle a rázně, kvalitně a efektivně.

Podle Plamínka (5, s.51) to znamená zavést do života střediska zpětnovazební mechanismy. Definovat cíle, určovat cesty k nim, monitorovat výsledky, vyhodnocovat rozdíly mezi stanovenými cíli a dosaženými výsledky a měnit systém střediska (například cíle nebo způsoby

jejich dosahování) v závislosti na výsledcích tohoto hodnocení. V rovnovážném stavu probíhají procesy bezproblémově, středisko je řízeno lineárně, tzn. přímým postupem zdroje – procesy – produkty – subjekty. Pokud je však rovnováha narušena, tento způsob řízení selhává. Proto Plamínek (6, s.38) za klíčové faktory v oblasti stability označuje cyklické řízení a podporu lidí.

Cyklické řízení (obrázek č.2) plní nejlépe požadavek přizpůsobení se změnám. Jeho podstatou je zpětná vazba. Určujeme, čeho a jak chceme dosáhnout, a ve stanoveném čase ohodnotíme, jak jsme byli úspěšní. V případě, že výsledky cílům neodpovídají, můžeme změnit cesty, případně i samotné cíle. Důležité je, aby lidé akceptovali cíle a rozuměli cestám, které k nim vedou. Budou to právě oni, kteří budou reagovat na změny.



Obrázek č.2

Podle Plamínka (6, s.42) jsou cíle a cesty jako složky cyklu zpětných vazeb odvozovány od **strategického rámce**, který shrnuje klíčové myšlenky, na nichž je postavena činnost jakékoliv organizace, firmy či školského zařízení.

Hypotéza je výchozí částí strategického rámce. Je to obecná úvaha, která definuje příležitosti, které nabízí trh.

Poslání je informace o tom, jaký užitek středisko poskytuje svým klientům, případně i jiným subjektům

Vize říká, jak bude středisko vypadat ve vzdálené budoucnosti. Musí odrážet skutečné pocity a (často nevědomá) přání, které lídři v souvislosti se směřováním střediska mají.

Vedle vize, která určuje směr, bývá ve strategickém rámci informace o způsobu, jakým to hodlá dělat. Tuto roli hrají sdílené **hodnoty**. Při jejich odvozování začínáme pocitovou složkou – tedy skutečnými hodnotami, ve které lídři věří. Pak je třeba najít průnik, tedy množinu sdílených hodnot. Aby bylo možné posoudit, zda činnost střediska odpovídá těmto hodnotám, musí vzniknout soubor jednoznačných a srozumitelných pravidel života střediska.

Strategie je významná složka strategického rámce a tvoří rámec pro definování systému metrik ve středisku. Tím umožňuje běh zpětných vazeb.

2.1.4 Dynamika střediska volného času

Ani stabilita nestačí. Úspěšná střediska nečekají, jaké změny přijdou. Pokoušejí se změny předvídat, kontrolovat anebo dokonce svým působením změny vyvolávat. Nejde jen o to, se změnám bezbolestně přizpůsobovat, ale i kontrolovat dynamiku změn. Tím ovšem středisko přebírá díl odpovědnosti také za stabilitu vnějšího prostředí, které se snaží ovlivnit. Zdravá dynamika také předpokládá, že kromě systému zpětných vazeb také existují vazby dopředné, které středisku umožní předvídat a ovlivňovat vývoj podmínek a změny uvnitř i vně střediska přímo vyvolávat. V ideálním případě tak firma mění své chování ještě před tím, než dojde k významné odchylce v očekávaných výsledcích. Dynamika střediska mu umožňuje vývoj prostřednictvím učení, přičemž učit se mohou především lidé. Lidské postoje a schopnosti jsou proto nejvýznamnějším zdrojem dynamického střediska. V této fázi by také pozornost věnovaná jednotlivcům měla být doplněna o ovlivňování mezilidských vztahů ve skupinách a týmech. Nestačí, aby lidé souhlasili s cíli, je nutné, aby v rámci naplnění těchto cílů také aktivně jednali. Z tohoto vyplývá, že tedy musí být splněny dvě základní podmínky:

Tvrdá podmínka dynamiky - tuto podmínku představuje cyklické řízení

Měkká podmínka dynamiky - proaktivní jednání lidí ve středisku dle „firemních“ myšlenek.

Vnější dynamika

Plamínek (6, s.52) se pokusil vystihnout posloupnost, jak je možné se postupně propracovat k aktivnímu ovlivňování trhu.

Posloupnost vypadá takto:

Napodobování – nejjednodušší způsob reakce na vnější dynamické prostředí, ke které dochází po analýze nabídky konkurentů

Přizpůsobování – zde dochází k analýze poptávky po produktech. Míra dynamiky závisí na kvalitě analýzy, rychlosti a rozhodování. Tato dynamika není odvozena od činnosti jiných středisek nebo podobných zařízení, ale od parametrů prostředí.

Prognózování – analýza směřuje k potřebám. Pak je možné předvídat poptávku, připravit se na ni a reagovat na její vývoj.

Ovlivňování – vytváření poptávky nabízením určité potřeby vybraným subjektům. Vyvolání pocitu, že daná potřeba je objektivně existující potřebou vybraného subjektu.

Kultivování – stabilizace vnějšího prostředí. Středisko nemůže existovat mimo vnější prostředí, musí za jeho stabilitu převzít spoluodpovědnost.

2. 2 Firemní kultura

Firemní kultura je dnes poměrně užívaným pojmem. Firemní kultura je množina vztahů ve firmě, škole, školském zařízení a jiných organizací. Jsou to vztahy mezi lidmi navzájem (mezi jednotlivci, mezi organizačními jednotkami i mezi jednotlivci a organizačními jednotkami, například týmy nebo divizemi) a vztahy lidí k firemním myšlenkám (od strategického rámce až po vlastní úlohy a úkoly). (5, s.74-75)

Nejčastější typy firemních kultur podle Plamínka (5, s.78-80), se kterými se můžeme setkat, jsou, převedeme-li je do prostředí středisek volného času, tyto:

- střediska řízená náhodou
- střediska řízená lidmi
- střediska řízená myšlenkami

2.2.1 Náhodně řízené středisko

Tato kultura se vyskytuje ve střediscích, kde se nedá zjistit, kdo o čem rozhoduje, nejsou rozděleny rozhodovací pravomoci. Ty se mění v čase nebo dle poměru sil mezi jednotlivými skupinami. Tato organizace je vedena nekompetentními lidmi.

2.2.2 Středisko řízené lidmi

V tomto modelu je rozhodujícím kritériem názor nadřízeného. Výhodou tohoto modelu je dobrá informovanost vedoucích, jeho nevýhodou je přehlcenost rozhodováním. Může se tedy stát, že v případě i menšího problému se řešení odehrává zbytečně vysoko v hierarchii střediska. Jestliže jsou ovšem tito vedoucí pracovníci kompetentní, jejich rozhodnutí jsou rychlá a jednoznačná, dobře se prosazují a středisko může bez problémů prosperovat.

2.2.3 Středisko vedené myšlenkami

Je důležité definovat takové myšlenky, které by přesvědčily klienty středisek využívat nabízené služby, zaměstnance a spolupracovníky k co nejlepším pracovním výkonům, zřizovatele a stát k investicím, veřejnost k respektu a středisko samé k vitální existenci.

2.2.4 Reálné řízení

Reálná střediska můžeme chápat jako směs předchozích tří typů. Podle Plamínka se pro organizaci ve fázi užitečnosti a efektivity hodí spíše model firemní kultury odpovídající středisku řízeném lidmi. Jestliže se budování organizace posune v pyramidě vitality výše, tedy do fáze budování stability či dynamiky, je vhodnější model odpovídající firmě řízené myšlenkami.

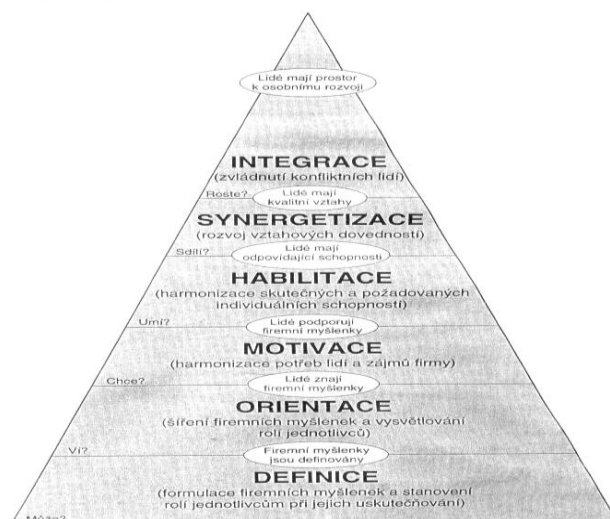
2.3 Strategie práce s lidskými zdroji

Dosáhli-li jsme třetího patra teorie vitality, které je založeno především na ochotě a aktivitě lidí, je nutné s nimi pracovat. K dosažení vyšších pater pyramidy vitality je nutné zvládnout šest kroků, které vedou k efektivnímu vedení lidí.

První tři patra pyramidy kultury se zabývají vztahem lidí k systému „firemních“ myšlenek. Vyšší patra se poté zabývají schopnostmi a vlastnostmi lidí.

2.3.1 Pyramida kultury

K zvládnutí obou vyšších stupňů pyramidy vitality je třeba efektivní vedení lidí. Chceme-li podporu lidí získat, musíme zvládnout šest pater pyramidy kultury (6, s.71)



Obrázek č.3

2.3.1.1 Definice

Pro první patro pyramidy je důležitá existence systému „firemních“ myšlenek, z něhož se odvozují konkrétní úkoly pro konkrétní lidi.

Podle Plamínka (6, s.70) je pro tuto fázi důležitý systém „firemních“ myšlenek, který zahrnuje v zásadě tři subsystemy: (1) strategický rámec, který se týká celé organizace a vzdálených, víceletých horizontů, (2) cíle a cesty týkající se částí organizace a střednědobých časových úseků, (3) úkoly a úlohy jednotlivých lidí (úkoly se týkají krátkodobých intervalů, úlohy popisují dlouhodobou nebo střednědobou činnost jednotlivých lidí)

2.3.1.2 Orientace

Tato fáze se zaměřuje na seznámení s „firemními“ myšlenkami a rozdělení konkrétních úkolů mezi zaměstnance. Pokud jsou úkoly rozděleny správně, je předpoklad jejich efektivního plnění. Podle Plamínka (6, s.72) jsou pro zaměstnance důležité následující informace k tomu, aby se dobře orientovali v úkolech.

- **Kontext úkolu**

Tato informace usnadní lidem pochopit smysl úkolů, na kterých pracují. Podmínkou dobré orientace je existence „firemních“ myšlenek. Zaměstnanec se musí dozvědět, jak jeho splnění úkolu souvisí s cíli. Chápání souvislostí umožní lidem energičtěji pracovat na úkolech, které jsou jim zadávány.

- **Zadání úkolu**

Tato složka orientace by měla upřesnit co, kdy a jak je nutné udělat a co, kdy a jak bude hodnoceno. Záleží na povaze úkolu i úkolovaného, do jaké míry bude manažer uvádět vedle informace o tom, co a jak je třeba udělat.

- **Hodnocení**

Účelem hodnocení je sjednocení pohledů úkolujícího a úkolovaného na dosažené výsledky. Ať jde o operativní, či dlouhodobé hodnocení, je velmi důležité, aby mezi hodnotícím a hodnoceným proběhl dialog

Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (3, s.27) platí, že je-li zaměstnanec kompetentní, tedy splnil-li úkol dle očekávání, znamená to splnění tří předpokladů:

- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
- je motivovaný, aby takové chování použil při plnění úkolu, protože chápe jeho smysl a hodnotu,
- dostal možnost své chování v pracovním prostředí využít.

Z praktického hlediska má smysl mluvit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu.

Mezi základní složky kompetence patří motivy osobnosti, rysy osobnosti, vnímání sebe samého, vědomosti a dovednosti.

2.3.1.3 Motivace

Dle Bedrnové a Nového (1, s.243) chápeme motivaci jako jednu ze základních osobnostních substruktur. Motiv a stimul vystupují v problematice motivace jako základní pojmy. Motiv, jako

vnitřní psychickou sílu, můžeme chápat jako psychologickou příčinu určitého chování člověka. Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolá změny v motivaci.

Definovali jsme zaměstnancům vize a cíle, zadali konkrétní úkoly. Můžeme někoho přinutit, aby práci vykonal, ale nemůžeme ho přinutit, aby ji vykonal chtěl. Teď je třeba pracovníky pro daný úkol získat, nadchnout. Motivace je velmi důležitou složkou „firemní“ kultury.

Zlaté pravidlo motivace: Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům. (6, s. 80)

2.3.1.4 Habilitace

Habilitace je nalezení souladu mezi požadovanými a skutečnými individuálními schopnostmi lidí.

Podle Stýbla (7, s.99) by se také dnes těžko našel někdo, kdo pochybuje o významu znalostí. Řízením znalostí je možné mít znalosti zaměstnanců pod kontrolou. Proto je důležité motivovat lidi k tomu, aby své znalosti vložili do systému organizace a nenechávali si je jenom pro svůj kariérový růst. Správné řízení znalosti v organizaci vytvářejí její hodnotu a tím zvyšují možnost vyšších zisků. Bariérou při budování znalostního kapitálu je naopak odchod zaměstnanců se svými znalostmi, úmyslné zadržování informací sloužící k udržení formálního postavení. Důležité ale je, aby v managementu znalostí byly znalosti oceněné podle toho, jak je zaměstnanci uplatňují v praxi. Je to proto, že jediné aplikované znalosti v praxi zabezpečí středisku efektivní rozvoj a dynamiku.

2.3.1.5 Synergetizace

Dosáhli jsme čtvrtého patra pyramidy kultury, ale ani individuální schopnosti lidí nám nemohou zaručit úspěch celé organizace. Je důležité dbát o vztahové dovednosti a dobré mezilidské vztahy. Spolupráce a ochota přijetí společných cílů a prostředků k jejich dosažení je velice složitá oblast.

Využitím rozdílů mezi jednotlivci k vytvoření kvality je možné docílit efektivních vztahů ve skupině, bez kterých by spolupráce nebyla možná. Znamená to, že vytvoříme stav, jehož výsledkem není vítězství ani prohra jednotlivců, ale vítězství kolektivu – celku.

Vytvoření pracovního týmu je z organizačního hlediska poměrně jednoduchou a jednorázovou akcí. Pro stabilizaci týmu, efektivní týmovou práci i seberealizaci jeho jednotlivých členů, je však podle Bedrnové a Nového (1, s.121) nezbytné vytvoření funkční sítě neformálních sociálních a pracovních vztahů, včetně přijetí značně diferencovaných sociálních rolí.

Etapa	Sociální vztahy	Procesy
Forming	Nejistota, závislost na vedoucím, testování přiměřenosti sociálního chování.	Formulace pracovních cílů, volba metod práce, stanovení zásad a pravidel práce v týmu.
Storming	Obsazování soc.rolí, konflikt mezi jednotlivci i skupinami, řešení otázek moci, kontroly a disciplíny.	Polarizace názorů a stanovisek odmítnutí sociální kontroly individuálních výsledků.
Norming	Vzniká týmová soudržnost, uplatnění a respektování soc. norem, vzniká spontánní vědomí – MY.	Vzniká kooperace, věcné řešení úkolů, dosažení prvních cílů.
Performing	Společné řešení interpersonálních problémů, flexibilní zvládnutí pracovních rolí, společná odpovědnost.	Plná orientace na dosažení pracovních cílů, pozitivní výsledky, orientace na budoucí práci.
Adjourning	Posilování všech pozitivních rysů týmové práce.	Snaha překonat v další práci týmu počáteční chyby cíleným týmovým tréninkem.

Obrázek č.4

2.3.1.6 Integrace

Toto patro souvisí s řešením konfliktů a zvládnutí konfliktních lidí. Podle Plamínka (6, s.94-95) je důležité se při analýze konfliktního chování zaměřit na následující body:

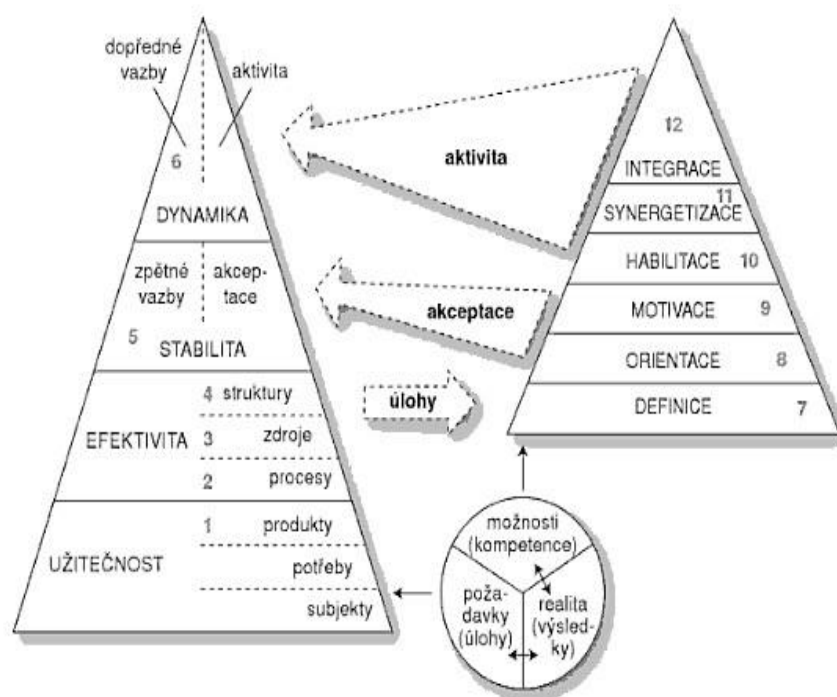
- **pojmenování konkrétních potíží,**
- **otestování, zda potíže nevznikly jinde než u pracovníka, který se nám jeví konfliktně,**
- **prověřit, zda problém nespočívá v systému práce,**
- **zjistit proč je pracovník konfliktní,**
- **zvážit přizvání odborníka na mezilidské vztahy.**

Zjistíme-li, že konfliktní člověk způsobuje problémy záměrně, nabízejí se další otázky a k nim možná řešení:

- **Chce na sebe upozornit? Přidělím mu roli, aby se cítil prospěšný.**
- **Chce řešit nějaký svůj problém? Snažím se ho pochopit.**
- **Chce maskovat svou neschopnost? Umožním a doporučím mu rozvoj schopností.**
- **Nemá mě rád? Existují-li konkrétní příčiny, odstraním je. Pokud neexistují, snažím se omezit kontakt.**
- **Je mu všechno jedno, je pasivní? Hledám vhodnou motivaci.**
- **Je to jeho osobní charakteristika, nebo to nevím, nebo neumím určit?
Oslovím specialistu.**

U řešení konfliktu je nesmírně důležité se oprostit od emocí a orientovat se na věcnou podstatu problému. Podle Coveye (2, s.17) se některé konflikty oslabí, když dokážeme stimulovat zrání lidské osobnosti. Na počátku pracovní kariéry je člověk závislý na okolí, které ho formuje. Po čase je odhodlaný jedinec schopný nezávislosti, uvědomování si důsledků, a přebírání rizik. To mu dává možnost seberealizace. V okamžiku, kdy si jedinec uvědomuje jak svoji hodnotu, tak hodnoty ostatních, dostává se do fáze závislosti. Tuto závislost ale můžeme nazvat synergií, protože člověk už není závislý proto, že nedokáže být nezávislý, ale proto, že si uvědomuje sílu synergie. Dobrovolně, rád a s vědomím dosažení efektivních výsledků spolupracuje bez konfliktů s ostatními.

Vztah mezi pyramidou vitality a pyramidou kultury podle Plamínka (6. S.149)



Obrázek č.5

První most mezi oběma pyramidami vzniká tím, že pyramida vitality začne systematicky dodávat definované požadavky na výkony jednotlivých lidí.

Druhý most tvoří akceptace

Třetím mostem je aktivita, která spolu s dopřednými vazbami je základní podmínkou dynamiky.

Vybudovat v praxi tři mosty znamená uspět v klíčové disciplíně teorie vitality. Vybudovat úspěšné středisko volného času, které dosahuje svých aktuálních cílů, aniž by tím ohrozilo dosahování cílů budoucích.

2.4 Charakteristika středisek volného času

Činnost středisek je ukotvena v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším a jiném vzdělávání a především ve vyhlášce č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, (v jejím aktuálním znění).

§4 Sbírky zákonů č.74/2005 specifikuje činnost střediska takto:

- 1) Činnost střediska se uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání nebo se zaměřuje na konkrétní oblast zájmového vzdělávání.
- 2) Středisko může poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením
- 3) Středisko má tyto typy:
 - a) Dům dětí a mládeže, který uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání
Stanice zájmových činností zaměřená na jednu oblast zájmového vzdělávání
- 4) Středisko zpravidla vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování

Hlavním posláním středisek je zajištění zájmového vzdělávání a zajišťování volnočasových aktivit v místě působení.

a) pravidelná zájmová činnost (kroužky, kluby) začíná zpravidla na přelomu září a října a je ukončena v květnu či červnu daného školního roku.

b) příležitostná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost. Střediska pořádají akce rozmanitého charakteru pro všechny věkové skupiny.

c) táborová a jiná pobytová činnost

d) osvětová činnost a poskytování informací. Kromě pořádání přednášek a seminářů plní některá střediska také funkci informační především prostřednictvím Informačních center pro mládež.

e) individuální práce s dětmi s nadáním. Jde především o systémovou podporu dětí a mládeže s nadáním (příprava a na soutěže, Středoškolská odborná činnost).

f) Spontánní aktivity – jde především o otevřené kluby pro mládež, která nechce být organizovaná

Účastníky zájmového vzdělávání podle vyhlášky MŠMT č.74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání jsou děti, žáci a studenti. Účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků i další fyzické osoby. Zájmové vzdělávání vede účastníky k seberealizaci, sebepoznávání, objevování, rozvoji a podpoře vlastních schopností, směřuje k podchycení a rozvoji zájmu, doplňuje a navazuje na vědomosti a poznatky získané ve škole. Pomáhá vytvářet vztahy mezi teorií a praxí.

Jedním z hlavních a nejdůležitějších úkolů, které přímo vyplývají z podstaty středisek volného času, je výchova ke smysluplnému využívání volného času. Pro její splnění je potřebné:

- **vytvářet materiálně technické podmínky pro výchovně vzdělávací činnost;**
- **zlepšovat spolupráci se školami a využívat na zabezpečení zájmové činnosti i jejich prostory a materiálně technické vybavení;**
- **rozdvíjet propagační činnost, která je důležitým prostředkem nejen na zabezpečení informovanosti o aktivitách v organizaci, ale je také důležitým prostředkem pro rozvíjení spolupráce se školami, školskými, dětskými a dalšími organizacemi;**
- **realizovat akce pro širší veřejnost;**
- **vypracovávat projekty na získávání grantů;**
- **věnovat pozornost kvalitnímu personálnímu obsazení;**
- **při přímé výchovné práci je potřebné využívat různé motivační a netradiční metody a formy činnosti, které zvýší zájem dětí a mládeže k účasti na aktivitách SVČ;**
- **vytvářet pestrout nabídku zájmových útvarů;**
- **věnovat pozornost talentovaným dětem a mládeži;**
- **v rámci příležitostné a prázdninové činnosti připravit rozmanitou a zajímavou činnost směřující k rozvoji tvořivosti dětí a mládeže ve volném čase, zabezpečit volnou zájmovou činnost pro všechny děti a mládež formou volné zábavy, návštěvy různých kulturních zařízení a organizovaných soutěží;**
- **věnovat pozornost prevenci závislosti a negativních jevů dětí a mládeže, zprostředkovat informace ochranného charakteru, rozvíjet diskuse o životním stylu, hodnotách, pozitivních a negativních způsobech využívání volného času.**

(11, s. 110-111.)

2.5 Pracovníci středisek volného času

Podle školského zákona (14) vzdělávání ve školských zařízeních zajišťují pedagogičtí pracovníci. Pedagogický pracovník musí být v pracovně právním vztahu k právnické osobě vykonávající činnost školského zařízení.

Požadavky na pracovníky dle zákona o pedagogických pracovnících (15):

Pedagog volného času získává odbornou kvalifikaci

1) Pedagog volného času, který vykonává komplexní přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání ve školách a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, získává odbornou kvalifikaci

a) vysokoškolským vzděláním získaným studiem v akreditovaném studijním programu v oblasti pedagogických věd,

b) vysokoškolským vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného studijního programu než podle písmene a) a

1. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo
2. studiem pedagogiky,

c) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením akreditovaného vzdělávacího programu vyšší odborné školy v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením,

d) vyšším odborným vzděláním získaným ukončením jiného akreditovaného vzdělávacího programu než podle písmene c) a

1. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo
2. studiem pedagogiky,

e) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání v oboru vzdělání s pedagogickým zaměřením, nebo

f) středním vzděláním s maturitní zkouškou získaným ukončením jiného vzdělávacího programu středního vzdělávání než podle písmene e) a

1. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo
2. studiem pedagogiky.

(2) Pedagog volného času, který vykonává dílčí přímou pedagogickou činnost v zájmovém vzdělávání ve školách a školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, získává odbornou kvalifikaci

a) vzděláním podle odstavce 1, nebo

b) středním vzděláním s výučním listem získaným ukončením vzdělávacího programu středního vzdělávání a

1. vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou a zaměřeném na pedagogiku, nebo
2. studiem pedagogiky.

Ve střediscích volného času pracují mimo interních pedagogických pracovníků i externí pedagogičtí pracovníci a dobrovolní pracovníci.

Pedagogičtí pracovníci středisek volného času jsou zařazeni do funkce pedagogů volného času, kterou zavedl nový katalog prací namísto funkce vychovatel. Šmahel (9, s.135) charakterizuje pedagoga volného času jako profesionálně připraveného odborníka, který promýšlí, projektuje a zabezpečuje efektivní činnosti ve volném čase se zřetelem k cílenému komplexnímu utváření osobnosti jedince. Při důsledném respektování pedagogických principů a osvědčených metod a forem výchovné práce

usměrňuje a organizuje volný čas dětí a mládeže tak, aby jejich činnosti byly obsahově hodnotné a společensky prospěšné, především však, aby měly výrazný kreativní charakter.

Podle Spousty (9, s.135) je pedagog volného času takový druh výchovného pracovníka, který je schopen výchovně působit v oblasti volného času všech věkových, sociálních, profesních, národnostních a náboženských vrstev a skupin.

2.6 Financování středisek

System středisek volného času v České republice je svým způsobem celosvětový unikát. Která země (mimo Slovensko) se může pochlubit tak ucelenou sítí organizací pro zájmové vzdělávání, navíc stále výrazně podporovanou prostřednictvím státního rozpočtu České republiky.

současné době jsou střediska zřizována krajem, obcí, církví nebo jiným zřizovatelem. Ve školním roce 2010/2011 bylo 60% SVČ zřizováno obcí, zatímco v roce 2005/2006 bylo obcemi zřizováno 44% SVČ. Činnost středisek samozřejmě nelze zafinancovat jen prostřednictvím podpory státu, popř. zřizovatele. Zájmové vzdělávání ve střediscích volného času je poskytováno za úplaty. Stanovení výše úplaty za jednotlivé formy zájmového vzdělávání (kroužky, tábory...) je v kompetenci ředitele daného střediska volného času. Ceny kroužků a kurzů se pohybují od 300,-Kč do 2.000,-Kč za pololetí. Cena vždy souvisí s finanční náročností jednotlivých kurzů s ohledem na vybavení, pomůcky a místo konání jednotlivých kroužků. (12)

3. Praktická část

Cílem praktické části bylo zjistit, jak střediska volného času Královéhradeckého kraje zvládají jednotlivé vitální disciplíny. Provedla jsem kvantitativní výzkum. Respondenty byli ředitelé středisek volného času Královéhradeckého kraje. Otázky jsem konstruovala tak, aby byly konkrétní, aby jim respondenti rozuměli a nebyly jim nepříjemné. Použila jsem numerickou posuzovací škálu a několik pomocných otázek.

3.1. Konstrukce dotazníků

Dotazník jsem rozdělila na sedm částí. Šest z nich je charakterizováno otázkou, sedmá část slouží k doplnění informací

- 1. Jste užiteční?**
- 2. Jste efektivní?**
- 3. Jste stabilní?**
- 4. Jste dynamičtí?**
- 5. Jaké problémy vás nejvíce trápí?**

6. Znáte pojem „Teorie vitality“?

7. Doplnující informace

3.2 Základní soubor

Základní soubor výzkumu představují ředitelé středisek volného času.

3.3 Výběrový soubor

Do výběrového souboru jsem zařadila ředitele středisek volného času Královéhradeckého kraje.

Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Google dokumenty a rozeslán byl elektronicky. Z 24 oslovených ředitelů SVČ reagovalo 21, což je 87,5%.

3.3.1 Statistika středisek

V následující tabulce jsou uvedena střediska volného času, která se zúčastnila dotazníkového šetření. Seřadila jsem je do tabulky podle velikosti: SVČ do 550 účastníků zájmového vzdělávání, do 1000 účastníků a nad 1000 účastníků zájmového vzdělávání.

Malá SVČ do 550 účastníků zájmového vzdělávání

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Počet interních pedagogických pracovníků	Počet externích pedagogických pracovníků
1	400	2	12
2	400	3	13
3	430	3,75	18
4	450	3	28
5	455	3,5	25
6	478	1,4	4
7	500	3	4
8	520	4	25
9	550	4	20

Tabulka č.1

Středně velká SVČ do 1000 účastníků zájmového vzdělávání

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Počet interních pedagogických pracovníků	Počet externích pedagogických pracovníků
1	600	3	40
2	610	4	27
3	613	4,25	21
4	630	3,25	16
5	633	4	18
6	706	4,25	16
7	775	5	26
8	821	4	20

*Tabulka č.2***Velká SVČ nad 1000 účastníků zájmového vzdělávání**

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Počet interních pedagogických pracovníků	Počet externích pedagogických pracovníků
1	1080	4,8	60
2	1144	6	56
3	1233	6	35
4	1272	8	35

Tabulka č.3

Dosažené vzdělání ředitelů SVČ

	ženy	muži
SS	6	3
VOŠ	1	
VŠ	7	4

Tabulka č.4

Věk ředitelů SVČ

31 – 40 let	4
41 – 50 let	9
51 – 60 let	8
61 a více let	0

Tabulka č.5

Studium školského managementu

Program celoživotního vzdělávání	5 respondentů
Bakalářský studijní program	1 respondent
Magisterský studijní program	1 respondent
V současné době studuje	3 respondenti

Tabulka č.6

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

V dotazníku jsem použila kombinaci uzavřených a polouzavřených otázek a otázky pomocné

Hodnotící škála:

- 1 – splňuje plně, není potřeba zlepšovat
- 2 – splňuje částečně, ale dalo by se ještě zlepšit
- 3 – splňuje nedostatečně, co nejdříve zlepšit, změnit
- 4 – nesplňuje vůbec

1. část dotazníku: Jste užiteční?

Respondenti odpovídali na tyto otázky:

- 1. Co považujete za silné stránky Vašeho střediska?**
- 2. Co považujete za slabé stránky Vašeho střediska?**
- 3. Znáte potřeby a požadavky svých potencionálních a stávajících klientů?**
- 4. Pokuste se, prosím, odhadnout, jak je s vaším střediskem spokojen zřizovatel**
- 5. Pokuste se, prosím, odhadnout, jak jsou účastníci zájmového vzdělávání spokojeni se stávající nabídkou a její úrovní**
- 6. Pokuste se, prosím, odhadnout spokojenost zaměstnanců střediska**
- 7. Plánujete rozvoj střediska v dlouhodobém měřítku?**

1. Co považujete za silné stránky Vašeho střediska?

Respondenti mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, proto výsledek vzrostl na více než 100 %.

Kvalitní pedagogický sbor	15 respondentů	71%
Schopnost a ochota inovovat	14 respondentů	66%
Dostupnost střediska	14 respondentů	66%
Dobrá spolupráce se zřizovatelem	8 respondentů	38%
Dobrá pověst	14 respondentů	66%
Dostatek finančních prostředků ze státního rozpočtu	0 respondentů	0%
Schopnost získání finančních prostředků prostřednictvím grantů	13 respondentů	61%
Ostatní	0 respondentů	0%

Tabulka č.7

Ředitelé dotazovaných středisek jako své silné stránky uvádí především kvalitní pedagogický sbor, ochotu a schopnost inovovat a dostupnost střediska. Tyto odpovědi byly zastoupené téměř rovnoměrně. Dále třetina dotazovaných považuje za svoji silnou stránku dobrou spolupráci se zřizovatelem. Uvědomí-li si organizace sílu těchto kladných stránek, může s nimi velice dobře pracovat.

2. Co považujete za slabé stránky Vašeho střediska?

Respondenti mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, proto výsledek vzrostl na více než 100 %.

Složení pedagogického sboru	5 respondentů	24%
Neschopnost a neochota inovovat	3 respondenti	14%
Špatná dostupnost střediska	3 respondenti	14%
Špatná spolupráce se zřizovatelem	7 respondentů	33%
Nedostatek finančních prostředků ze státního rozpočtu	17 respondentů	81%
Neschopnost získání finančních prostředků prostřednictvím grantů	5 respondentů	24%
Ostatní	0 respondentů	0%

Tabulka č.8

Dle výsledků předchozí tabulky můžeme vidět, že se střediska potýkají především s nedostatkem finančních prostředků. Tuto oblast mohou ovlivnit jen těžko, největší „bolestí“ se může jevit stanovení normativů při tvorbě rozpočtů.

Malá SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8	SVČ 9
otázka č.3	2	1	2	1	1	2	1	1	2
otázka č.4	1	2	1	1	1	2	2	1	2
otázka č.5	2	2	2	1	1	2	1	1	2
otázka č.6	2	1	2	1	1	1	2	1	1
otázka č.7	2	2	2	2	1	3	2	3	2
průměr	1,8	1,6	1,8	1,2	1	1,6	1,6	1,4	1,8

Tabulka č.

Odpovědi na otázky pro ředitele malých SVČ z první části dotazníku „**Jste užiteční?**“

Otázka č.3:

Znáte potřeby a požadavky svých potencionálních a stávajících klientů?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.4:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak je s vaším střediskem spokojen zřizovatel

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.5:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak jsou účastníci zájmového vzdělávání spokojeni se stávající nabídkou a její úrovní

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

Otázka č.6:

Pokuste se, prosím, odhadnout spokojenost zaměstnanců střediska

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.7:

Plánujete rozvoj střediska v dlouhodobém měřítku?

1 – splňuje plně: **1 respondent**

2 – splňuje částečně: **6 respondentů**

3 – splňuje nedostatečně: **2 respondenti**

Z první části dotazování vyplývá, že malá SVČ mají problém s dlouhodobým plánováním (6 splňuje částečně, 2 nedostatečně). Příčinou můžou být často se měnící vnější podmínky (obsaženo v 7.části dotazníku). Průměrná známka všech malých SVČ je **1,53**.

Středně velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8
otázka č.3	1	1	1	1	2	1	1	2
otázka č.4	2	1	1	1	1	1	2	2
otázka č.5	1	1	1	1	2	2	1	1
otázka č.6	1	2	2	1	1	2	2	1
otázka č.7	1	2	2	1	2	2	2	3
průměr	1,2	1,4	1,4	1	1,6	1,6	1,6	1,8

Tabulka č.10

Odpovědi na otázky pro ředitele středně velkých SVČ z první části dotazníku „**Jste užiteční?**“

Otázka č.3:

Znáte potřeby a požadavky svých potencialních a stávajících klientů?

1 - splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.4:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak je s vaším střediskem spokojen zřizovatel

1- splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.5:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak jsou účastníci zájmového vzdělávání spokojeni se stávající nabídkou a její úrovní

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.6:

Pokuste se, prosím, odhadnout spokojenost zaměstnanců střediska

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně. **4 respondenti**

Otázka č.7:

Plánujete rozvoj střediska v dlouhodobém měřítku?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

3 – splňuje nedostatečně: **1 respondent**

U středně velkých SVČ je výsledek první části dotazování podobný. Také zde jsou rezervy v dlouhodobém plánování. Výsledná známka **1,45**.

Velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4
otázka č.3	1	2	1	1
otázka č.4	1	1	1	1
otázka č.5	1	2	1	1
otázka č.6	2	2	1	1
otázka č.7	1	1	1	1
průměr	1,2	1,6	1	1

Tabulka č.11

Odpovědi na otázky pro ředitele velkých SVČ z první části dotazníku „**Jste užiteční?**“

Otázka č.3:

Znáte potřeby a požadavky svých potencionálních a stávajících klientů?

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **1 respondent**

Otázka č.4:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak je s vaším střediskem spokojen zřizovatel

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.5:

Pokuste se, prosím, odhadnout, jak jsou účastníci zájmového vzdělávání spokojeni se stávající nabídkou a její úrovní

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **1 respondent**

Otázka č.6:

Pokuste se, prosím, odhadnout spokojenost zaměstnanců střediska

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.7:

Plánujete rozvoj střediska v dlouhodobém měřítku?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Velká SVČ zvládla tuto vitální disciplínu na průměrnou známku **1,2**.

2. část dotazníku: Jsme efektivní?

Ředitelé odpovídali na tyto otázky:

8. Vyhovuje nabídka vaší činnosti směrem k veřejnosti poptávce?

9. Má vaše SVČ podrobně zpracovanou a funkční organizační strukturu?

10. Delegujete část povinností na podřízené pracovníky? Směřujete k podpoře jejich samostatnosti a zodpovědnosti?

11. Mají všichni pracovníci jasně vymezené úkoly a vědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni?

12. Odpovídá čas a úsilí, které pracovníci investují do jednotlivých úkolů, požadovanému výsledku?

13. Jsou finanční prostředky vložené do jednotlivých projektů přiměřené očekávanému výsledku?

14. Sledujete činnost ostatních podobně zaměřených organizací? (spolupráce s nimi, zamezení duplicity akcí, „přetahování“ účastníků a podobně)

Malá SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8	SVČ 9
otázka č.8	2	1	2	1	1	2	1	1	2
otázka č.9	2	2	1	1	1	2	2	1	1
otázka č.10	2	2	1	1	1	2	2	1	1
otázka č.11	2	2	1	1	1	2	2	1	1
otázka č.12	1	1	2	2	1	1	1	2	2
otázka č.13	2	2	2	1	2	1	1	2	1
otázka č.14	2	1	2	2	1	1	2	2	2
průměr	1,8	1,6	1,6	1,3	1,1	1,6	1,6	1,4	1,4

Tabulka č.12

Odpovědi na otázky pro ředitele velkých SVČ ze druhé části dotazníku „Jsme efektivní?“

Otázka č. 8:

Vyhovuje nabídka vaší činnosti směrem k veřejnosti poptávce?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Tento výsledek koresponduje s odpověďmi na otázku č.3. Střediska, která znají potřeby svých klientů, znají poptávku, mohou jí lépe vyhovět.

Otázka č.9:

Má vaše SVČ podrobně zpracovanou a funkční organizační strukturu?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

Otázka č.10:

Delegujete část povinností na podřízené pracovníky? Směřujete k podpoře jejich samostatnosti a zodpovědnosti?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.11:

Mají všichni pracovníci jasně vymezené úkoly a vědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.12:

Odpovídá čas a úsilí, které pracovníci investují do jednotlivých úkolů, požadovanému výsledku?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.13:

Jsou finanční prostředky vložené do jednotlivých projektů přiměřené očekávanému výsledku?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.14:

Sledujete činnost ostatních podobně zaměřených organizací? (za účelem spolupráce s nimi, zamezení duplicity akcí, „přetahování“ účastníků a podobně)

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **6 respondentů**

V této části dotazníku dosáhla malá SVČ na průměrnou známku **1,48**.

Středně velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8
otázka č.8	1	1	1	1	2	1	1	2
otázka č.9	2	2	1	1	1	1	2	2
otázka č.10	1	1	1	1	2	2	2	2
otázka č.11	1	2	1	1	1	2	2	2
otázka č.12	1	1	1	1	1	1	2	3
otázka č.13	1	1	2	1	1	2	1	2
otázka č.14	2	1	1	2	1	2	2	2
průměr	1,3	1,3	1,1	1,1	1,3	1,6	1,7	2,1

Tabulka č.13

Odpovědi na otázky pro ředitele středně velkých SVČ ze druhé části dotazníku „Jsme efektivní?“

Otázka č. 8:

Vyhovuje nabídka vaší činnosti směrem k veřejnosti poptávce?

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Tento výsledek koresponduje s odpověďmi na otázku č.3. Střediska, která znají potřeby svých klientů, znají poptávku, mohou jí lépe vyhovět.

Otázka č.9:

Má vaše SVČ podrobně zpracovanou a funkční organizační strukturu?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.10:

Delegujete část povinností na podřízené pracovníky? Směřujete k podpoře jejich samostatnosti a zodpovědnosti?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.11:

Mají všichni pracovníci jasně vymezené úkoly a vědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.12:

Odpovídá čas a úsilí, které pracovníci investují do jednotlivých úkolů, požadovanému výsledku?

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **1 respondent**

3 – splňuje nedostatečně: **1 respondent**

Otázka č.13:

Jsou finanční prostředky vložené do jednotlivých projektů přiměřené očekávanému výsledku?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.14:

Sledujete činnost ostatních podobně zaměřených organizací? (spolupráce s nimi, zamezení duplicity akcí, „přetahování“ účastníků a podobně)

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

V této části dotazníku dosáhla středně velká SVČ na průměrnou známku **1,43**.

Velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4
otázka č.8	2	2	1	1
otázka č.9	1	1	1	1
otázka č.10	1	1	1	1
otázka č.11	1	1	1	1
otázka č.12	2	1	1	2
otázka č.13	1	2	1	1
otázka č.14	1	2	2	1
průměr	1,2	1,6	1	1

Tabulka č.14

Odovědi velkých SVČ na otázky druhé části dotazníku „Jsme efektivní?“

Otázka č. 8:

Vyhovuje nabídka vaší činnosti směrem k veřejnosti poptávce?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Tento výsledek nekoresponduje s odpověďmi na otázku č.3. Střediska, která znají potřeby svých klientů, znají poptávku, ale u SVČ, kde se výsledek liší, se z určitých důvodů nedaří poptávku zcela uspokojit.

Otázka č.9:

Má vaše SVČ podrobně zpracovanou a funkční organizační strukturu?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.10:

Delegujete část povinností na podřízené pracovníky? Směřujete k podpoře jejich samostatnosti a zodpovědnosti?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.11:

Mají všichni pracovníci jasně vymezené úkoly a vědí, podle jakých kritérií jsou hodnoceni?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.12:

Odpovídá čas a úsilí, které pracovníci investují do jednotlivých úkolů, požadovanému výsledku?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.13:

Jsou finanční prostředky vložené do jednotlivých projektů přiměřené očekávanému výsledku?

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **1 respondent**

Otázka č.14:

Sledujete činnost ostatních podobně zaměřených organizací? (spolupráce s nimi, zamezení duplicity akcí, „přetahování“ účastníků a podobně)

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Také v této části si vedou nejlépe velká SVČ. Výsledným průměrem je známka **1,2**.

3. část dotazníku: Jsme stabilní?

Ředitelé odpovídali na tyto otázky:

15. Rozumí pracovníci cílům organizace a cestám k jejich dosažení?

16. Jste v případě potřeby schopni měnit cíle i způsoby jejich dosahování?

17. Máte vybudovaný systém zpětných vazeb?

18. Jste schopni na základě hodnocení výsledků schopni formulovat určitá doporučení a variantní řešení?

Malá SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8	SVČ 9
otázka č.15	2	2	2	2	1	2	2	1	1
otázka č.16	2	2	1	1	1	1	1	1	1
otázka č.17	2	2	3	1	1	3	2	2	2
otázka č.18	1	1	2	1	1	1	1	2	2
průměr	1,75	1,75	2	1,25	1	1,5	1,5	1,5	1,5

Tabulka č.15

Odpovědi ředitelů malých SVČ na otázky třetí části dotazníku „**Jste stabilní?**“

Otázka č.15:

Rozumí pracovníci cílům organizace a cestám k jejich dosažení?

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **6 respondentů**

Otázka č.16:

Jste v případě potřeby schopni měnit cíle i způsoby jejich dosahování?

1 – splňuje plně: **7 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.17:**Máte vybudovaný systém zpětných vazeb?**1 – splňuje plně: **2 respondenti**2 – splňuje částečně: **5 respondentů**3 – splňuje nedostatečně: **2 respondenti****Otázka č.18:****Jste schopni na základě hodnocení výsledků schopni formulovat určitá doporučení a variantní řešení?**1 – splňuje plně: **6 respondentů**2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Z odpovědí malých SVČ v této části dotazníků je patrné, že zpětnovazební mechanismy nefungují, fungují částečně nebo jejich systém zatím není dobudován. Průměrná známka pro stabilitu malých středisek je **1,53**.

Středně velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8
otázka č.15	1	1	1	1	2	1	2	2
otázka č.16	1	1	1	1	1	2	2	1
otázka č.17	2	2	2	1	2	1	2	2
otázka č.18	1	1	1	1	1	1	2	2

průměr	1,25	1,25	1,25	1	1,8	1,25	2	1,75
---------------	-------------	-------------	-------------	----------	------------	-------------	----------	-------------

Tabulka č.16

Odpovědi na otázky pro ředitele středně velkých SVČ ze třetí části dotazníku „**Jste stabilní?**“

Otázka č.15:

Rozumí pracovníci cílům organizace a cestám k jejich dosažení?

1 – splňuje plně: **5 respondentů**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.16:

Jste v případě potřeby schopni měnit cíle i způsoby jejich dosahování?

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.17:

Máte vybudovaný systém zpětných vazeb?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **6 respondentů**

Otázka č.18:

Jste schopni na základě hodnocení výsledků schopni formulovat určitá doporučení a variantní řešení?

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Průměrnou známkou pro stabilitu středně velkých SVČ je **1,44**. Také zde jsou největší rezervy v otázce č.17.

Velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4
otázka č.15	1	2	1	2
otázka č.16	1	1	1	1
otázka č.17	2	2	1	2
otázka č.18	1	1	1	1
průměr	1,25	1,5	1	1,5

Tabulka č.17

Odpovědi na otázky pro ředitele velkých SVČ ze třetí části dotazníku „**Jste stabilní?**“

Otázka č.15:

Rozumí pracovníci cílům organizace a cestám k jejich dosažení?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.16:

Jste v případě potřeby schopni měnit cíle i způsoby jejich dosahování?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.17:

Máte vybudovaný systém zpětných vazeb?

1 – splňuje plně: **1 respondent**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.18:

Jste schopni na základě hodnocení výsledků formulovat určitá doporučení a variantní řešení?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Ředitelé velkých SVČ se přibližují ideálního stavu stabilní organizace nejvíce. Jejich průměrná známka je **1,3**. Znamky se pohybovaly v rozpětí 1 – 1,5.

4. část dotazníku: Jste dynamičtí?

Ředitelé odpovídali na tyto otázky:

19. Dokážete předcházet problémům, se kterými jste se v minulosti již setkali?

20. Ovlivňujete svým působením jiné organizace?

21. Dokážete zvládat konfliktní situace?

22. Dokážete svojí nabídkou vyvolat potřeby klientů?

Malá SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8	SVČ 9
otázka č.19	1	1	2	1	1	2	2	1	1
otázka č.20	3	3	2	2	1	2	2	1	2
otázka č.21	2	2	2	2	1	2	2	2	2
otázka č.22	2	2	2	2	2	2	2	2	2
průměr	2	2	2	1,75	1,25	2	2	1,5	1,75

Tabulka č.18

Odpovědi ředitelů malých SVČ na otázky 4.části dotazníku „**Jste dynamičtí?**“

Otázka č.19:

Dokážete předcházet problémům, se kterými jste se v minulosti již setkali?

1 – splňuje plně: **6 respondentů**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.20:

Ovlivňujete svým působením jiné organizace?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

3 – splňuje nedostatečně: **2 respondenti**

Otázka č.21:

Dokážete zvládat konfliktní situace?

1 – splňuje plně: **1 respondent**

2 – splňuje částečně: **8 respondentů**

Otázka č.22:

Dokážete svojí nabídkou vyvolat potřeby klientů?

2 – splňuje částečně: **9 respondentů**

Podle výsledků poslední vitální disciplíny je zřejmé, že dosažení odpovídající úrovně je podmíněno mnoha zkušenostmi a znalostmi. Ředitelům malých SVČ se pouze částečně daří zvládat konfliktní situace, ovlivňovat svým působením jiné organizace a svou činností vyvolat potřeby klientů. V této části je průměrná známka **1,8**.

Středně velká SVČ

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4	SVČ 5	SVČ 6	SVČ 7	SVČ 8
otázka č.19	1	2	2	1	1	1	2	2
otázka č.20	2	1	2	1	1	2	2	2
otázka č.21	1	2	2	1	1	1	2	2

otázka č.22	1	2	1	1	1	1	2	2
průměr	1,25	1,17	1,75	1	1	1,25	2	2

Tabulka č.19

Odovědi ředitelů středně velkých SVČ na otázky 4.části dotazníku „**Jste dynamičtí?**“

Otázka č.19:

Dokážete předcházet problémům, se kterými jste se v minulosti již setkali?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.20:

Ovlivňujete svým působením jiné organizace?

1 – splňuje plně: **3 respondenti**

2 – splňuje částečně: **5 respondentů**

Otázka č.21:

Dokážete zvládat konfliktní situace?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

2 – splňuje částečně: **4 respondenti**

Otázka č.22:**Dokážete svojí nabídkou vyvolat potřeby klientů?**1 – splňuje plně: **5 respondentů**2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Středně velká SVČ v této disciplíně obstála o něco lépe, především v otázkách 20, 21 a 22.

Výsledná známka je **1,44**.**Velká SVČ**

	SVČ 1	SVČ 2	SVČ 3	SVČ 4
otázka č.19	1	1	1	1
otázka č.20	2	1	2	2
otázka č.21	1	2	1	2
otázka č.22	1	2	2	1
průměr	1,25	1,5	1,5	1,5

Tabulka č.20

Odovědi velkých SVČ na otázky 4.části dotazníku „**Jste dynamičtí?**“

Otázka č.19:

Dokážete předcházet problémům, se kterými jste se v minulosti již setkali?

1 – splňuje plně: **4 respondenti**

Otázka č.20:

Ovlivňujete svým působením jiné organizace?

1 – splňuje plně: **1 respondent**

2 – splňuje částečně: **3 respondenti**

Otázka č.21:

Dokážete zvládat konfliktní situace?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Otázka č.22:

Dokážete svojí nabídkou vyvolat potřeby klientů?

1 – splňuje plně: **2 respondenti**

2 – splňuje částečně: **2 respondenti**

Vitalita jednotlivých SVČ

Malá SVČ

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Průměrná známka
1	400	1,8
2	400	1,7
3	430	1,85
4	450	1,37
5	455	1,1
6	478	1,7
7	500	1,7
8	520	1,45
9	550	1,6

Tabulka č.21

Průměrná známka pro malá SVČ **1,58**

Středně velká SVČ

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Průměrná známka
1	600	1,25
2	610	1,3
3	613	1,4
4	630	1
5	633	1,4
6	706	1,4
7	775	1,8
8	821	1,9

Tabulka č.22

Průměrná známka pro středně velká SVČ **1,43**

Velká SVČ

č.	Počet účastníků zájmového vzdělávání	Průměrná známka
1	1080	1,2
2	1144	1,55
3	1233	1,1
4	1272	1,25

Tabulka č.23

Průměrná známka pro velká SVČ **1,27**

Průměrná známka všech SVČ: **1,43**

Podle výsledků dotazování jsou střediska volného času Královéhradeckého kraje na velice dobré vitální úrovni. Přesto, že jsou rozdíly ve výsledných známkách nepatrné, je zřejmé, že velká střediska problematiku zvládají lépe. Domnívám se, že je to z těchto důvodů:

- Ve velké organizaci je vzhledem k vyššímu počtu pracovníků, jednodušší rozdělit kompetence. Ředitel malého střediska je navíc zatížen administrativní činností, protože mu rozpis počtu zaměstnanců a výše rozpočtu finančních prostředků neumožňuje zaměstnat administrativního pracovníka.

- Některá SVČ mají nedostatek externích pedagogických pracovníků. To znamená, že většina pravidelné zájmové činnosti spočívá na interních pedagozích. Ti pak mají méně času na aktivity k prospěchu rozvíje střediska.

Příklad: malé SVČ se 478 účastníky zájmového vzdělávání zaměstnává 1,4 přepočtených interních pedagogů a 4 externí pedagogy. Znamená to, že ředitel s jedním pedagogem na částečný úvazek a se čtyřmi externími pedagogy pokrývají 30 – 40 zájmových útvarů.

Velké středisko, které navštěvuje třikrát více účastníků zájmové činnosti, zaměstnává 8 pedagogických pracovníků na plný úvazek a 35 externích pedagogických pracovníků. Je tedy zřejmé, že zde jsou kompetence a přímá pedagogická činnost lépe rozděleny.

5. část dotazníku: Jaký problém vás nejvíce trápí?

Nedostatek finančních prostředků: **16 respondentů**

Nedostatek kvalitních pedagogů: **2 respondenti**

Nedostatek kvalitních nepedagogů: **5 respondentů**

Nízký počet pracovníků: **12 respondentů**

Špatná spolupráce se zřizovatelem: **2 respondenti**

Přílišná administrativní zátěž: **16 respondentů**

Ostatní: Často se měnící vnější podmínky: **6 respondentů**

Meziroční finanční nejistota: **3 respondenti**

Ředitelé středisek se nejčastěji potýkají s problémy finančního rázu, nízkým počtem zaměstnanců a přílišnou administrativní zátěží. Ředitel často nemá možnost delegovat povinnosti tak, jak by bylo potřeba z prostého důvodu – není na koho.

6. část dotazníku: Znáte pojem „Teorie vitality“?

Ano, znám, mám prostudováno: **9 respondentů**

Vím, o co jde, ale nestudoval/a jsem: **4 respondenti**

Nevím, o co jde: **8 respondentů**

Pokud jste volili první odpověď, odpovězte, prosím, na otázku:

Pomáhá Vám znalost Teorie vitality v praxi?

Ano: **7 respondentů**

Ne: **0 respondentů**

Zatím nedokážu posoudit: **2 respondenti**

Z odpovědí na předchozí dvě otázky vyplývá, že s pojmem Teorie vitality se setkali absolventi či studující školského managementu. 7 z nich uvádí, že jim znalost Teorie vitality pomáhá, 2 zatím nedokážou posoudit.

4. Závěr, doporučení

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat teoretické poznatky, které jsou nezbytné k pochopení problematiky a vytvořit návrh, jak je využít v praxi.

V teoretické části jsem popsala základní východiska teorie vitality v kontextu moderního řízení organizace. Teorie vitality vznikla z čisté praxe, je srozumitelná a aplikovatelná i pro budování školských zařízení, jakým jsou střediska volného času.

Výzkumem formou dotazníků jsem se pokusila zjistit, jak SVČ zvládají jednotlivé vitální disciplíny a s jakými se potýkají problémy. Absolventům studia školského managementu a současným studentům tohoto oboru teoretické poznatky pomohly k rychlejšímu pochopení problematiky. Ostatní kolegové své zkušenosti nasbírali za léta praxe.

V závěru se pokusím stručně zformulovat doporučení, jak budovat středisko volného času na základě teorie vitality:

Jak být užitečný?

Školský zákon stanovuje, jaká mají střediska volného času smysl a komu mají přinášet užitek. Kromě účastníků zájmového vzdělávání, kterými jsou děti, žáci, studenti a ostatní, bychom měli přinášet užitek svému zřizovateli a sami sobě. **Jedním z předpokladů, že se staneme užitečnými, je naše znalost potřeb jednotlivých subjektů.**

Pokud známe potřeby a požadavky jednotlivých subjektů, je třeba jasně **formulovat cíle a cesty k jejich dosažení.**

Důležitým krokem je vytvoření **strategického rámce, který zahrnuje:**

Nápady, příležitosti, vymezení prostoru, ve kterém se SVČ bude pohybovat

Vizi, jak bude SVČ vypadat v budoucnosti

Informace o cílových skupinách

Hodnoty, které středisko vyznává a pravidla, která bude respektovat

Strategie, kterou SVČ zvolí (aktivity, které povedou k dosažení cílů)

Jak být efektivní?

Jedním ze základů efektivní práce je **fungující organizační struktura**. Vzhledem k nízkým počtům pracovníků středisek je více než nutné, aby byla jejich činnost perfektně organizována, část povinností a zodpovědnosti delegována na podřízené pracovníky.

Zajistit pořádek v procesech shora, směrem k organizačním jednotkám.

K zvládnutí efektivy je nutná **jasná definice úloh. Co kdo dělá a proč, podle čeho je hodnocen.**

Řešit problémy tam, kde vznikají.

Jak být stabilní?

K úspěšnému plnění úkolů je třeba, aby **pracovníci akceptovali zvolenou cestu a prostředky k dosažení cíle**. Ke zvládnutí stability je důležité umět rychle, rázně a efektivně reagovat na změny. To znamená, že v životě našeho střediska **musí existovat zpětnovazební mechanismy**.

Jak být dynamický?

Zvládnutí této vitální disciplíny vyžaduje umění **řídít změny**.

Je nezbytné:

Včas informovat o změnách a tak předcházení konfliktům.

Případné neúspěchy nepřehlížet, ale analyzovat, abychom se stejných chyb nedopustili znovu.

Uplatnění strategického řízení.

Vytvořit podmínky pro spolupráci a osobní rozvoj.

Předvídat budoucí vývoj.

5. Seznam použité literatury

- 1. Bedrnová, E., Nový, I. a kol.:** *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha, MANAGEMENT PRESS 2004

- 2. Covey, Stephen R.:** *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 1.vyd. Praha, Management Press, 2006.

- 3. Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R.:** *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha, Grada publishing 2004

- 4. Plamínek, J.:** *Jak řešit konflikty*. 1. vyd. Praha, Grada publishing 2006

- 5. Plamínek, J.:** *Teorie vitality*. 1. vyd. Praha, Alfa Publishing 2006

- 6. Plamínek, J.:** *Vedení lidí, týmů a firem*. 3.aktualizované vydání, Praha, Grada Publishing 2008

- 7. Stýblo, J.:** *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha, VOX 2004

- 8. Spousta, V.:** *Kapitoly z pedagogiky volného času*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1996

- 9. Šmahel, I.:** *Osobnost pedagoga volného času*. In Spousta, V. et al. Teoretické základy výchovy ve volném čase. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994

- 10. Tureckiová, M.:** *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1.vyd. Praha, Grada publishing 2007

Další zdroje:

11. Socialia 2000. Mládež a volný čas. Sborník příspěvků z mezinárodní konference konané v Hradci Králové 10. a 11. října 2000. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001

12. www.nidm.cz

13. Vyhláška č.74/2005Sb.

14. Zákon 561/2004Sb.

15. Zákon 563/2004Sb.