

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE STŘEDISCÍCH VOLNÉHO ČASU**  
**Anglicky: PROJECT MANAGEMENT IN LEISURE CENTRES**

Alena Němcová

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Rok odevzdání: 2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE STŘEDISCÍCH VOLNÉHO ČASU vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Letohradě dne: 18. 7. 2015

.....

podpis

## PODĚKOVÁNÍ:

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi, za trpělivé vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

**ANOTACE:**

Cílem bakalářské práce je deskripce projektového řízení ve střediscích volného času v ČR. Předmětem výzkumného šetření je průběh projektového řízení: příprava, týmová spolupráce, plánování, realizace, zaměření projektů, zjištění, jak jsou časté, jaké druhy projektů byly realizovány, jaké finanční zdroje jsou využívány, a to v souvislosti s velikostí zařízení podle počtu zaměstnanců. Na základě své dlouholeté praxe předpokládám, že množství, náročnost a získávání finančních zdrojů bude záviset na velikosti zařízení dle počtu interních zaměstnanců, neboť zvládání velkých úkolů závisí na možnostech rozložení sil v organizaci. Teoretická část definuje střediska volného času, projekt, projektová řízení. Výzkumná část, provedená metodou dotazníkového šetření, poskytne data pro deskripci stavu projektových řízení v SVČ v ČR.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

středisko volného času, projekt, projektové řízení, druhy projektů, týmová spolupráce, příprava, plánování, realizace, ukončení

**ANNOTATION:**

The aim of this bachelor thesis is description of the project management in leisure centers in the Czech Republic. The object of the research is the process of project management: preparation, teamwork, planning, realization, focus projects, determine how frequent are the kinds of projects that have been implemented, what financial resources are used, in relation to the size of leisure centers by number of employees. Based on my years of practice I assume that amount, ambitiousness and obtaining financial resources will depend on the size of the leisure centers according to the number of internal employees, because handle large tasks depends on the options of the distribution of power in the organization. The theoretical part defines leisure centers, project and project management. The research part, conducted by questionnaires provide data for the description of the status of the project management of leisure centers in the Czech Republic.

**KEYWORDS:**

Leisure Centre, project, project management, kinds of projects, teamwork, preparation, planning, realization, termination

## OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2.2	Projekt, projektové řízení.....	11
2.2.1	Příprava –první fáze projektu – jeho vymezení.....	14
2.2.1.1	Osobnost projektového manažera.....	16
2.2.1.2	Týmová spolupráce.....	17
2.2.1.3	Role v týmu.....	18
2.2.2	Plánování projektu.....	19
2.2.2.1	Plánování – analýza, delegování, komunikace.....	20
2.2.2.2	Plánování – syntéza.....	22
2.2.2.3	Plánování – optimalizace, odhadování.....	24
2.2.3	Realizace projektu.....	25
2.2.3.1	Implementace – konkretizace, analýza rizik.....	25
2.2.3.2	Implementace –realizace, koordinační činnosti.....	26
2.2.3.4	Kontrolní činnost.....	27
2.2.4	Ukončení projektu – uzavření administrativy, vyhodnocení projektu a zpětná vazba, závěrečná zpráva.....	27
2.2.4.1	Uzavření administrativy.....	27
2.2.4.2	Vyhodnocení projektu – zpětná vazba pro členy týmu.....	28
2.2.4.3	Závěrečná zpráva.....	28
3	PRAKTICKÁ ČÁST – VÝZKUM.....	29
3.1	Cíl a přínos výzkumného šetření.....	29
3.2	Metodologie výzkumu.....	29
3.2.1	Respondenti.....	29

3.2.2	Tvorba dotazníku .....	29
3.2.3	Vlastní realizace dotazníkového šetření a návratnost .....	30
3.3	Zpracování výsledků výzkumu a jejich analýza .....	31
3.3.1	Analýza identifikátorů.....	31
3.3.2	Analýza porovnávaných veličen (SVČ) a jejich rozdělení .....	32
3.3.3	Analýza fází projektu .....	33
3.3.3.1	Přípravná fáze –projektový manažer, týmová spolupráce, role v týmu, MBTI, rozvoj týmové spolupráce.....	34
3.3.3.2	Plánování projektu – cíl – čas – zdroje – kvalita, analýza – delegování – komunikace, analýza kvality ISO, optimalizace, odhadování.....	38
3.3.3.3	Realizace projektu - implementace - analýza rizik, kontrolní činnost.....	45
3.3.3.4	Ukončení projektu - uzavření administrativy a ekonomické oblasti, vyhodnocení a zpětná vazba pro členy týmu, závěrečná zpráva.....	47
3.3.4	Výzkumné hodnoty již zrealizovaných projektů měkkých i tvrdých.....	49
3.3.5	Závěrečná sumarizace výsledků šetření v procentech.....	58
4	ZÁVĚR.....	61
	Seznam použité literatury.....	64
	Příloha – dotazník.....	66

## **POUŽITÉ ZKRATKY:**

ČR – Česká republika

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SVČ – střediska volného času

DDM – domy dětí a mládeže

ŠVP – školní vzdělávací program

DVPP – další vzdělávání pedagogických pracovníků

SMG – školský management

NNO manažer – nestátní neziskové organizace manažer

CIMA A - odborná kvalifikace s certifikátem v souladu s normou ISO/IEC 17024

ICM – informační centrum mládeže

## 1. ÚVOD

Východiskem bakalářské práce je pohled na oblast zájmového vzdělávání – jako na důležitou součást vzdělávacího systému, která neformálním způsobem rozšiřuje a doplňuje získané kompetence pro život v nové společnosti. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) v Koncepti podpory mládeže na období 2014 – 2020 schválené 12. 5. 2014 usnesením vlády ČR č. 342, určuje strategické cíle státní politiky ve vztahu k mládeži. Reflektuje na potřeby mládeže zejména v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání, zaměstnanosti mladých lidí, kultury a tvořivosti, jejich participace, zdraví a zdravého životního stylu, sociálního začleňování a dobrovolnictví. Dva strategické cíle, které jsou pro střediska volného času (dále jen SVČ) a domy dětí a mládeže (dále jen DDM) nejdůležitější: 1. Vytvářet příznivé a udržitelné podmínky pro účast dětí a mládeže v zájmovém a neformálním vzdělávání a 2. Rozšiřovat a zatraktivnit nabídku činností ve volném čase a motivovat děti a mládež k jejímu aktivnímu využití ([www.msmtcr.cz](http://www.msmtcr.cz)).

Téma „Projektové řízení ve střediscích volného času“ jsem si vybrala pro jeho nesmírnou důležitost při úspěšné realizaci ať už organizačně a finančně náročných, či méně složitých projektů v SVČ. Projektové řízení totiž umožňuje všechny plánované činnosti podrobně a smysluplně rozřazovat (příprava, plánování, organizování, řízení a kontrola) tak, aby byl co nejlépe splněn cíl projektu. Bez těchto promyšlených aktivit by se činnosti provozované SVČ mohly stát zmatečné a neúspěšné. Projektové řízení není žádná nová manažerská disciplína, ale jeho dobrá znalost je získaná kompetence, která pomáhá v mnoha oblastech – ve stavebnictví, v průmyslu, ve školství i v osobním životě. Již dvacet pět let pracuji ve školském zařízení SVČ a pokud jsem jej chtěla posunovat kupředu a rozvíjet, bylo zapotřebí se vzdělávat po manažerské stránce a seznámit se s touto disciplínou. Veškeré změny velkého charakteru, vše následovalo po různých manažerských školeních a hlavně při tříletém studiu projektu „Dokážu to!“, což je funkční studium pro ředitele SVČ a DDM, a také nyní při bakalářském studiu školského managementu. Získáním teoretických znalostí a potřebných dovedností je možné se stát úspěšným manažerem projektu. Na základě své dlouholeté praxe jen mohu potvrdit nutnost manažerského vzdělání v profesním profilu vedoucích pracovníků ve školství.

SVČ v rámci své hlavní činnosti, tak jak jim ukládá vyhláška č. 74/2005 Sb., § 2, o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, organizují kromě pravidelné a jiné činnosti hlavně velké akce, tábory, aktivity, pro jejichž kvalitní organizační přípravu potřebují



projektové řízení. To je nástrojem úspěšného zvládnutí krátkodobých i dlouhodobých projektů, které mají za cíl uskutečnit a implementovat náročné úkoly. Domnívám se, že množství, náročnost a získávání finančních zdrojů na projektová řízení bude záviset na velikosti zařízení (dle počtu zaměstnanců), neboť zvládnutí velkých úkolů závisí na možnostech rozložení sil v organizaci. Projektová řízení vyplývají ze strategického plánování v SVC a ze Školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP).

Cílem výzkumu je popsat stav – deskripce projektového řízení v SVC v České republice, přípravu projektu a týmu, plánování, průběh a realizaci projektových řízení, zaměření projektů, zjištění, jak jsou časté, vytýčení a splnění cíle, úspěch v získávání financí při podání žádosti o grant, a to v souvislosti s velikostí zařízení podle počtu zaměstnanců.

Výsledky výzkumu umožní srovnání SVC se statistickým zjištěním a poskytnou náhled na potřeby a metodickou pomoc při zájmovém vzdělávání. Budou inspirací k dalšímu rozvoji organizací v oblasti zájmového vzdělávání.

## **2. TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 Zájmové vzdělávání – střediska volného času – domy dětí a mládeže**

Podmínky činnosti SVČ a DDM vymezuje zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon):

#### **Dle § 111, odst.**

(1) Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Zájmové vzdělávání se uskutečňuje ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, zejména ve střediscích volného času, školních družinách a školních klubech.

(2) 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 dětí a žáků.

#### **Dle § 118**

Školská zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťují podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby.

Prováděcím právním předpisem ke školskému zákonu č. 561/2004 Sb., pro oblast zájmového vzdělávání, je vyhláška č. 74/200588 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, která uvádí formy, kterými se uskutečňuje zájmové vzdělávání, dle § 2:

- 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, 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.

#### **Dle § 4, odst.**

(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,

b) 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.

#### **Dle § 5**

(1) Činnost střediska je určena pro děti, žáky, studenty, pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu nebo jiné podmínky.

(<http://www.msmt.cz/mladez/prehled-nejdulezitejsich-pravnich-predpisu>)

V České republice působí dle Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT celkem 313 SVČ. Je zřejmé, že rozmanitost činností v SVČ dle předchozího výčtu platných norem klade vysoké nároky na organizační schopnosti pracovníků a vyžaduje kompetentní vedení a řízení. Zde se nabízí možnost širokého uplatnění manažerské kompetence - projektových řízení, ať je to v oblasti pedagogické práce při organizování velkých akcí, mezinárodních aktivit nebo při rozvoji materiálního zázemí organizací a při získávání finančních zdrojů.

## **2.2 Projekt, projektové řízení**

Slovo „projekt“ pochází z latinského slovesa „proicere“, což znamená hodit něco dopředu. Kdybychom slovo rozebrali podrobně, pak v originále znamená „to, co přijde před tím, než něco jiného nastane“. Když angličtina toto slovo převzala, znamenalo jenom plánovat, ne již

plán realizovat (Štefánek a kol., 2011<sup>\*)</sup>, str. 12). Historickým vývojem a technickým pokrokem se stále podrobněji specifikuje to, čím je projekt a jak jej dobře chápat. Je mnoho autorů, kteří jej různě definují.

Podle Vebera (2009) je **projekt** specifický způsob dosažení změny, dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla výrobku nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli (Veber a kol. 2009, str. 255, 256). Ten vyjadřuje projekt těmito základními atributy (viz obr):



Verzuch (2007) tvrdí, že každý projekt má definovány tři základní parametry, a to náklady, čas a kvalitu. Rosenau (2003) nahrazuje kvalitu cílem projektu, Svozilová (2006) dostupností zdrojů a Lewis (2005) rozsahem. Všichni se ale shodují na tom, že tyto parametry jsou úzce provázány. V případě, kdy dojde ke změně jednoho, má to automatický vliv na zbývající dva. To znamená, že když budeme chtít doručit výstup projektu v kratším čase, při zachování stejné kvality, budeme muset investovat více finančních prostředků. Projektový tým by se měl snažit o dodržování rovnováhy mezi těmito parametry po celou dobu realizace projektu, na co klade důraz především Verzuch (2007).

### **Základní varianty parametrů projektu:**

1. cíle, kvalita, rozsah, dostupnost zdrojů + čas + náklady
2. dobře + rychle + levně (Štefánek, 2011, str. 13)

Projekt chápeme jako proces změny: uspořádání rozsáhlé akce, výstavbu objektu apod., na jehož výsledku je závislý např. úspěšný chod organizace. Jedná se o komplexní řešení problému – úkolu – do kterého je zainteresováno větší počet lidí, nebo i různých zdrojů a koordinace těchto veličin se děje v určeném čase. Projekty jsou aplikovatelné ve všech

<sup>\*)</sup> Štefánek a kol., 2011, cituji v celé bakalářské práci pro jeho srozumitelné vysvětlení teorie, kterou pochopí i začínající manažeři a která se hodí pro specifické činnosti v SVC.

oblastech života, a to jak ve výrobní sféře - vývojové, realizační, podnikatelské, stavební apod., tak i v nevýrobní sféře, což jsou projekty pro vzdělávání, velké akce, mezinárodní aktivity, projekt k získání finančních dotací, vybudování např. učebny či táborové základny. Ten, kdo dokáže pomocí projektů získat finanční prostředky mimo přidělený rozpočet, se stává konkurenčně silnějším. Avšak i dobře myšlený projekt může mít svá negativa a těmi mohou být různá rizika. Čím větší projekt, tím vyšší riziko může nastat v nedodržení času, to je pak spojeno s vyššími finančními náklady. Pokud plánovaný projekt nemá dostatečné prostředky nebo nejsou dodrženy plánované postupy, může to mít i likvidační následky pro organizaci. Každý projekt je součástí – základem projektového řízení.

**Projektové řízení (project management)** je uplatnění specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit očekávání, jež jsou s projektem spojena (Veber a kol. 2009, str. 256). Je to známá manažerská disciplína, jejíž aktivity spočívají v přípravě, plánování, organizování, řízení a kontrole, a to za účelem splnění daného cíle projektu. Vyžaduje spolupráci mnoha odborníků z různých oblastí lidského konání, neboť činnosti se prolínají jednotlivými úseky organizace (pedagogickým, ekonomickým, správním, technickým apod.) Jsou to dočasné aktivity, které se vztahují k danému projektu.

Práce, která je jedinečná a dočasná, vyžaduje jiné principy řízení než každodenní, rutinní aktivity (Štefánek a kol., 2011, str. 14). Což znamená, že pokud se úspěšný projekt uvede znovu do praxe za účelem zisku pro organizaci, tím že je nabízen např. jako vzdělávací program pro jiné organizace, pak již přechází do jakési rutinní aktivity.

Projektové řízení je řízením procesu změny nebo také, jak uvádí Poster (2006), řízení cesty od jednoho stavu ke druhému.

Při řízení projektu se běžně setkáváme s množstvím překážek, jejichž vyřešení poskytuje získání zkušeností k využití v projektech příštích, tedy učení se z vlastních chyb.

Projekty realizované ve školách a školských zařízeních se od projektů ve výrobní sféře značně liší, neboť jsou součástí pedagogického procesu, ale je možné tyto procesy, metody a prvky řízení dobře aplikovat do této nevýrobní sféry, tedy do sféry služeb pro klienty, jimiž jsou děti, žáci, studenti a další účastníci vzdělávání a také zájmového vzdělávání.

Průběh projektu lze rozdělit podle různých hledisek na oblasti nebo fáze nebo na procesy: **PŘÍPRAVA – PLÁNOVÁNÍ – REALIZACE - UKONČENÍ** (Řeháček, 2013, str. 16). Možnosti nastavení jejich kvality definuje norma ISO 10006.

**Standard ISO 10006** není metoda řízení, je to standard, který slouží jako referenční model pro **nastavení řízení projektů v organizaci**. Obsahuje obecné zásady/postupy a je určena pro projekty všech typů. Norma má doporučující povahu a proto nebyla původně zamýšlena k certifikaci. Norma není návodem pro řízení konkrétního projektu. Mnohem více je zaměřena na procesy při řízení projektu a zvyšování jejich kvality. Jinými slovy – více než množství praktických tipů zde najdete řadu strohých doporučení k tomu, jak by měla být nastavena pravidla v organizaci, která chce zvyšovat kvalitu svých projektů. <https://managementmania.com/cs/iso-10006>

**Přínos certifikačního programu** je že:

- u pracovníků řídících projekty, programy nebo portfolia se jedná o uznávaný certifikát jejich kvalifikace a způsobilosti,
- u dodavatelů v rámci řízení projektu, programu nebo portfolia jde o poskytnutí důkazu profesní kvalifikovanosti a způsobilosti jejich zaměstnanců,
- u zákazníků tento certifikační program potvrzuje získání špičkových profesionálních služeb v rámci řízení projektu (Řeháček, 2013, str. 115)

Tato doporučující norma by pro SVČ mohla být marketinkovou výhodou v jejich portfoliu při prodeji služeb zákazníkům. Ale i když SVČ nepracují podle této strohé normy, vždy je kladen důraz na co nejkvalitnější práci, která musí být nejen při projektovém řízení, ale i při samotné pedagogické práci při zájmovém vzdělávání, neboť zákazník si platí službu a chce i odpovídající kvalitu. Slovy Vodáčka (2006, str. 253) se toto jen potvrzuje: „Jediným rozhodčím v soutěžení na konkurenčním poli trhu je zákazník, resp. Jeho přízeň prodávaným výrobkům a službám. Má poslední slovo a vždy opravdu“.

### **2.2.1 Příprava – první fáze projektu – jeho vymezení**

V první fázi projektu je třeba se zaměřit na iniciaci projektu tedy jeho „vymezení“. Každá škola či školské zařízení má zpracované dlouhodobé strategické plány,

ze kterých jsou iniciovány konkrétní úkoly, které je třeba splnit. Jedná-li se o velkou konkrétní situaci, např. uspořádání velké akce pedagogického či investičního charakteru, pak může nastoupit cesta zvládnutí úkolu pomocí projektového řízení. K těmto aktivitám hojně vybízejí možnosti získávat na projekty finance z různých dotačních programů nejen od

zřizovatele – obce či kraje, MŠMT, sponzorů, nadací, ale i z různých dotací, Evropské unie, což se potvrdilo i ve výsledku šetření.

**Podpora z veřejných zdrojů a zdrojů EU** jsou finanční prostředky poskytnuté na určitý účel. V tomto případě jde o přímou podporu. Způsob získání této podpory není nijak jednoduchý, neboť ji lze získat pouze na základě veřejné soutěže na grantové projekty (Štefánek a kol., 2011, str. 173). Tyto finanční dotace, které organizace získá na projekt, musí do určeného termínu řádně a přehledně vyúčtovat dle předem určených pravidel, neboť zde jinak hrozí sankce vrácení již zaslaných peněz a tudíž i velmi vysoké riziko pro daný projekt. Velké dotace poskytuje např. Česká národní agentura Mládež – YOUTH na základě žádosti z dotačního programu „Mládež v akci“, nyní od roku 2014 pod názvem „Erasmus+“. Kromě zdrojů EU jsou takto formou grantů převážně poskytovány dotace od krajů a obcí. Nutno říci, že výše dotace bývá jen procentuální částí z plánovaného rozpočtu. Na dofinancování je třeba mít schválené prostředky buď od zřizovatele či vlastní zdroje.

Neznamená to však, že pro projektová řízení se musí vždy vypisovat žádost o grant. Nejen že mnoho SVC je podporováno formou provozních příspěvků a může je použít pro své projekty, ale jsou SVC, která jsou schopná svou širokou oblastí zájmových aktivit a případně i doplňkovou (podnikatelskou) činností získat finanční zdroje, které jim poskytnou možnost realizace projektů. Další možností využití jiných zdrojů jsou sponzoři a různé nadace. Pokud by došlo ke zvýšeným finančním nárokům při řízení projektu, pak právě tyto zdroje mohou být eliminací rizika (zálohou) při projektových řízeních.

Školy a školská zařízení, tedy i SVC realizují různé druhy projektů, ať jsou to buď **projekty měkké - pedagogické**, nebo **tvrdé – nepedagogické**. Definice „nepedagogických“ projektů v odborné literatuře z oblasti firemního managementu uvádí Veber (2009, str. 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 řídicích aktivit projektového řízení je rozmanitá, od plánovacích činností, přes komplementační a koordinační činnosti, činnosti dozorové, operativní řešení problémů či změn, úlohy evidenční apod.

V praxi **nepedagogickými projekty** jsou akce investičního charakteru, které mají za cíl zlepšit a zhodnotit prostředí pro výuku a studium, což je důležité pro zvýšení konkurence schopnosti nejen škol, ale i školských zařízení. V dobách, kdy vrcholí boj o klienta SVC se snaží vybudovat lepší zázemí, spravovat či budovat táborové základny, školicí střediska, či

připravit ve své budově možnosti pronájmu k ubytování pro jiná SVČ a další organizace. Mohou být iniciovány bezbariérové přístupy, či zařízení k využívání seniorskou populací a v současnosti i nově jsou iniciovány projekty na zabezpečení budov.

Definice se dá aplikovat i na měkké – pedagogické projekty, kterými lze podpořit zvyšování a rozšiřování kvalifikace pedagogů, pomohou uskutečnit velká mezinárodní setkání dětí a mládeže, výměnné pobyty dětí a studentů v zahraničí, podpora Evropské dobrovolné služby apod. Výstupem je zlepšení komunikačních dovedností nejen v mateřském jazyce, ale i v cizích jazycích, mezinárodní aktivity jsou též velkým motivací pro další studium cizích jazyků, studium v zahraničí, poznávání jiných kultur, jejich tradic a získávání nových znalostí a dovedností pro život – tedy klíčových kompetencí.

U iniciace jakéhokoliv projektu je nejdůležitější, CO je předmětem projektu a jaký CÍL bude splněn. Ke správnému určení cíle (úkol) se používá pravidlo „SMART“, jehož začáteční písmena určují splnitelnost cíle:

**S** (specific) – jednoznačné

**M** (measurable) – měřitelné

**A** (accepted) – přijaté

**R** (realistic) - uskutečnitelné

**T** (timed) – časované Plamínek (2011, str. 66)

Taková pravidla jsou velmi užitečná, protože usnadňují orientaci a připravují porozumění pro následné hodnocení. Ani v tomto případě bychom ovšem neměli zapomínat na smysl a účel těchto pravidel – to nejdůležitější je, aby se stalo přesně to, co se má stát a co je očekáváno.

Ovšem je třeba také mít tým lidí, kteří budou cíl realizovat a také manažera či vedoucího projektu, který bude projekt řídit.

### **2.2.1.1 Osobnost projektového manažera**

Osobnost manažera obecně vyžaduje komplexní souhrn jeho znalostí a dovedností, které jsou ekonomického, technologického, organizačního a sociálního charakteru.... Je na něm zodpovědnost za dosažení výsledku a úspěšné dokončení projektu. (Štefánek a kol., 2011, str. 138 - 139). SVČ mohou mít určeného projektového manažera, který má tuto funkci v popisu práce. Ale většinou projekty řídí běžní manažeři. Specifikem ve školách a školských



zařízeních je, že ředitel – statutární zástupce organizace – je nejen pedagogem (tedy vykonavatelem přímé pedagogické činnosti dle ŠVP), ale i manažerem (řídícím základní manažerské funkce), leadrem (vůdcem lidí - leadership) a často i projektovým manažerem – tedy vedoucím projektu. Jak říká Plamínek (2011) – Ředitel školy či školského zařízení je funkce (pracovní pozice) a v této funkci je možné vykonávat více rolí. Trojanová říká (2014, str. 14) – Záleží na osobnosti ředitele školy, ke které roli tíhne více a kterou je ochoten přenášet na své podřízené.

Při projektovém řízení se uplatní nejen leadership – vedení týmu (tedy vytvořené skupiny), ale i manažerské řízení. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006) manažer vykonává manažerské funkce, jedná se o tzv. sekvenční samostatné funkce – (plánování, organizování, výběr pracovníků, vedení lidí a kontrola) a paralelní funkce (analýza, rozhodování a implementace), které mohou prostupovat sekvenčními funkcemi, protože se vztahují k určité konkrétní činnosti. To znamená, že nelze určit, které role vykonává kdy více a kdy méně, neboť vzájemně prolínají.

### **2.2.1.2 Týmová spolupráce**

Ve slovním spojení „**týmová spolupráce**“ zní slovo „**tým**“, které sice znamená skupinu lidí, ale zpravidla si pod ním představujeme skupinu trochu neobyčejnou – zejména tím, že je sehraná a za příznivých - a někdy i nepříznivých – okolností podává dobré, nebo dokonce výjimečně dobré výkony (Plamínek. 2011, str. 94). Rozdíl mezi skupinou a týmem uvádí Trojanová (2014, str. 86) slovy: „zatímco v pracovní skupině vykonává každý nezávisle svoji činnost, v týmu jsou činnosti vzájemně provázané a členové spolu úzce spolupracují“. Sehranost týmu se projevuje úměrně s přibývajícými zkušenostmi, vzájemným poznáváním členů v týmu a budováním vztahů. Dobrá komunikace, vzájemná vstřícnost a styl vedení leadera, to vše má vliv na výborné výsledky.

Takovou skupinu lidí nazýváme synergickou, neboť výkon této skupiny přesahuje souhrn výkonů jejích členů. Běžně se užívá označení:  $1 + 1 = 3$ . Taková skupina spolu sdílí myšlenky – cíle a také často i hodnoty. Charakteristika vysoce výkonného týmu řečena slovy Štefánka (2011, str. 194):

- všichni táhnou za jeden provaz
- všichni sledují tentýž cíl

- příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu
- organizace je jasná, pevná a závazná
- motivací přicházející zevnitř (touha, vůle, ochota – prostě se chce)
- stimulací přicházející od řídicího pracovníka (vhodným přesvědčováním o potřebě nějaké činnosti, kterou např. právě on vykoná nejlépe)
- konkurence je zaměřena směrem navenek
- informační proces a zpětné vazby probíhají otevřeně
- silná důvěra mezi členy navzájem a v týmu vůbec

Štefánek (2011, str. 195). Ten dále uvádí **nevýhody týmové spolupráce**: tlak ke konformitě, konflikt zájmu jednotlivce se zájmem týmu, silné ovlivňování celého týmu projektovým manažerem a jeho stylem vedení, větší závislost na informacích, v případě špatného rozhodnutí je ovlivněna práce všech. Problém **negativní synergie uvádí** Covey (1994, str. 268):...lidé závislí na své popularitě (síla je závislá na jejich postavení) nechtějí ve skutečnosti naslouchat, chtějí manipulovat s druhými... Mají silnou potřebu utvářet lidi podle šablony, podle svých vlastních představ. Neuvědomují si, že pravá síla vztahů je v různosti názorů.... Podstata synergie tkví v tom, že si **ceníme odlišností**.... S tímto tvrzením souvisí rozdělení rolí v týmu a zajišťování daných úkolů při projektovém řízení.

### 2.2.1.3 Role v týmu

Důležité je, aby v týmu byly využívány rozmanitosti členů tzn. obsazení různých týmových rolí. Rozdělení rolí ve skupině podle Plamínka (2011, str. 97) – uvádí 9 týmových rolí: lídr, diktátor, režisér, myslitel, věcný specialista, procesní specialista, pečovatel, hybatel, dotahovatel. Propojením těchto rolí vzniká souhra při projektovém řízení. Jinou metodou je typologie MBTI.

**Typologie MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator) - se používá při sestavování týmů. Vznikla rozšířením 8 obecných typů C. G. Junga na 16 osobnostních typů.

Zatímco Jungovy osobnostní typy jsou zobecněnou charakteristikou člověka podle jedné dominující kognitivní funkce obrácené navenek nebo dovnitř ( $2 \times 4 = 8$ ), typologie osobnosti MBTI charakterizuje člověka podle hierarchie všech 4 jeho kognitivních funkcí (myšlení,

cítění, intuice a vnímání). Je mnohem blíže reálnému životu, protože zřídka se člověk ve svém úsudku tak jednostranně opírá pouze o jednu funkci, obvykle využívá ještě několika funkcí pomocných. MBTI typologie navíc pracuje s kategorií racionální a iracionální typ. Přidáním těchto proměnných nám vznikne  $8 \times 2 = 16$  typů osobnosti.

U každého z nás převažuje jedna z polarit:

- **Zaměření energie – Extroverze (E) nebo Introverze (I)**
- **Získávání informací prostřednictvím – Intuici (N) nebo Vnímání (S)**
- **Rozhodování na základě – Cítění (F) nebo Myšlení (T)**
- **Životní styl – Flexibilní - improvizáčnický (P) nebo Strukturovaný – spořádaný (J)**

Například:

- ENFP znamená: extrovertní, intuitivní, citový, flexibilní typ
- ISTJ znamená: introvertní, vnímavý, myslivý, strukturovaný typ

<http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

Další typologii uvádí Štefánek (2011, str. 144-145), a to šestnáct osobnostních typů: ISTJ – správce, ISFJ – ochránce, INFJ – tvůrce, INTJ – vědec, ISTP – řemeslník, ISFP – umělec, INFP – hledač, INTP – architekt, ESTP – konferenciér, ESFP – bavič, ENFP – novinář, ENTP – vynálezce, ESTJ – organizátor, ESFJ – prodejce, ENFJ – učitel, ENTJ – polní maršál.

Na určování typologie osobnosti nebo jakou roli v týmu zastáváme, existují testy, které po vyplnění ukáží, v jakém sektoru se nacházíme.

## **2.2.2 Plánování projektu**

Dobře vytvořený plán projektu je formální dokument pro řízení a kontrolu při realizaci projektu (Veber, 2000).

### **2.2.2.1 Plánování projektu – analýza, delegování, komunikace**

V této druhé fázi projektu je nejdůležitější definovat vazby a činnosti, které bude třeba vykonat, aby mohl být splněn cíl, a to v určitém čase a kvalitě. Důležitou součástí této fáze je

rozklíčovat jednotlivé části projektu a pokusit se odhadnout jaká bude časová náročnost a zda máme dostatek potřebných zdrojů nebo zda je dokážeme někde získat. Formováním myšlenek můžeme vytvořit podrobnou myšlenkovou mapu. Jejím cílem je do detailu rozčlenit a analyzovat materiální, finanční i personální zdroje. Aby tým byl informován o dění, je nutné, aby se účastnil těchto činností:

- **Plánování nebo ověření postupu.** Plánování, kontrola postupu a aktualizace plánu jsou jádrem projektového managementu a lze je organizovat jako dvoustranné jednání, stejně jako událost, které se účastní celý projektový tým. U tohoto typu dáváme přednost skupinovým sezením.
- **Rozhodování.** Rozhodování je samozřejmou součástí projektového managementu a mnoho rozhodnutí vyžaduje, aby byli svoláni správní lidé, kteří mají správné informace, a mohli tak dojít k promyšleným závěrům. Pokud se vyskytne více variant pro rozhodování a je třeba porovnat mezi sebou několik alternativ – je dobré použít vícekriteriální analýzu, a to formu brainstormingu. Je možné udělat jednouchou tabulku, kde na jedné straně uvedeme všechny varianty, které chceme hodnotit (např. 3 města, kde bychom mohli uspořádat mezinárodní akci) a na straně druhé je třeba vypsat všechna možná kritéria (cena, úroveň a vhodnost ubytování, dostupnost – doprava a její cena, počet, vhodnost a cena prostor pro aktivity apod.). Na základě porovnání výsledků se pak rozhodnout.
- **Konstruktivní práce.** Lidé se musí sejít, aby mohli společně pracovat na některých výstupech. Například na začátku projektu, kdy se musí dohodnout na prioritách požadavků. (Barker, 2009, str. 101).

Součástí plánování je i delegování úkolů spolu s pravomocemi a odpovědností s vyjasněním vztahů nadřízenosti a podřízenosti.

Všechno, čeho dosáhneme, děláme prostřednictvím **delegování** – delegujeme buďto čas, pak mluvíme o hospodárnosti, nebo pověřujeme jiné lidi, pak mluvíme o efektivnosti. Delegování je typu „přines“ a typu „správce“ - tento typ je spojen s žádoucími výsledky, pravidly, zdroji, odpovědností a následky (Covey, 1994, str. 165).

To znamená, že všichni musí znát odpověď na tyto otázky:

- Kdo zodpovídá za celkovou koordinaci projektu / úkolu?

- Kdo zodpovídá za efektivní čerpání finančních prostředků?
- Kdo zodpovídá za řešení jednotlivých kroků?
- Kdo má zodpovědnost za personální činnost?
- Kdo má zodpovědnost za přípravu smluv a dohod o spolupráci?
- Kdo má podpisové právo pro dokumenty, rozhodnutí a nařízení?

Vlastní zadávání úloh při projektovém řízení je ve své rozvinuté podobě procesem složeným z několika dílčích aktivit, které v zásadě sledují řadu otázek proč – co – jak – s čím/s kým. (Plamínek, 2011, str. 66) – Ten dále říká: důkladné zadání tedy může obsahovat sled šesti postupných kroků:

- Kontext zadání – sdělení nebo připomenutí souvisejících cílů a pravidel a významu práce – nejlépe popisem důsledků, které bude mít úspěch a neúspěch pro firmu nebo nějakou její relevantní část.
- Přesné znění úlohy nebo úkolu – co má být vykonáno, v jakém termínu a v jaké kvalitě. V závislosti na povaze úlohy a vykonavatele může být připojena i instrukce, jak má být práce vykonána
- Informace o svěžených zdrojích – co má vykonavatel k dispozici – jaké pravomoci, jaký materiál, rozpočet, lidi, podporu a spolupráci.
- Klíčovou informací je způsob hodnocení výkonu – tedy srozumitelné sdělení toho, co, jak a kdy bude hodnoceno, případně průběžně kontrolováno, a jaké budou důsledky úspěchu a neúspěchu pro vykonavatele úkolu či úlohy.
- Diskuze – dotazy mohou samozřejmě padnout již dříve, ale nyní je čas k nim vykonavatele přímo vyzvat, případně se ptát na pochopení (i to můžeme dělat průběžně) nebo pochopení citlivě ověřit. Někdy bývá účelný i dotaz, zda vykonavatel neočekává ještě nějakou další podporu.
- Povzbuzení – pozitivní tečka za zadáním, vyjadřující nějaký pozitivní pocit, úvahu nebo aspekt (například důvěru zadavatele v úspěch).

Zde je nutné zmínit důležitost motivování týmu jako celku, ale i jednotlivých členů, o nichž je třeba vědět, na co „slyší“. Barker (2009, str. 91) říká, že je důležité např. ocenění po

dosažení důležitého výsledku, po překonání náročného a komplikovaného úkolu, kariérní postup, intelektuální odměna spočívající v samostatném plnění úkolu s využitím fantazie aj.

Barker (2009, str. 92) dále říká, že **dlouhodobé motivátory** jsou:

- nastavení očekávání
- nastavte cíle, které jsou náročné, ale dosažitelné
- vytvořte prostředí, v němž lidé „musí se svou kůží na trh“
- najděte drobné, ale zajímavé odměny
- organizujte neformální společenské akce

Jak uvádí Plamínek (2011, str. 66): ...pokud zadavatel neumí říci něco pozitivního jinak než formálně, v takovém případě by měl raději mlčet (a zřejmě i o sobě přemýšlet). Kvalita komunikace je při zadávání obecně důležitá – zejména komplikované úlohy vyžadují interaktivní komunikaci a nahrazení dialogu monologem může být doslova riskantním podnikem. Jedná se i o nastavení komunikačních kanálů, což je nejen osobní komunikace, ale i psaná – e-maily, zprávy v listinné podobě, zápisy, telefonáty, internetové prostředí apod.

Doplnění od Coveye (1994, str. 257) ...při synergické komunikaci prostě otevíráme svoji mysl, srdce a city novým možnostem, novým alternativám a novým možnostem volby.

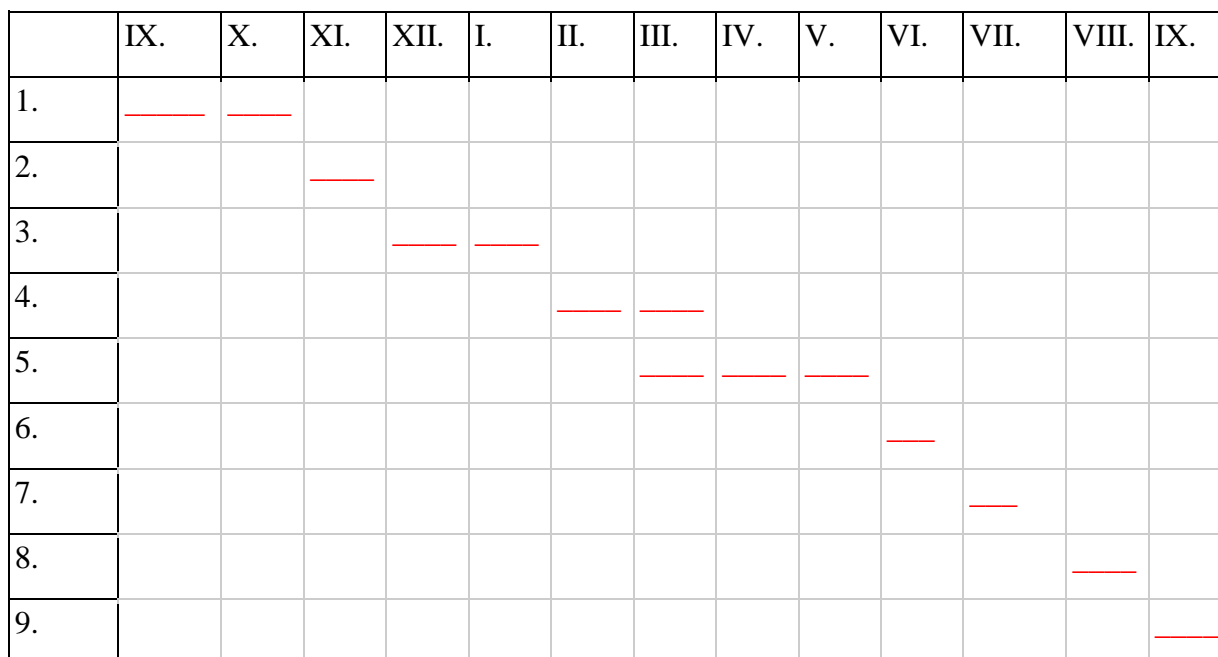
### **2.2.2.2 Plánování projektu – syntéza**

Syntézou se rozumí propojení všech plánovaných činností nejen v časové posloupnosti, kde některé činnosti probíhají současně, ale také vystihnout logické provázání úkolů tak, aby byla zajištěna co nejkratší doba průběhu projektu, neboť „čas jsou peníze“. V tomto případě je velice dobré provést ilustraci za pomoci grafických technik, což znamená nakreslit vztah mezi činnostmi a časem. Toto splňují tzv. Ganttovy diagramy, kde se využívá horizontální úsečkové znázornění. Činnosti mohou být řazeny systémem shora dolů v pořadí, jak jsou skutečně realizovány a je možné plánovat činnosti buď odpředu, tedy od zahájení projektu až na konec nebo odzadu, kdy má být aktivita ukončena a postupně pokračovat k zahájení.

Např. vzorem rozpracování přípravy mezinárodní akce je tato tabulka:

	Název činnosti	Doba trvání - dny
1.	Naplánování projektu (včetně zdrojů)	30
2.	Zajištění zdrojů pro případ nepodpoření grantu	30
3.	Vytvoření žádosti o grant	60
4.	Přípravné práce + detailní rozpracování	60
5.	Realizace příprav - zajišťování úkolů	90
6.	Ověřování - korekce zajištěných úkolů	20
7.	Realizace setkání	12
8.	Ukončení projektu - ekonomické vypořádání	30
9.	Zhodnocení - výstupy pro grantové vypořádání	30

Interpretací tabulky je ukázka Ganttova diagramu s řazením činností shora dolů, kde vodorovné úsečky vyjadřují délku trvání prací v závislosti na čase:



#### Výhody:

- Jednoduché pro nakreslení a čtení
- Vhodné pro statistické prostředí
- Užitečný nástroj pro přehled činností projektu

- Široké využití
- Součást většiny počítačových programů pro řízení projektů

#### **Nevýhody:**

- Nepřehledné v případech, že jde o stovky nebo tisíce činností
- Obtížná manuální aktualizace v případě, kdy se provádí hodně změn
- Nesrovnává časové hledisko s náklady
- Nepomáhá s optimalizací zdrojů
- Nelze určit, které činnosti rozhodujícím způsobem ovlivní délku trvání projektu

(Štefánek, 2011, str. 116)

V SVC lze Ganttovy diagramy využít ke grafickému znázornění jednotlivých konkrétních činností, kde se vyznačí termín zahájení a ukončení, tedy jak dlouhý čas bude potřeba k realizaci každé jednotlivé činnosti, viz. tabulka výše. Zde je naznačena jen „kostra“ činností, které však mohou být do detailu rozpracované a použitím vodorovných barevných úseček lze rozlišit i rozdělení úkolů mezi členy týmu.

### **2.2.2.3 Plánování projektu – optimalizace, odhadování**

Další klíčovou oblastí plánování je **optimalizace nákladů na projekt** a také **odhadování času** jednotlivých činností v závislosti na finanční zdroje (Štefánek, 2011, str.116). Optimalizací se rozumí důkladné promýšlení vzájemně na sebe navazujících prací, které vhodným spojením mohou ušetřit mnoho finančních nákladů např. na dopravě, na materiálu apod. U velkých projektů je třeba rozdělit projekt na několik fází, ve kterých se snadněji dá odhadnout časová i zdrojová náročnost.

Jak říká Štefánek (2011, str.118,119): další technikou, která může být hodnotná je technika odhadování shora dolů (top-down). Odhadování ze spodu nahoru - vyžaduje největší úsilí, ale je také nejpřesnější. Jak naznačuje název, nejdříve se odhadují činnosti na nejnižší úrovni a následně se pokračuje k vrcholu. I když tento druh odhadování je nejpřesnější ze všech, nepoužívá se často. Je to z toho důvodu, že na počátku životního cyklu není dostatek informací pro vytvoření podrobného odhadu na celý projekt.



## 2.2.3 Realizace projektů

### 2.2.3.1 Implementace – konkretizace, analýza rizik

**Konkretizace úkolů** se váže již s konkrétními pracovníky a určení jejich zodpovědností za splnění úkolu. Pokud se účastníci plánování a dobře rozumí tomu, jak mají realizovat své činnosti, za které zodpovídají, pak je projekt dobře zabezpečen. Avšak projekty v důsledku své jedinečnosti zahrnují řadu rizik, která se týkají jak konečné podoby projektu, tak i jeho řízení.

Smyslem **řízení rizik** projektu je určit a analyzovat tato rizika a reagovat na ně. (Veber, 2009, str. 277). Rizika jsou cokoliv, co ovlivní kvalitu, termín nebo konečnou cenu projektu. Často je třeba rychlé řešení operativním zásahem – tedy promyslet, vyhodnotit a rychle rozhodnout, což je především úkol manažera, proto je jeho role tak důležitá a vyžaduje dříve zmíněné osobnostní a charakterové vlastnosti, odborné znalosti a zkušenosti.

Je překvapující, kolik lidí v projektovém týmu bojuje s tím, aby byli schopni definovat význam slov „riziko“ a „problém“. **RIZIKO** je něco špatného, co může nastat. **PROBLÉM** je něco, což už nastalo. (Barker, 2009, str. 35)

Riziko je nejistý stav, který v případě, že nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na projekt. Hodnota rizika je dána pravděpodobností jeho vzniku a velikostí dopadu kde:

- **příležitost** – vyjadřuje nejistý jev, který může mít **pozitivní vliv na projekt**,
- **hrozba** – vyjadřuje nejistý jev, který může mít **negativní vliv na projekt**.  
(Štefánek a kol., 2011, str. 86)

**Řízení rizik** je klíčovou oblastí při řízení projektů. V případě, že se k němu přistupuje svědomitě a profesionálně, může do značné míry realizaci usnadnit. Hlavním cílem je předcházení vzniku možných problémů. (Štefánek a kol., 2011, str. 87)

Existují různé způsoby, jak realizovat opatření pro **snížení hodnoty rizika** nebo jeho eliminaci:

- **Alternativní řešení** – nalezneme takové řešení, které riziko neobsahuje.
- **Snížit pravděpodobnost výskytu** – chceme ovlivnit možný počet příznivých nebo celkových případů, které ovlivňují hodnotu pravděpodobnosti.

- **Snížit velikost dopadu** – snažíme se snížit náklady, které vzniknou v případě, že riziko nastane.
- **Použití rezervy** – dopředu si vytvoříme rezervu, kterou použijeme v momentě, kdy problém nastane.
- **Přenesení rizika na jiný subjekt** – typickým příkladem je pojištění nebo outsourcing (tj. druh dělby práce – organizace nebo firma vyčlení vedlejší činnosti a smluvně svěří jejich vykonávání jiné společnosti – např. správa IT, údržba, doprava apod.).
- **Rozdělení rizika** – rozdělíme rizika na několik případů, které dohromady představují nižší hodnotu.
- **Likvidace rizika** – problém odstraníme ještě před tím, než může začít působit.
- **Ochrana před rizikem** – snažíme se zabránit, aby riziko způsobilo škodu. (Štefánek a kol., 2011. str. 95-96)

Např. Finanční dotace plynoucí z Evropské unie váží na sebe velice vysoké riziko, neboť složitá obsáhlá zadání, nedodržení termínů a všech návazností vytvářejí obrovský tlak pod hrozbou sankcí a vrácení dotací.

Na konci analýzy rizik bychom měli dostat odpověď na otázku: Má smysl projekt realizovat – není míra rizikovosti vysoká? Výsledky analýzy rizik velkou měrou tuto odpověď ovlivní (Štefánek, 2011, str. 97).

### **2.2.3.2 Implementace projektu - realizace, koordinační činnosti**

Jedná se o konkrétní zadání a projednání úkolů tak, aby na sebe logicky navazovaly termíny a náklady projektu a konkrétní pracovník aby za ně převzal odpovědnost. Motivováním pracovníků, že je projekt pro organizaci velká příležitost a také budování dobré image (tak, jak nás vnímá veřejnost), může zajistit aktivní přístup k plnění zadaných úkolů.

V této fázi projektu je taktéž důležitá vzájemná průběžná komunikace mezi členy týmu. Může mít podobu slovní, prostřednictvím telefonu, e-mailů, ale i prostřednictvím projektových plánů, zpráv o stavu atd. V podstatě se jedná o to, aby se všichni zainteresovaní na projektu dostali včas k potřebným informacím. (Štefánek a kol., 2011, str. 65). Ten dále uvádí (str. 66): ...v rámci projektu by měl existovat společný prostor a pravidla pro ukládání všech dokumentů. Tento prostor by měl být přístupný i pro externí spolupracovníky, jsou-li

zapojení v projektu. Měl by být stanoven člen týmu, který bude zodpovídat za aktuálnost všech dokumentů.

#### **2.2.3.4 Kontrolní činnost**

Nelze opomenout sekvenční manažerskou funkci, a tou je **kontrola**. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. (Vodáček, 2006, str. 140).

Podle charakteru provádění se kontrolní procesy obvykle rozdělují na:

- **Pravidelné** (odchylky typu „plán – průběh plnění – skutečnost“)
- **Nepřavidelné** (např. kritická stadia realizace, správnost provádění kontrolovaných činností, soulad s právními předpisy, dodržování oprávněnosti osob apod.)
- **Interní** (kontrolní součást vedoucích pracovníků uvnitř organizace – kontroly finanční, kontroly plnění zadaných úkolů)
- **Externí** (přicházející z vnějšku – např. od zřizovatele, od dalších nadřízených orgánů)
- **Preventivní** (včas odhalit nebezpečí nedostatků a rizik, ověřovat kvalitu projekčních prací, ale dále se váží i k BOZP a hygienickým předpisům na pracovišti apod.)
- **Průběžné** (sledování odchylek v průběhu řízených procesů – regulování, provádění korekcí systémem zpětné vazby. Pro následná opatření jsou rozhodující zjištění, zda jsou odchylky pozitivní či negativní. Průběžně se kontrolují i finanční operace).
- **Následné** (soustředí se na výstup z prověřovaných procesů).

#### **2.2.4 Ukončení projektu – uzavření administrativy, vyhodnocení projektu a zpětná vazba, závěrečná zpráva**

##### **2.2.4.1 Uzavření administrativy**

- Zabezpečte písemné odsouhlasení, že projekt následoval všechny požadované standardy a certifikace
- Vyřešte všechny spory s dodavateli a vyrovnejte nezaplacené účty

→ Uzavřete účetnictví. Uzavřete nákladové kategorie a zabezpečte oficiální potvrzení, že se na váš projekt nebudou účtovat žádné další náklady. (Štefánek a kol., 2011, str. 236)

Finanční vypořádání – následná řídicí kontrola znamená při náročných projektech velké úsilí ekonomického úseku, aby vše bylo správně a dle norem vyúčtováno, zkontrolováno nejen interním auditem, ale i externí kontrolní činností, např. od zřizovatele, či poskytovatele finančních zdrojů.

#### **2.2.4.2 Vyhodnocení projektu – zpětná vazba pro členy týmu**

Jedná se o nejdůležitější činnost po projektové části. Jejím hlavním cílem je objektivně zhodnotit průběh projektu. Přímou odpovědnost za realizaci závěrečného hodnotícího setkání nese projektový manažer. Ten by měl mít jasno v tom, jaký účel setkání a jakých výstupů má být setkáním dosaženo.

Zhodnocení výsledků je třeba provést v těchto oblastech:

- efektivita plánování
- komunikace v projektu
- produktivita projektového týmu
- diskuze o speciálních úspěších
- diskuze o problémech a sporných otázkách
- diskuze o tom, jak promítnout zkušenosti z tohoto projektu na budoucí aktivity

Nejedná se o snahu někoho obviňovat, ale sjednotit se ve snaze naučit se, jak zlepšovat svou výkonnost. (Štefánek, 2011, str. 237)

#### **2.2.4.3. Závěrečná zpráva**

Závěrečná zpráva je jedním z nejdůležitějších dokumentů projektu. Jedná se o dokument, který shrnuje vše podstatné z jeho průběhu. Má písemnou podobu a archivuje se v elektronické i písemné formě... Hodnota závěrečné zprávy není stanovena počtem stran, ale kvalitou získaných informací (Štefánek a kol., 2011, str. 238). Velkou hodnotou pro tým je poučení se s případných chyb a krizí tak, aby příštím období získané zkušenosti pomohly hladkému průběhu v plnění podobných úkolů.

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST – VÝZKUM**

### **3.1 Cíl a přínos výzkumného šetření**

Projektové řízení by mělo být nástrojem úspěšného zvládnutí krátkodobých i dlouhodobých aktivit, velkých náročných úkolů, proto je vyžíváno i v SVČ. Projektová řízení by měla vyplývat ze strategického plánování v SVČ a ze Školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP).

Předmětem výzkumu je popsat stav (deskripce) projektového řízení v SVČ v České republice (pomocí vybraného vzorku 87 SVČ), tj., popsat přípravu, průběh a realizaci projektových řízení, zaměření projektů, zjistit, jak jsou časté a úspěšné, a to v souvislosti s velikostí zařízení podle počtu zaměstnanců.

Výstupem budou statistické údaje, které umožní porovnání sledovaných statistických znaků a na tomto základě i vyhodnocení činnosti SVČ v oblasti projektového řízení.

### **3.2 Metodologie výzkumu**

Vzhledem k tomu, že cílem výzkumu je provést deskripci projektových řízení, byla zvolena metoda kvantitativního šetření, a to formou dotazníku, jehož vyplnění bylo anonymní ve Formuláři Google.

#### **3.2.1 Respondenti**

Respondenty měla být všechna SVČ v ČR (tj. 313 středisek, viz tabulka na str. 33). Všem byl zaslán dotazník s prosbou o vyplnění. Návratnost dotazníků však byla velmi nízká, a tak se respondenty stalo pouze 87 SVČ.

#### **3.2.2 Tvorba dotazníku**

První verze dotazníku byla vyzkoušena (jako pilotáž) na krajské poradě ředitelů SVČ Pardubického kraje, kde dotazník vyplnilo 12 ředitelů. Zpětná vazba ihned pomohla řešit

špatně formulované otázky, které některým nebyly jasné, a proto byly více rozvedeny. Do projektů byly záměrně zařazeny velké a mimořádné akce, neboť se někdy mylně používá pojmem projekt, jež má představovat pouze zpracování informací pro grant. Po přepracování otázek a zadání do Formuláře Google, byla opět vyzkoušena funkčnost po technické stránce, a pak teprve byl odeslán mezi respondenty.

### 3.2.3 Vlastní realizace dotazníkového šetření a návratnost dotazníků

Dotazník byl zaslán s prosbou o vyplnění na ústředí Sdružení pracovníků DDM, odkud byly dotazníky dne 20. 2. 2015 rozeslány na všechna zařízení SVČ – DDM v ČR (tj. 313 středisek).

V první fázi přišlo 61 odpovědí. Znovu jsem požádala o rozeslání 10. 3. 2015 a přišlo dalších 26 dotazníků, takže celkem 87. Vzhledem k tomu, jak jsou ředitelé přetíženi administrativou, třetí pokus jsem již neučinila.

Dle rejstříku škol a školských zařízení byl zjištěn současný stav zřizovaných SVČ a bohužel, počet navrácených dotazníků byl velice nízký. Jak uvádí (Gavora, 2010, str. 130) za požadovanou minimální návratnost dotazníkového výzkumu se považuje 75 %. Dosáhnout takové návratnosti je však velmi těžké, a proto se někdy připouští i nižší.

**Porovnání účasti SVČ v dotazníkovém šetření a zapsaných (existujících) SVČ v (<http://rejskol.msmt.cz/>).**

	<b>Státní správa</b>	<b>Obec, město</b>	<b>Kraj</b>	<b>Církev</b>	<b>Privátní sektor</b>	<b>Celkem</b>
Rejstřík škol a škol. zařízení	2	206	73	23	9	<b>313</b>
Návratnost dotazníku	0	67	18	1	Zapsaný spolek 1	<b>87</b>
Vyjádření návratnosti v %	0,00%	21,41%	5,75%	0,32%	0,32%	<b>27,8%</b>

### 3.3 Zpracování výsledků výzkumu a jejich analýza

Po ukončení dotazníkového šetření bylo zahájeno zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí kontingenčních tabulek, procentuálních výpočtů a případným následným vyjádřením ve formě grafů.

#### 3.3.1 Analýza identifikátorů

Respondentů, kteří se na konec zúčastnili dotazníkového šetření, bylo 87 SVČ a struktura jejich zastoupení podle zřizovatelů byla následující:

- obce a města 77,01 %
- kraje 20,69 %
- církve 1,15 %
- privátní sektor – zapsaný spolek 1,15 %

Dalším identifikátorem je **počet let ve funkci ředitelů SVČ:**

0 - 5 let	<b>26 ředitelů</b>	6 - 11 let	<b>24 ředitelů</b>	12 a více let	<b>37 ředitelů</b>
-----------	--------------------	------------	--------------------	---------------	--------------------

Nejvyšší dosažené **manažerské vzdělání** (předpokládá se, že všichni mají pedagogické vzdělání tak, jak ukládá zákon 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, v platném znění, a to k 1. 1. 2015):

Magisterské SMG	Bakalářské SMG	Kvalifikační studium	UPOL manažerské	NNO manažer	Marketingový manažer	CIMA-A	Nemají manažerskou kvalifikaci
20	13	45	1	1	1	1	5
Z toho Mgr. dokončují 3	Z toho Bc. dokončují 2	Z toho DOTO studují 2					Z toho studuje 1

Ředitelé, kteří dokončují bakalářské studium SMG a magisterské studium Management školství – mají splněno předešlé funkční studium, takže si dále zvyšují manažerskou kvalifikaci. K těmto patří i dva ředitelé, kteří studují DOTO, jež se hlavně specializuje pro SVČ, a tím navazují na své předešlé funkční studium.

Jeden respondent uvedl UPOL – manažerské, což se domnívám je ukončené studium na Filosofické fakultě UP Olomouc v Institutu celoživotního vzdělávání. Další uvedl vzdělání NNO manažer – NIDV Klíče pro život – Akreditované vzdělávání pro nestátní neziskové organizace (občanská sdružení s právní subjektivitou celoročně pracující s dětmi a mládeží) v Národním institutu dalšího vzdělávání v Praze. Dále v tabulce uveden: Marketingový manažer a CIMA-A. To by měla být shodná kvalifikace (dle nalezených informací), kterou provádí Český institut pro marketing Praha – vzdělávání pracovníků managementu a marketingu jako odborná kvalifikace „Obchodník – prodejce“ s certifikátem v souladu s normou ISO/IEC 17024.

Pět respondentů (tj. 5,75 %) nemá manažerskou kvalifikaci, avšak vzhledem k tomu, že jeden z nich již studuje DOTO, považovala bych snížení procenta na 4,6 % za možné, neboť úkoly, které se plní při studiu směřují přímo na aplikaci v jeho organizaci.

Tato kvalifikace úzce souvisí s funkčním obdobím ředitele: 2 jsou ve funkci 0–5 let (z toho 1 studuje a je předpoklad, že i ten druhý splní funkční studium). Jeden je ve funkci 6–11 let a dva jsou ve funkci 12 a více let. Zde může být důvod vyššího předdůchodového věku a pravděpodobně nelze očekávat doplnění kvalifikace.

### **3.3.2 Analýza porovnávaných veličin (SVČ) a jejich rozdělení**

Aby bylo možné porovnávat špatně srovnatelná data, tedy pro velký nepoměr zaměstnanců jak interních, tak i externích, bylo nutné najít řešení pro rozdělení SVČ dle velikosti. V projektovém řízení hlavní břemeno nesou převážně interní pedagogové volného času, byla proto zvolena k porovnávání tato veličina. Nejprve byla SVČ rozdělena na dvě skupiny: od 0 – 10 interních pedagogů (tj. 73 SVČ) a od 11 a více (tj. 14 SVČ). Však podle mých zkušeností nelze spojit do jedné skupiny SVČ např. o 2 a o 10 interních pedagogích, protože je zde zcela velký rozdíl v možnostech a v rozložení pracovních sil v SVČ. Ze statistického materiálu MŠMT Z-15 jsem odvodila jiné (vhodnější) rozdělení (viz tabulka níže). Proto byly vyčleněny tři skupiny, které představují rozdělení na MALÁ, STŘEDNÍ a VELKÁ SVČ.



První skupina respondentů je přibližně stejně velká jako druhá a je navíc dvojnásobkem třetí skupiny, což je velmi dobré k porovnávání, avšak pouze v procentuálním vyjádření.

<b>PEDAGOGOVÉ</b>	<b>Počet SVČ</b>
<b>0 - 4 interní pedagogové (v popise dále jen MALÁ SVČ)</b>	<b>36</b>
<b>5 – 9 interních pedagogů (v popise dále jen STŘEDNÍ SVČ)</b>	<b>33</b>
<b>10 - 50 interních pedagogů (v popise dále jen VELKÁ SVČ)</b>	<b>18</b>

#### **Interní pedagogičtí pracovníci v SVČ podle materiálu Z-15 zaslaného MŠMT ČR**

<b>Pedagogové</b>	<b>Počet SVČ v ČR</b>	<b>%</b>	<b>Počet SVČ ve výzkumu</b>	<b>%</b>
0 – 4 (malá SVČ)	140	44,4	36	41,4
5 – 9 (střední SVČ)	123	39,3	33	37,9
10– 50 (velká SVČ)	50	16,3	18	20,7
<b>CELKEM</b>	<b>313</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

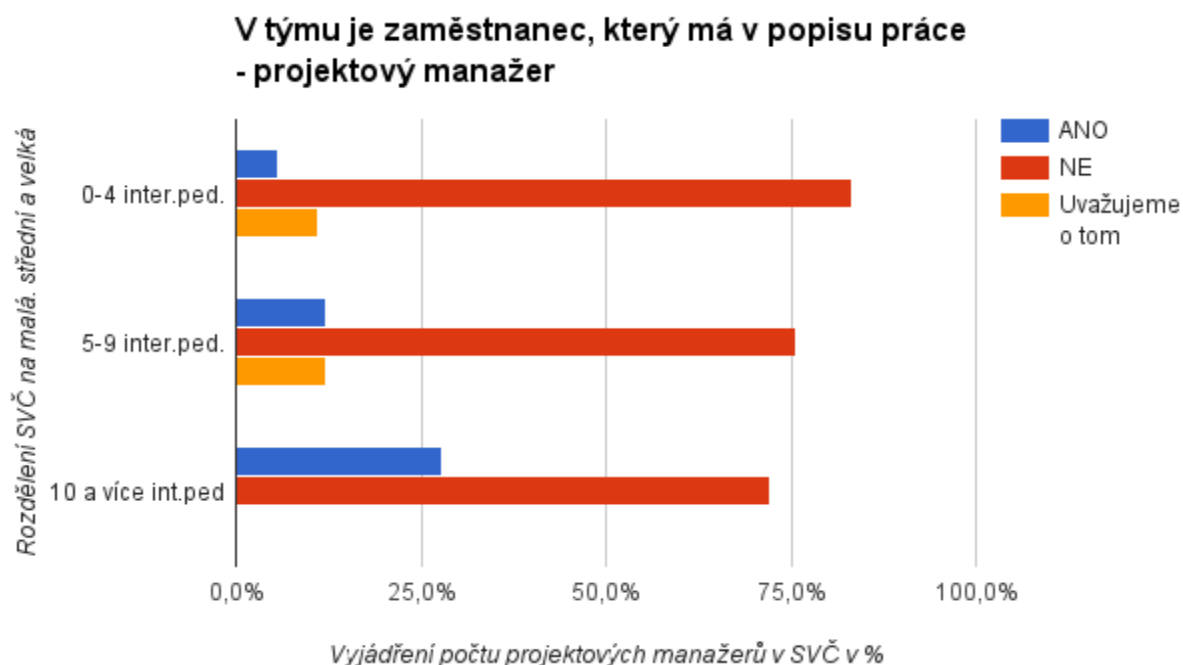
Vzorek pro výzkum přibližně odpovídá počtům SVČ, a to podle mého rozdělení: na MALÉ, STŘEDNÍ a VELKÉ v ČR (viz procentuální vyjádření v tabulce).

### 3.3.3 Analýza fází projektu

#### 3.3.3.1 Přípravná fáze – projektový manažer, týmová spolupráce, role v týmu, MBTI, rozvoj týmové spolupráce

(Iniciace projektu – zde by měly být řešeny tvrdé a měkké projekty, ale vzhledem k tomu, že výzkum byl zaměřen na již realizované projekty, budou souhrnně data vyjádřena v kapitole 3.3.3.5 Výzkumné hodnoty již realizovaných projektů)

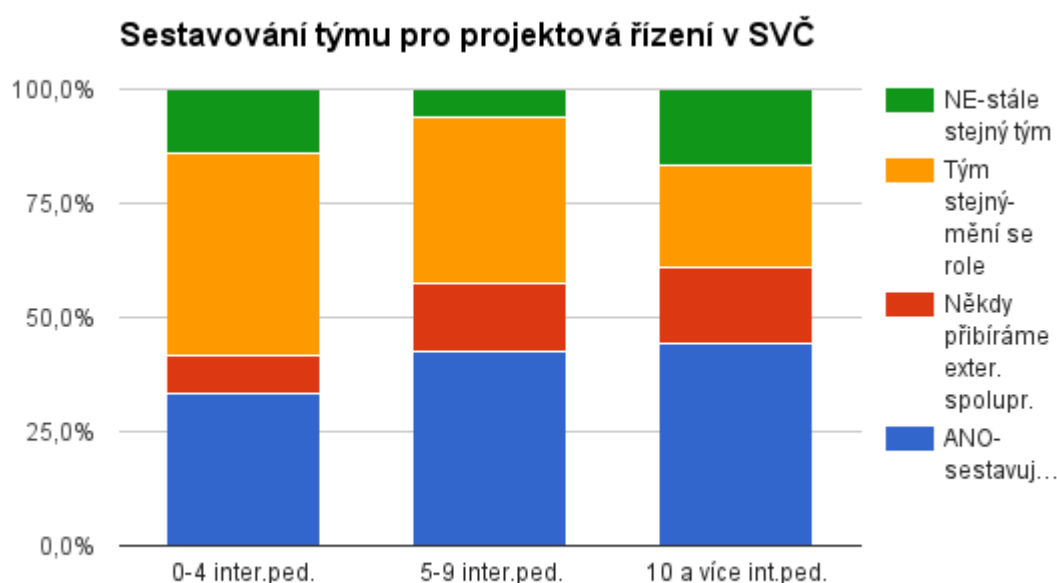
**Otázka č. 1: Máte v týmu zaměstnance, který má v popisu práce funkci projektového manažera?**



Kladně odpovědělo VELKÝCH SVČ (28 %), STŘEDNÍCH (12 %) a MALÝCH SVČ (6 %). O zřízení funkce manažera uvažují vyrovnaně pouze MALÁ a STŘEDNÍ SVČ. Vzhledem k tomu, že v otázce zaznělo, zda má někdo ze zaměstnanců „v popisu práce“ funkci projektového manažera, tedy že se specializuje na řízení projektů a na vytváření žádostí o granty, je tedy předpoklad, že u ostatních SVČ se tato funkce mění dle druhu projektu a dle zkušeností pracovníků, tak jak to vyžaduje situace. Role projektového manažera souvisí i s následující otázkou, a to je sestavování týmu – či je lepší mít tým stále stejný a sehraný?

**Otázka č. 2: Pro každý projekt sestavujete pracovní tým, kde se definují odpovědnosti členů?**

	ANO sestavujeme tým		Někdy přibíráme externí spolupracovníky		Tým stejný - mění se role		NE - stále stejný tým	
0-4 inter. ped.	12	34 %	3	8 %	16	44 %	5	14 %
5-9 inter. ped.	14	43 %	5	15 %	12	36 %	2	6 %
10 a více int. ped.	8	44 %	3	17 %	4	22 %	3	17 %



ANO – sestavujeme tým – jsou poměrně vyrovnány SVCĚ VELKÁ (44 %) a STŘEDNÍ (43 %), ale i MALÁ (34 %) vykazují v tomto směru velkou aktivitu.

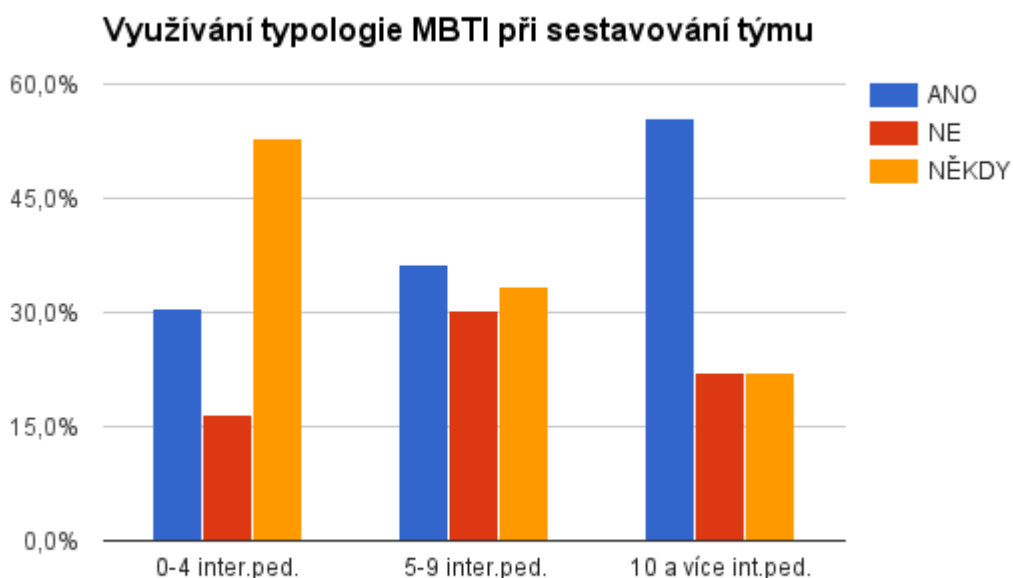
Tým je stejný, ale někdy přibíráme externí zaměstnance – toto využívají hlavně VELKÁ SVCĚ (17 %) a STŘEDNÍ SVCĚ (15 %), MALÁ (8 %)

Tým je stále stejný, ale mění se role – zde je tento jev podle očekávání hlavně u MALÝCH SVCĚ (44 %), STŘEDNÍ (36 %) A VELKÁ (22 %).

NE - stále stejný tým – pro projektová řízení mají nejvíce VELKÁ SVCĚ (17 %), dále pak MALÁ SVCĚ (14 %) A STŘEDNÍ pouze (6 %).

**Otázka č. 3: Při sestavování týmu přemýšlíte např. o typologii MBTI – jednotlivých členů a v jakém složení může tým podat ten nejlepší výkon?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 inter. ped.	11	6	19	0-4 inter. ped.	31 %	17 %	53 %
5-9 inter. ped.	12	10	11	5-9 inter. ped.	37 %	30 %	33 %
10 a více int. ped.	10	4	4	10 a více int. ped.	56 %	22 %	22 %



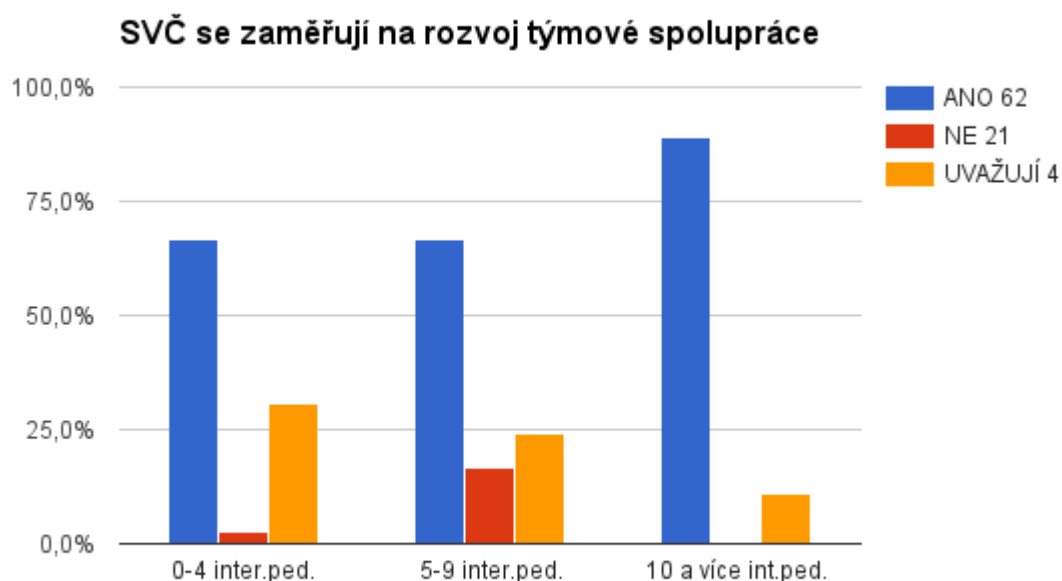
Pozitivní hodnotou u VELKÝCH SVČ je v 56 % využívání této typologie a poznávání členů týmu, což je velice výhodné k jejich spolupráci. Ovšem 22 % buď nevyužívá, anebo jen někdy.

U STŘEDNÍCH SVČ převažuje ANO (37 %), ale NE a NĚKDY se přibližují k této hodnotě.

U MALÝCH SVČ převažuje 53 % NĚKDY, avšak ve 31 % ANO. Celkově nejnižší hodnotou je zde NE (17 %)

Z toho vyplývá, že SŘEDNÍ SVČ se touto otázkou zaobírají nejméně.

**Otázka č. 4: V oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřujete i na rozvoj týmové spolupráce?**



Nejvýznamnější hodnotou je 89 % ANO u SVČ VELKÝCH, jejichž prioritou je rozvoj týmové spolupráce. Zbývajících 11 % uvažují o realizaci.

Druhou významnou hodnotu ANO (67 %) vykazují MALÁ a STŘEDNÍ SVČ. Zde je méně pozitivní to, že 3 %, tj. 1 MALÉ SVČ, se nezaměřuje na rozvoj svého týmu a dalších 30 % uvažuje – tedy se připravuje na tuto aktivitu.

Nejhorší výsledky šetření zde vykazují STŘEDNÍ SVČ (9 % NE a 24 % uvažuje o rozvoji týmu). V grafu je pro ilustraci uvedeno, že celkem 62 SVČ řeší tuto otázku, 4 SVČ uvažují o rozvoji týmu a 21 SVČ se rozvojem týmové spolupráce vůbec nezabývá.

Sehranost týmu se projevuje úměrně s přibývajícím zkušenostmi, vzájemným poznáváním členů v týmu a budováním vztahů. Důležité jsou i různé společné týmové aktivity, které probíhají mimo projektové řízení a mimo pracovní prostředí. Ty se podílejí na stmelování a poznávání se i z jiných hledisek, nežli jsou ta pracovní.

### 3.3.3.2 Plánování projektu: cíl – čas – zdroje – kvalita, analýza – delegování – komunikace, analýza kvality ISO, syntéza, optimalizace – odhadování

#### Otázka č. 5: Než začnete plánovat jakýkoliv projekt, stanovíte si nejprve CÍL?

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 interních pedagogů	34	0	2	0-4 interních pedagogů	94 %	0 %	6 %
5-9 interních pedagogů	30	0	3	5-9 interních pedagogů	91 %	0 %	9 %
10 a více interních pedagogů	18	0	0	10 a více interních pedagogů	100 %	0 %	0 %

Všechna VELKÁ SVČ si 100 % stanovují cíl, jak je patrné z tabulky. Odpověď NĚKDY u MALÝCH A STŘEDNÍCH SVČ je poněkud zavádějící, neboť **cíl musí být znám vždy, jinak nelze projekt splnit**. Ledaže by u některých velmi malých, nebo opakujících se projektů nepovažovaly SVČ za nutné stanovit si předem cíl, ale to pak jsou již rutinní záležitosti.

#### Otázka č. 6: Vychází cíl ze strategického plánu SVČ?

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 interních pedagogů	15	3	18	0-4 interních pedagogů	42 %	8 %	50 %
5-9 interních pedagogů	21	3	9	5-9 interních pedagogů	64 %	9 %	27 %
10 a více interních pedagogů	12	0	6	10 a více interních pedagogů	67 %	0 %	33 %

U této tabulky je překvapující, že CÍL nevychází ze strategického plánování u 3 MALÝCH SVČ a 3 STŘEDNÍCH SVČ. Není jasné, o jaké případy se jedná, ale vzhledem k tomu, že strategické plánování se dále rozpracovává do operačních a operativních plánů, měly by cíle z něho vycházet. Respondenti všech skupin také uváděli, že cíl vychází jen někdy ze

strategického plánování, takže je možné že pouze využili projektové příležitosti k získání dotací pro běžné aktivity v zájmovém vzdělávání.

**Otázka č. 7: Když začínáte plánovat jakýkoliv projekt, naplánujete i časový úsek na přípravu a realizaci?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 interních pedagogů	33	0	3	0-4 interních pedagogů	92 %	0 %	8 %
5-9 interních pedagogů	28	0	5	5-9 interních pedagogů	85 %	0 %	15 %
10 a více interních pedagogů	18	0	0	10 a více interních pedagogů	100 %	0 %	0 %

Zde žádné SVČ neodpovědělo záporně, pouze 3 MALÁ SVČ, tj. 8 % a 5 STŘEDNÍCH SVČ, tj. 15 % odpovědělo „Někdy“, což může znamenat, že nemají dostatečnou zkušenost s plánováním projektů, a nebo se jedná o drobné projekty, které nejsou náročné na čas.

**Otázka č. 8: Když začínáte plánovat jakýkoliv projekt, naplánujete současně i finanční zdroje – rozpočet?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 interních pedagogů	33	0	3	0-4 interních pedagogů	92 %	0 %	8 %
5-9 interních pedagogů	28	0	5	5-9 interních pedagogů	85 %	0 %	15 %
10 a více interních pedagogů	18	0	0	10 a více interních pedagogů	100 %	0 %	0 %

Zde se objevuje přesně ten samý vzorek SVČ jako u předchozí otázky. Nikdo neodpověděl záporně, avšak 3 MALÁ tj. 8 % a 5 STŘEDNÍCH SVČ tj. 15 %, což napovídá, že se pravděpodobně jedná o ta stejná SVČ.

**Otázka č. 9: Provádíte při plánování projektu analýzu?**

	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NĚKDY</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NĚKDY</b>
0-4 int. ped.	18	2	16	0-4 int. ped.	50 %	6 %	44 %
5-9 int. ped.	17	4	12	5-9 int. ped.	52 %	12 %	36 %
10 a více int. ped.	15	0	3	10 a více int. ped.	83 %	0 %	17 %

VELKÁ SVČ v 83 % odpověděla ANO, ale 3 SVČ (17 %) odpovědělo jen „Někdy“. MALÁ a SŘEDNÍ SVČ v 50 % analyzují a vůbec neanalyzují STŘEDNÍ SVČ (12 %) a MALÁ SVČ v (6 %). Toto lze vysvětlit pouze tím, že v malých kolektivech je „zaběhlá dělba práce“ a každý se hned ujme svých činností bez hluboké analýzy. To také odpovídá otázce o sestavování týmu. Takřka procentuálně podobně je uvedeno, že nejsou sestavovány v SVČ týmy (jsou stálé), proto není pokaždé prováděna analýza nebo pouze někdy, pokud to vyžaduje charakter činností.

**Otázka č. 10: Při plánování projektu analyzujete postupy vedoucí ke kvalitě práce?**

	<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NĚKDY</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>	<b>NĚKDY</b>
0-4 int. ped.	23	2	11	0-4 int. ped.	64 %	5 %	31 %
5-9 int. ped.	20	5	8	5-9 int. ped.	61 %	15 %	24 %
10 a více int. ped.	12	0	6	10 a více int. ped.	67 %	0 %	33 %

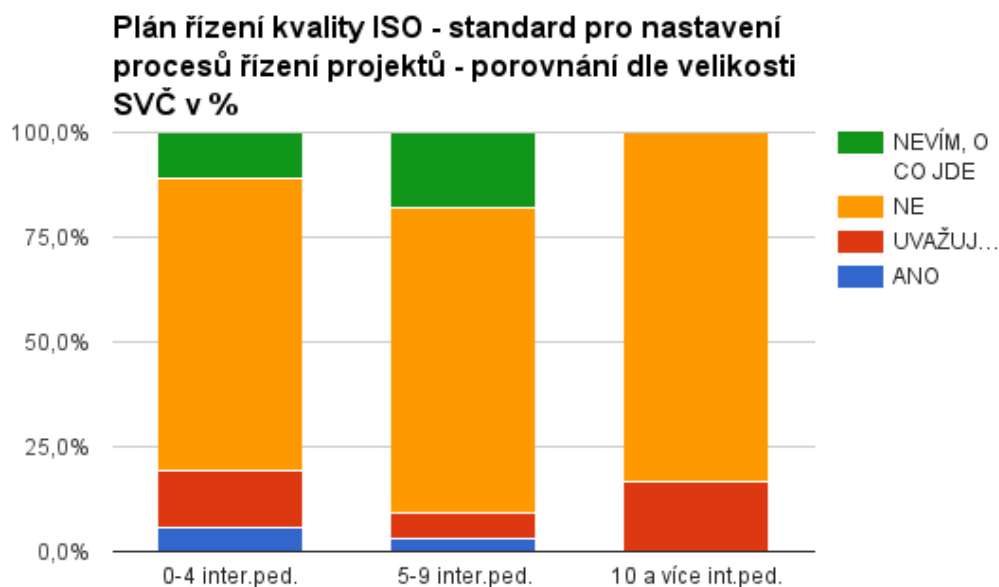
Zde opět VELKÁ SVČ analyzují postupy v 67 % a jen „někdy“ se touto otázkou nezabývají. Podobně shodně je to u všech SVČ, avšak opět 2 MALÁ SVČ (5 %) a 5 STŘEDNÍCH SVČ



(15 %) toto vůbec neřeší, přitom kvalitní práce – tedy kvalitní služba pro zákazníky určitě rozhoduje o prosperitě a image organizace. Toto si SVCČ celkem v 21 % neuvědomují (tj. 1/5 dotázaných). V „boji“ o zákazníka může být právě kvalita zájmového vzdělávání rozhodující.

**Otázka č. 11: Plán řízení kvality ISO by mělo popisovat, jak bude projektový tým realizovat politiku kvality.** V terminologii je citovaný standard ISO 1006 jako referenční model pro nastavení procesů řízení projektů a zvyšování kvality.

	ANO	UVAŽUJEME O NĚM	NE	NEVÍM, O CO JDE		ANO	UVAŽUJEME O NĚM	NE	NEVÍM, O CO JDE
0-4 inter.ped.	2	5	25	4	0-4 inter.ped.	6%	14 %	69 %	11 %
5-9 inter.ped.	1	2	24	6	5-9 inter.ped.	3%	6 %	73 %	18 %
10 a více int.ped.	0	3	15	0	10 a více int.ped.	0,0%	17 %	83 %	0,0 %

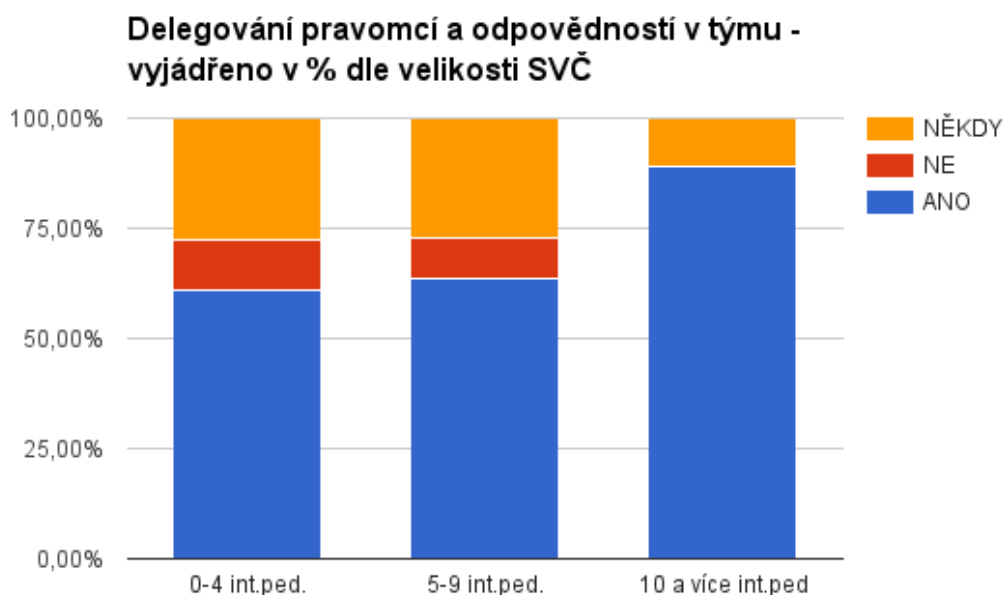


Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 3 SVCČ v tomto režimu pracují a 10 SVCČ o této certifikaci uvažuje. MALÁ SVCČ podala v 5 případech zprávu, že uvažují o zavedení ISO a taktéž 2 odpovědi zazněly u STŘEDNÍCH SVCČ. Avšak překvapující je, že „neví, o co jde“ 4 MALÁ a 6 STŘEDNÍCH SVCČ, ačkoliv se tyto otázky řeší delší dobu. Je to celkem 29 %, což souvisí i s předchozí otázkou, neboť 21 % těchto SVCČ, se vůbec nezamýšlí nad postupy

vedoucí ke kvalitě jejich práce, což může mít neblahý dopad v konkurenčním boji o zákazníka. Ale i když SVČ nepracují podle této strohé normy, vždy by měl být kladen důraz na co nejkvalitnější práci, která musí být nejen při projektovém řízení, ale při samotné pedagogické práci při zájmovém vzdělávání.

**Otázka č. 12: Provádíte – delegování úkolů s určením odpovědností jednotlivým členům týmu ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int. ped.	22	4	10	0-4 int. ped.	61 %	11 %	28 %
5-9 int. ped.	21	3	9	5-9 int. ped.	64 %	9 %	27 %
10 a více int. ped.	16	0	2	10 a více int. ped.	89 %	0 %	11 %

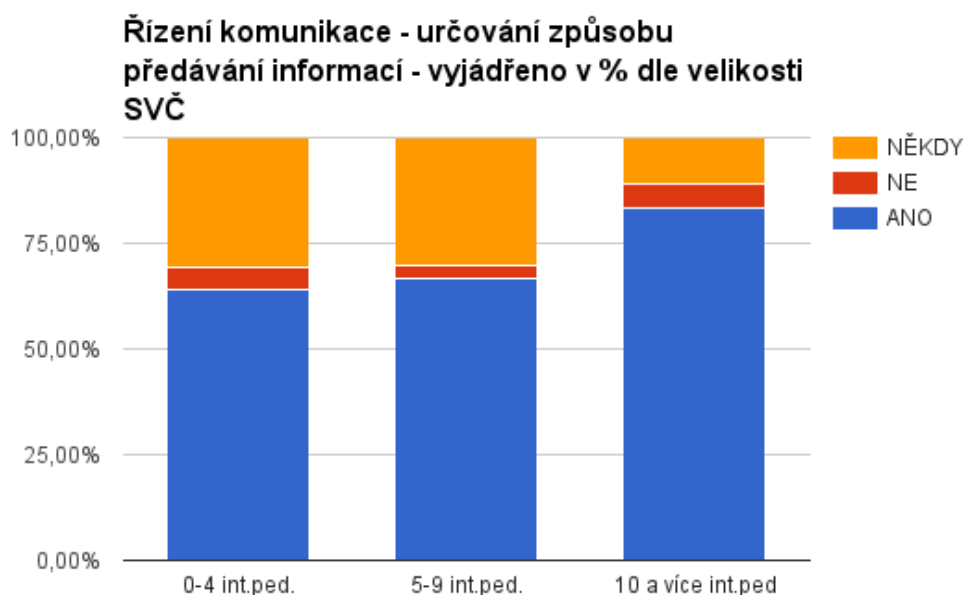


Zde je velice pozitivní, že VELKÁ SVČ zde nemají žádnou zápornou odpověď a delegují činnosti v 89 %. MALÁ SVČ v 61 % a SŘEDNÍ SVČ v 64 % delegují, což je poměrně vyrovnáno. Taktéž u záporných odpovědí jsou SVČ MALÁ 11% i STŘEDNÍ 9% takřka vyrovnána. To, že někdy nebo vůbec nejsou přidělovány – delegovány úkoly v týmu může znamenat, že tým pracuje „samospádem“ bez řízení, neboť všichni mají natrvalo přiděleny určité úkoly, které již není třeba přidělovat, a tedy jsou automaticky vykonávány. Ale jinak nelze říci, že projekt se dá řídit bez přidělování úkolů.

Cituji vyjádření jedné respondentky: „ Slovo NĚKDY znamená, že u opakujících se dílčích činností projektů si řídí proces pedagogové, kdy již mají „najatou“ úspěšnou cestu, do které jim nezasahují.“

**Otázka č. 13: V oblasti řízení komunikace v projektovém řízení si určujete, jak budou předávány potřebné informace?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 inter. ped.	23	2	11	0-4 inter. ped.	64 %	5 %	31 %
5-9 inter. ped.	22	1	10	5-9 inter. ped.	67 %	3 %	30 %
10 a více int. ped.	15	1	2	10 a více int. ped.	83 %	6 %	11 %

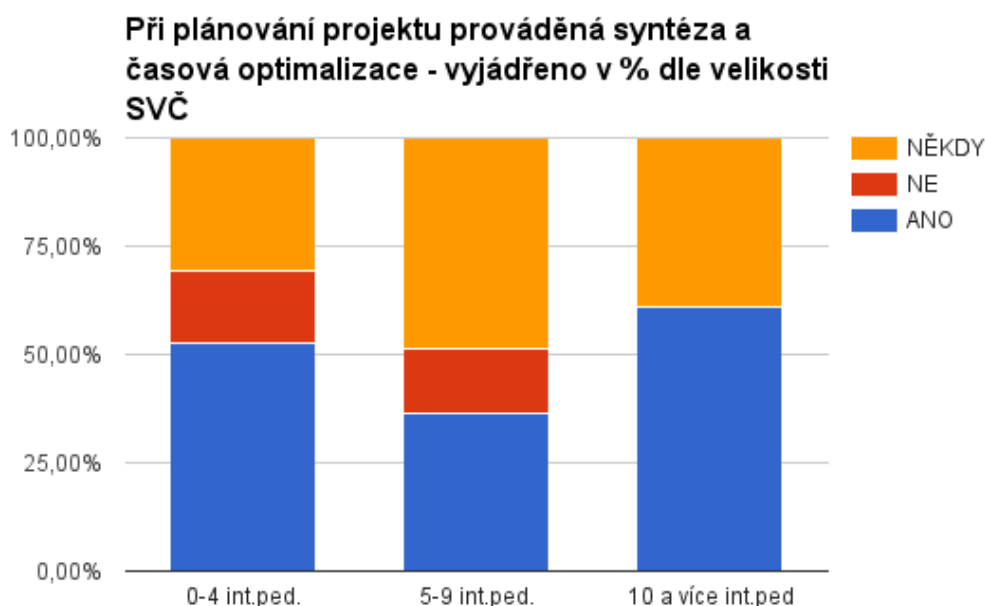


Jak je patrné z grafu, určování způsobu komunikace je nastaveno v 64 % u MALÝCH SVČ, v 67 % u STŘEDNÍCH SVČ a v 83 % u VELKÝCH SVČ. Neurčují komunikaci v projektovém řízení 2 MALÁ, 1 STŘEDNÍ a 1 VELKÉ SVČ, což pravděpodobně souvisí s tím, že mají stále stejný tým, proto mají daná stálá pravidla komunikace, jež přecházejí i do projektového řízení. Avšak pokud nejsou komunikační cesty určeny – i ve směru nadřízenosti a podřízenosti, nemůže být dostatečně zajištěný hladký průběh projektů.

**Otázka č. 14: Při plánování projektu provádíte i syntézu a časovou optimalizaci?**

Pojmenované dílčí aktivity naplánovat v časové a logické návaznosti, aby byly finanční zdroje efektivně využity.

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int. ped.	19	6	11	0-4 int. ped.	53 %	17 %	30 %
5-9 int. ped.	12	5	16	5-9 int. ped.	36 %	15 %	49 %
10 a více int. ped.	11	0	7	10 a více int. ped.	61 %	0 %	39 %

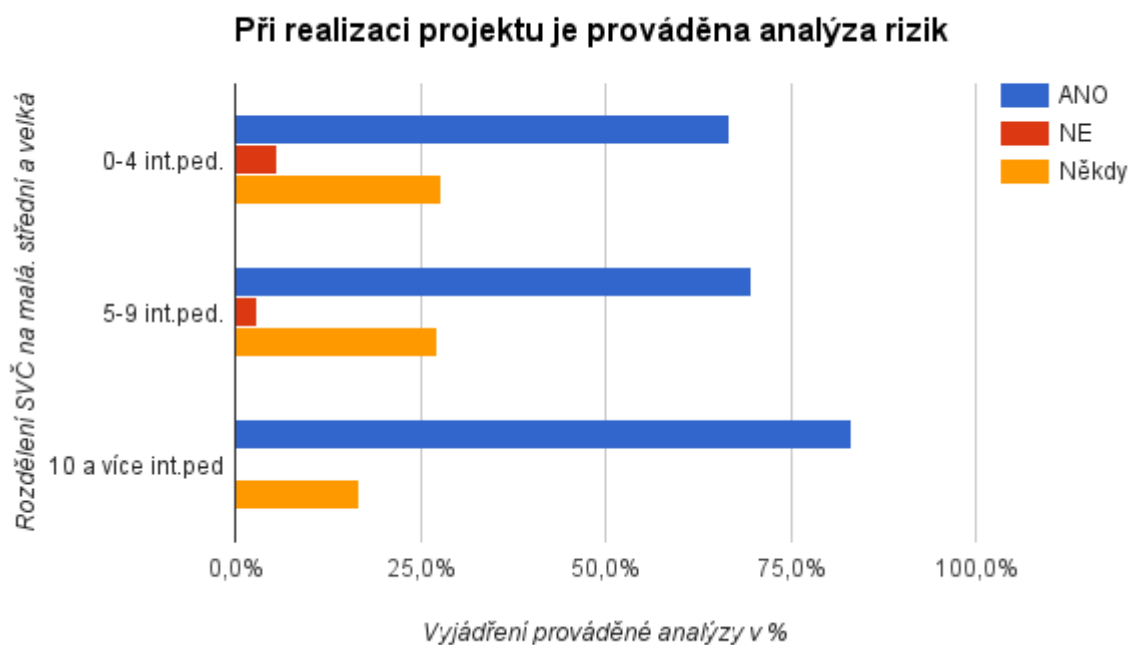


Zde VELKÁ SVČ jediná nemají žádnou zápornou odpověď a v 61 % provádějí syntézu a časovou optimalizaci. MALÁ SVČ vykazují 53 % a STŘEDNÍ SVČ pouze 36 %, že provádějí syntézu a časovou optimalizaci. Vůbec neprovádí tento úkon 17 % tj. 6 MALÝCH SVČ a 15 % tj. 5 STŘEDNÍCH SVČ. To, pravděpodobně znamená, že u méně náročnějších projektů, kde nehrozí velká rizika, a kde nehrají roli velké finanční náklady, neprovádějí SVČ dopodrobna syntézu a optimalizaci úkolů v čase. S tímto úkonem souvisí i další otázka, která se týká analýzy rizik při vlastní realizaci projektu a právě zde by mohl nastat problém, že předem nebyla provedena syntéza a časová optimalizace..

### 3.3.3.3 Realizace projektu – implementace – analýza rizik, kontrolní činnost

**Otázka č. 15:** Při realizaci analyzujete možná rizika, která je třeba minimalizovat? (finanční ztráty, plánování rezerv, pojištění apod.)

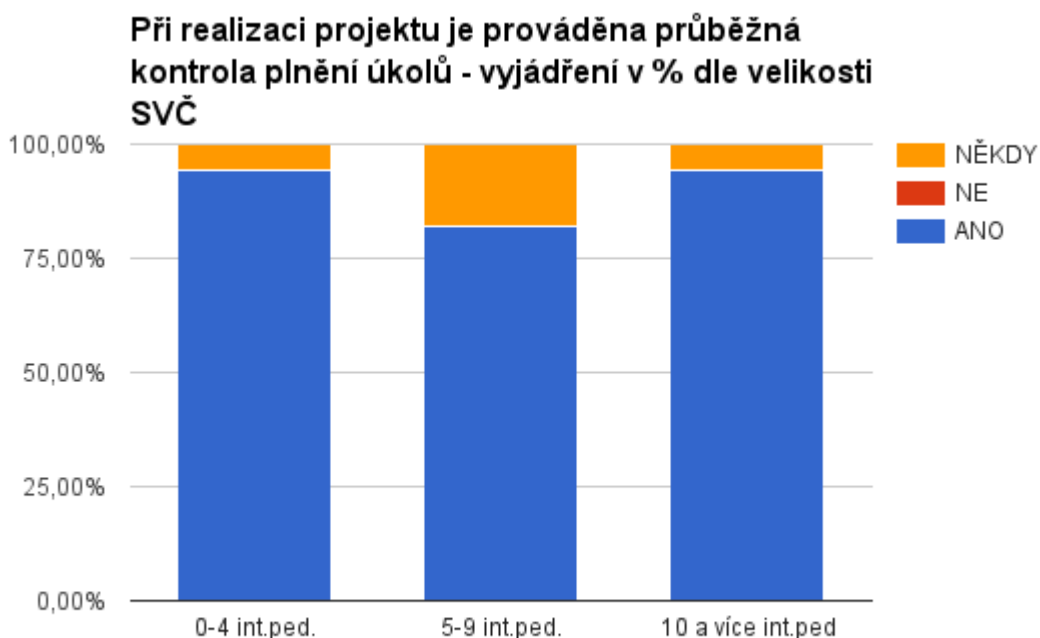
	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int. ped.	24	2	10	0-4 int. ped.	67 %	5 %	28 %
5-9 int. ped.	23	1	9	5-9 int. ped.	70 %	3 %	27 %
10 a více int. ped.	15	0	3	10 a více int. ped.	83 %	0 %	17 %



VELKÁ SVČ jako u předchozí otázky shodně odpověděla ANO v 83 % a ve zbývajících 17 % (3 SVČ) analyzují možná rizika jen někdy, což potvrzují i ostatní SVČ skoro shodně v 27 – 28 %. Znamená to tedy, že záleží na velikosti a rozsahu projektu, kde se rizika většího charakteru neočekávají. Avšak 3 SVČ odpověděla, že nikdy neanalyzují rizika, což ukazuje na neplnění vnitřního kontrolního systému a příslušného zákona č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů, který přímo k tomuto úkonu vyzývá, aby organizace hospodařila ekonomicky a předcházela různými způsoby finančním ztrátám a rizikům, která se mohou skrývat např. v podvodných firmách, jež nabízejí své služby apod.

**Otázka č. 16: Při konkrétní realizaci projektu je prováděna průběžná kontrola plnění úkolů?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int. ped.	34	0	2	0-4 int. ped.	94 %	0 %	6 %
5-9 int. ped.	27	0	6	5-9 int. ped.	82 %	0 %	18 %
10 a více int. ped.	17	0	1	10 a více int. ped.	94 %	0 %	6 %

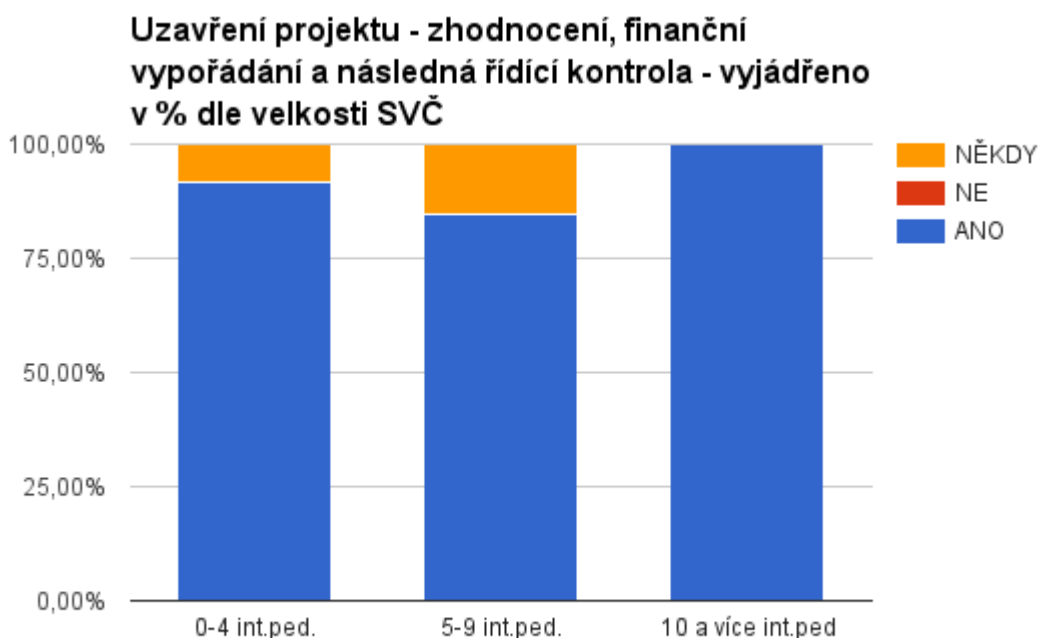


Průběžná kontrola, kromě STŘEDNÍCH SVČ, se blíží k 100 %, což je velice pozitivní. MALÁ a VELKÁ SVČ uvádějí v 6 % provádění jen NĚKDY a nejhorší výsledek zde mají STŘEDNÍ SVČ (18 %), která jen někdy provádí průběžnou kontrolu. Pokud zmíníme, že průběžná kontrola se týká nejen plnění úkolů, ale i souvisejících finančních nákladů, a také případných rizik, pak toto SVČ evidentně „někdy“ neplní zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

### 3.3.3.4 Ukončení projektu - finanční vypořádání, vyhodnocení a zpětná vazba pro členy týmu

**Otázka č. 17:** Při uzavření projektu provádíte zhodnocení, administrativní a finanční vypořádání s následnou řídicí kontrolou?

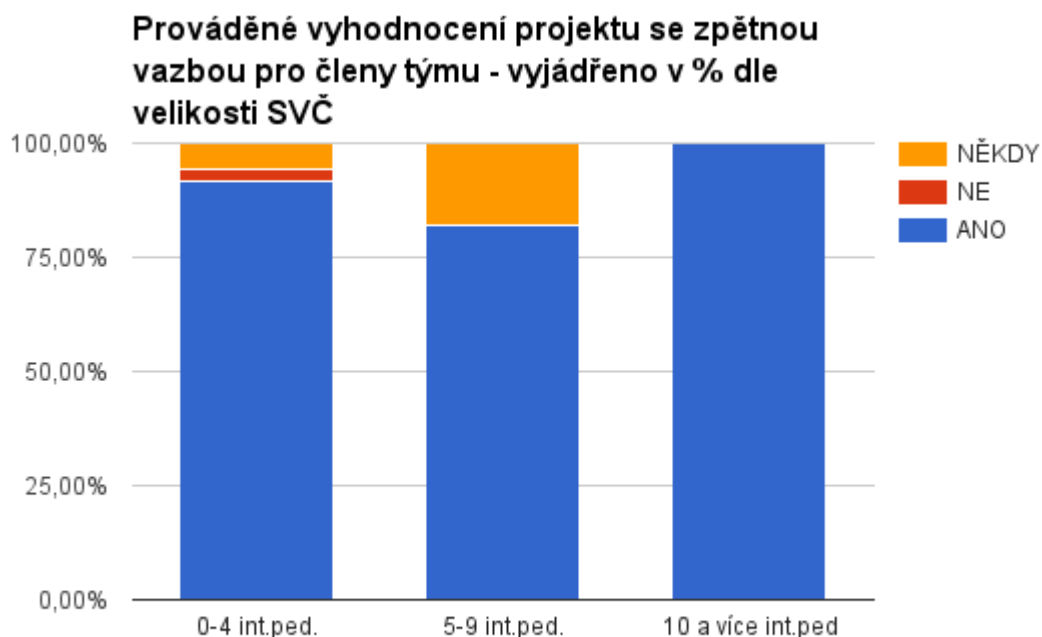
	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int.ped.	33	0	3	0-4 int.ped.	92 %	0 %	8 %
5-9 int.ped.	28	0	5	5-9 int.ped.	85 %	0 %	15 %
10 a více int.ped	18	0	0	10 a více int.ped	100 %	0 %	0 %



Uzavření projektů, zhodnocení a finanční vypořádání se 100 % provádí ve VELKÝCH SVČ, u MALÝCH v 92 % a STŘEDNÍCH v 85 %. Žádné SVČ neuvedlo zápornou odpověď, což je pozitivní. Provádění jen „Někdy“ uvádí 5 STŘEDNÍCH SVČ, tj. 15 % a 3 MALÁ, tj. 8 %. To by znamenalo v praxi pouze případ, že velká akce je např. zdarma pro účastníky, a tedy nemá žádné náklady. Z vlastní zkušenosti však vím, že nelze udělat projekt bez jakýchkoliv nákladů (energie, materiál, služby, platy či odměny zaměstnanců apod.). Zde se opět projevuje absence dodržování příslušných norem a zásad.

**Otázka č. 18: Provádíte vyhodnocení projektu – tedy zpětnou vazbu pro členy týmu?**

	ANO	NE	NĚKDY		ANO	NE	NĚKDY
0-4 int. ped.	33	1	2	0-4 int. ped.	92 %	3 %	5 %
5-9 int. ped.	27	0	6	5-9 int. ped.	82 %	0 %	18 %
10 a více int. ped.	18	0	0	10 a více int. ped.	100 %	0 %	0 %



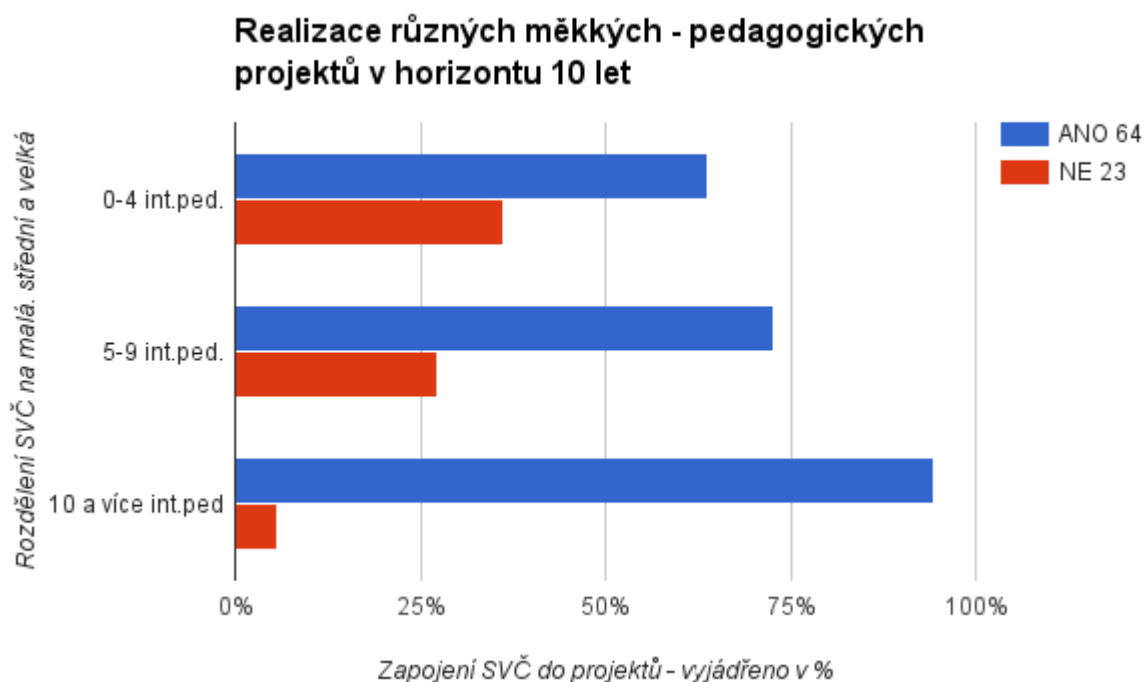
100 % odpověď, že je prováděno vyhodnocení projektu a zpětná vazba pro členy týmu, byla zjištěna u VELKÝCH SVČ. MALÁ SVČ uvedla ANO 92 % a STŘEDNÍ SVČ v 82 %. 2 MALÁ SVČ a 6 STŘEDNÍCH SVČ uvedlo, že vyhodnocení a zpětnou vazbu provádějí jen někdy. Zde jen velmi těžko posoudit, proč tuto činnost nevykonávají při každém projektu. Zde dokonce 1 MALÉ SVČ uvedlo, že tuto činnost neprovádí. (Při bližším prozkoumání odpovědi bylo zjištěno, že SVČ řídí ředitel/ka s kvalifikačním studiem pro řídicí pracovníky, je ve funkci 0-5 let, během roku řídí 1-5 projektových řízení).

Zpětná vazba pro členy týmu je jedno z nejdůležitějších pravidel, neboť skýtá nejen poučení se z případných chyb, ale hlavně dobře vykonaná práce s pochvalou. To je tou největší motivací pro členy týmu a pro jejich další pracovní nasazení.



### 3.3.4. Výzkumné hodnoty již realizovaných projektů

**Otázka č. 19:** Realizovali jste v horizontu 10 let zpět v SVČ pedagogické projekty tzv. měkké (např. v oblasti vzdělávání, velkých příležitostných akcí, mezinárodních aktivit apod.)?



ANO odpovědělo 64 SVČ z celkového počtu 87 SVČ, což je 74 %, NE odpovědělo 23 SVČ.

Vyjádření v % ukazuje na „sílu“ v realizaci projektů: VELKÁ SVČ – 94 %, STŘEDNÍ v 70 % a MALÁ SVČ v 58 % realizovali „měkké“ pedagogické projekty. To, by mělo odpovídat možnostem rozložení pracovních sil a ekonomických možností SVČ. Tabulka dále uvádí konkrétní druhy projektů.

#### Různé druhy 64 realizovaných projektů – „měkkých“:

Velké akce	Erasmus+ výměny	DVPP, akreditace	EDS	ESF	Eurocamp
17	14	7	4	2	1
Klíče pro život	Akce–mistrovství ČR	Výukové programy	Ostatní		ICM–MŠMT
4	5	2	7		1

Zde nejvíce respondenti uváděli různé velké akce a mezinárodní aktivity jako jsou – výměny, Evropská dobrovolná služba (EDS), Evropské strukturální fondy (ESF) apod. Dále akce v rámci Klíčů pro život a akce pořádané na úrovni republikových mistrovství ČR.

**Otázka č. 20: Získali jste na některý z „měkkých“ (pedagogických) projektů finance?**  
(Zapište i více možností).

**ANO 64 (tj. 74 %) respondentů, NE 23 (tj. 26 %) respondentů.**

#### **Struktura zařízení poskytujících finance a počet dotovaných „měkkých“ projektů**

<b>Zřizovatelé</b>	<b>Sponzoři</b>	<b>Krajské dotace</b>	<b>Dotace EU</b>	<b>Nadace</b>	<b>MŠMT</b>	<b>Švýcarský fond</b>	<b>OP lidské zdroje</b>	<b>Partnerský fond</b>
36	25	41	29	3	1	1	1	1

**Celkem 138 dotací**

Tento vysoký součet (138 dotací) ukazuje na kumulaci dotací z různých zdrojů pro realizovaných 64 projektů. To znamená, že pro každý projekt byla jedna či více dotací, což je v praxi možné. Některá SVCČ dokáží získávat dotace a finanční podpory z více zdrojů, tak jak uváděli respondenti.

Zajímavostí je zdroj – fond "partnerských měst", který si vytvářejí po vzájemné dohodě města, jež každoročně cyklicky pořádají mezinárodní setkání mládeže. Tvoří ho 7 měst z Evropské unie (ČR, Polsko, Německo, Francie, Itálie, Maďarsko). Tento evropský svazek měst vznikl v roce 1992 a každý rok vždy jedno město pořádá mezinárodní setkání mládeže. Fond jednotlivým městům finančně přispívá na organizování těchto mládežnických táborů a je jakousi pojistkou při neúspěšné („nepodpořené“) žádosti o příspěvek z EU.

#### **Struktura dotovaných „měkkých“ projektů**

	<b>Realizace projektů</b>	<b>64 Procento zapojení</b>	<b>138 různých dotací</b>	<b>Procento získaných dotací</b>
0-4 inter. ped.	28	44 %	52	38 %
5-9 inter. ped.	24	37 %	62	45 %
10 a více int. ped.	12	19 %	24	17 %

Procentuální vyjádření v této tabulce se týká pouze SVČ, která uvedla, že realizují měkké projekty. Nejvíce zdrojů vykazují STŘEDNÍ SVČ 45 %, MALÁ SVČ 38 % a VELKÁ 17 %. Některá SVČ v dotazníku uvedla, že používají vlastní zdroje, či že nedostala žádnou dotaci. Z vyplněných dotazníků není patrné, zda jsou některá SVČ maximálně dotována zřizovatelem, a proto nejsou motivována k získávání jiných zdrojů, nebo že si dokáží svoji činností zajistit dostatečné zdroje sami a použít je na projekty. Jiná SVČ zase mohou bojovat o přežití a vypořádávat se silnou konkurencí. Zcela jistě jsou podmínky všech SVČ odlišné.

**Otázka č. 21: Využili jste někdy v horizontu 10 let dotační program pro podporu mezinárodních projektů České národní agentury „Mládež v akci“?**

	<b>ANO (21)</b>	<b>NE (66)</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>
0-4 inter. ped.	8	28	0-4 inter. ped.	22 %	78 %
5-9 inter. ped.	7	26	5-9 inter. ped.	21 %	79 %
10 a více inter. ped.	6	12	10 a více inter. ped.	33 %	67 %

**Do projektů „Mládež v akci“ patřily tyto aktivity:**

Akce 1: Mládež pro Evropu – výměnné mnohostranné aktivity

Akce 2: Evropská dobrovolná služba – práce dobrovolníků z cizí země v SVČ

Akce 3: Mládež ve světě – aktivity se sousedskými partnerskými zeměmi

Akce 4: Systémy na podporu mládeže – vzdělávání a vytváření sítí pro pracovníky s mládeží

Akce 5: Podpora evropské spolupráce v oblasti mládeže – spolupráce s mezinárodními organizacemi, setkávání mládeže s činiteli odpovědnými za mládežnickou politiku.

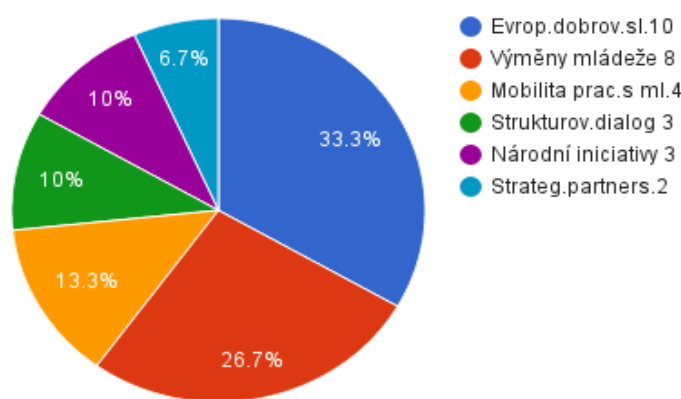
Na doporučení pilotážního šetření bylo toto podrobné vypsání akcí 1 až 5 z otázky č. 23 vypuštěno, vzhledem k tomu, že tento projekt již skončil. Není však jisté, zda tato úprava byla správná, neboť mnohým se hned nemusely všechny aktivity, spojené s tímto programem v horizontu 10 let, hned vybavit. Překvapující totiž je dost malá účast SVČ na tomto projektu. VELKÁ SVČ se účastnila projektů v 33 %, dále pak MALÁ v 22 % a STŘEDNÍ v 21 %.

**Otázka č. 22: Byli jste dříve, nebo jste od roku 2014 zapojeni v některé oblasti programu EU, který je i pro neziskové organizace pod názvem ERASMUS+?**

**Podíl zapojení do programu ERASMUS+**

0-4 int.ped.	8 programů	22%
5-9 int.ped.	14 programů	42%
10 a více int.ped.	8 programů	44%

**Zapojení SVČ do programu ERASMUS+**



Od roku 2014 je vyšší zapojení do programu mezinárodních aktivit ve srovnání s programem „Mládež v akci“, což lze doložit tímto grafem. Porovnáme-li zapojení do programu ERASMUS+ a do minulého programu „Mládeží v akci“, tak dvojnásobně stouplo zapojení STŘEDNÍCH SVČ o 21 % a o 10 % navýšení u VELKÝCH SVČ. Nejvíce jsou oblíbeny projekty (viz graf): Evropská dobrovolná služba (10), výměny mládeže (8), mobilita pracovníků s mládeží (4), strukturovaný dialog (3), národní iniciativy (3) a strategická partnerství (2).

**Zapojeno je 17 SVČ celkem - z toho 5 VELKÝCH mělo více jak 1 aktivitu:**

2 SVČ – 2 aktivity, 1 SVČ – 3 aktivity, 1 SVČ – 5 aktivit, 1 SVČ – 6 aktivit.

**Jedno STŘEDNÍ SVČ mělo uvedeno 6 aktivit (mezinárodních programů).**

Zde se projevuje „síla“ a rozdíly velkých SVČ - v možnostech a realizacích mezinárodních projektů, i když výjimky existují.

**Otázka č. 23: Realizovali jste v horizontu 10 let zpět v SVČ nepedagogické projekty tzv. tvrdé (např. v oblasti investičních akcí, vybudování hřiště, učebny, táborové základny apod.)?**

	<b>ANO (45)</b>	<b>NE (42)</b>		<b>ANO</b>	<b>NE</b>
0-4 inter. ped.	14	22	0-4 inter. ped.	39 %	61 %
5-9 inter. ped.	17	16	5-9 inter. ped.	52 %	48 %
10 a více int. ped.	14	4	10 a více int. ped.	78 %	22 %

Tato tabulka vyjadřuje zapojení **45 SVČ (tj. 52%)** do nepedagogických – „tvrdých“ projektů. Podle očekávání potvrzuje, že největší „sílu“ v realizaci velkých projektů mají **VELKÁ SVČ (78 %)**, dále **SŘEDNÍ SVČ (52 %)** a **MALÁ SVČ (39 %)**. Projektů bylo uvedeno celkem **55**, neboť některá SVČ vykazují více jak jeden projekt.

Rozpis **55** projektů, které respondenti uvedli:

<b>Bouldering. stěna</b>	<b>Rekonstruk. budovy</b>	<b>Víceúčel. hřiště</b>	<b>sportovní areál</b>	<b>PC učebna</b>	<b>Táborová základna</b>	<b>Letní scéna</b>
3	16	13	4	2	4	1
<b>skatepark</b>	<b>lanová dráha</b>	<b>dopravní hřiště</b>	<b>keramická dílna</b>	<b>stanice přírodovědců</b>	<b>pergola, zahrada</b>	<b>nové pracoviště</b>
2	1	3	1	2	2	1

**Otázka č. 24: Získali jste na některý z „tvrdých“ projektů finance?**

	<b>Realizováno 55 projektů</b>	<b>Procento zapojení</b>	<b>83 různých dotací</b>	<b>Procento získaných dotací</b>
0-4 int. ped.	19	34 %	25	30 %
5-9 int. ped.	23	42 %	40	48 %
10 a více int. ped.	13	24 %	18	22 %

Tato tabulka souvisí s předchozí otázkou a jsou zde pouze SVČ, která uvedla, že projekty realizují. Vyjadřuje poměr získaných finančních prostředků, které byly použity pro realizaci 55 tvrdých projektů. Nejvyšší hodnoty vykazují **STŘEDNÍ SVČ**, neboť mají 42 % zapojení do projektů a také nejvyšší počet získaných dotací na tyto tvrdé projekty v hodnotě 48 %. Na druhém místě jsou **MALÁ SVČ** 34 % v poměru zapojení do projektů a 30 % získaných dotací. A překvapivě jsou na tom „nejhůře“ pouze v tomto srovnání **VELKÁ SVČ**. Ale pokud

vezmeme v úvahu, že z 18 VELKÝCH SVČ jich 13 realizovalo „tvrdý projekt“, tak je to 72% úspěšnost.

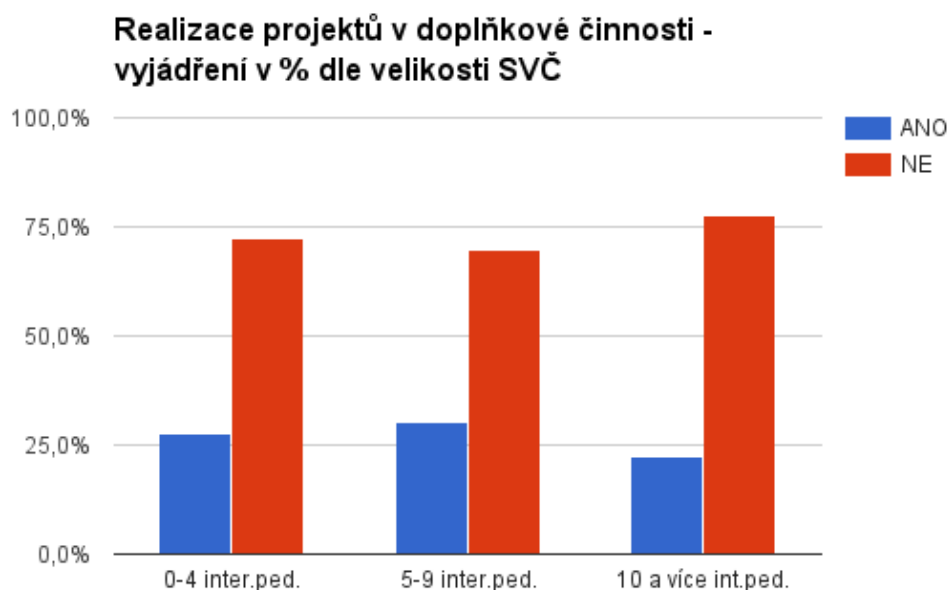
**Rozpis 83 různých dotací pro 55 uvedených projektů, které uvedlo 45 SVČ na „tvrdé“ projekty:**

Od zřizovatele	Od sponzorů	Dotace od Kraje	ESF	Od státu	Ostatní	Vlastní zdroje
38	7	14	10	1	9	3

Ve sloupci „Ostatní“ jsou zastoupeny finanční zdroje od:

T-mobil, MASS Vladař, MAS Ledar, Ministerstvo život. prostředí, OP životní prostředí, Ministerstvo kultury, společnost Hocim, SZIF, Saská banka

**Otázka č. 25:** Realizujete projekty v doplňkové činnosti – např. provoz a úpravy táborové základny? Pokud realizujete v doplňkové činnosti i jiné projekty – vypište druh do kolonky „jiné“.



Graf je poměrně vyrovnaný – realizaci projektů v doplňkové činnosti vykazují: STŘEDNÍ SVČ 30 %, MALÁ 28 % a VELKÁ SVČ v 22 %.

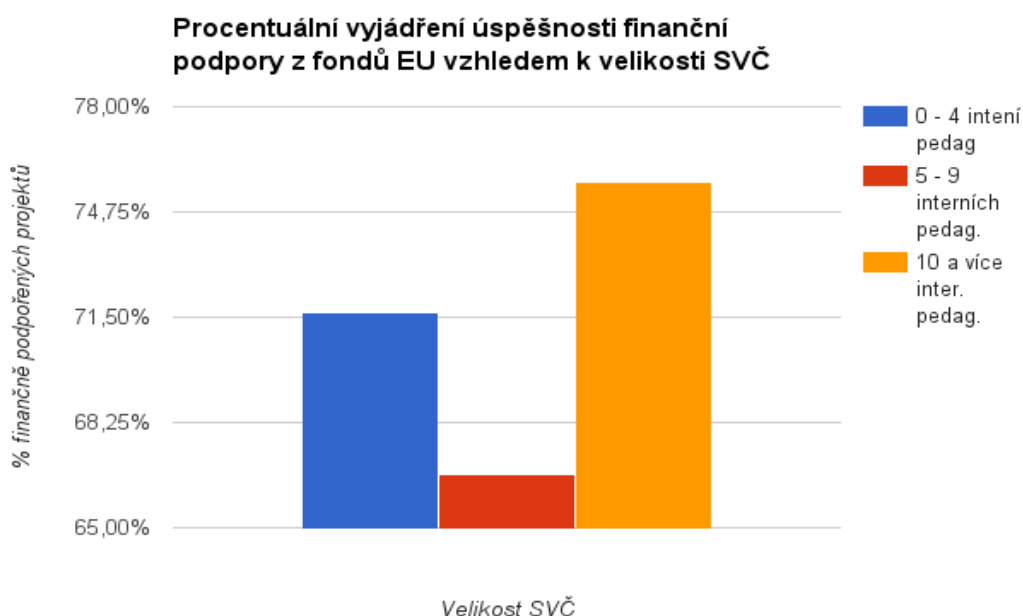
**Doplňková činnost se týká těchto projektů:**

- ubytování a strava, ubytovna a její úpravy – 3x, dále hostinská činnost – 1x

- táborová základna, provoz a údržba, rekonstrukce – 3x
- nákup a prodej zboží
- vydavatelství stolního kalendáře
- reklamní služby, výroba a prodej reklamních předmětů
- sociální (nejspíš služby)
- mezinárodní setkání mládeže
- v jednom případě v současné době připravují DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků)

Tato činnost, jak se ukazuje, je poměrně málo zastoupená. Zde jsou velké možnosti získávání dalších finančních zdrojů a možnosti zaměstnávat a vyplácet z těchto zdrojů pracovníky na různých pozicích v provozovaných službách.

**Otázka č. 26:** Pokud se jedná o čerpání z fondů EU všeobecně: byli jste vždy finančně podpořeni, pokud jste podali žádost? (pokuste se vyjádřit % úspěšnosti (např. z 5 žádostí pouze 1 nepodpořen = 80 % úspěšnost) – vypište v kolonce „jiné“.



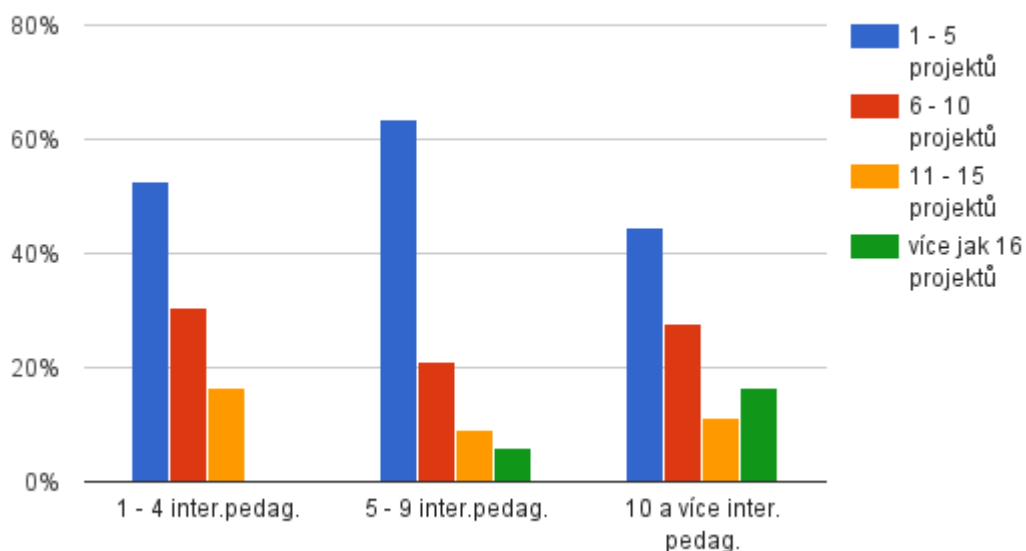
Nejúspěšnější jsou VELKÁ SVČ (76 %), pak překvapivě následují MALÁ SVČ (72 %) a nejméně úspěšná jsou STŘEDNÍ SVČ (67 %). Úspěšnost je závislá na kvalitě napsaných

žádostí o dotaci na projekt, dále na zajímavosti a realizovatelnosti a často i na udržitelnosti cíle projektu.

**Otázka č. 27: Kolikrát v roce v průměru použijete projektové řízení?** Jedná se o jakékoliv akce, dlouhodobé projekty, mezinárodní aktivity, celotáborové hry apod.

	1 – 5	6 – 10	11 – 15	více jak 16		1 – 5 projektů	6 – 10 projektů	11 – 15 projektů	více jak 16
1 – 4 inter.pedag.	19	11	6	0	1 – 4 inter.pedag.	53 %	30 %	17 %	0 %
5 – 9 inter.pedag.	21	7	3	2	5 – 9 inter.pedag.	64 %	21 %	9 %	6 %
10 a více inter.pedag.	8	5	2	3	10 a více inter.pedag.	44 %	28 %	11 %	17 %

**Průměrný počet používaných projektových řízení v SVČ během roku**



Tento graf vyjadřuje, jaké množství projektů v průměru probíhá během roku v SVČ.



Nevíce SVČ vykazují 1 – 5 realizovaných projektových řízení v roce, a to: SVČ MALÁ 53 %, SŘEDNÍ 64 %, VELKÁ 44 %.

Druhou méně zastoupenou skupinou je realizace 6 – 10 projektů za rok – to uvedla SVČ: MALÁ 30 %, STŘEDNÍ 21 %, VELKÁ 28 %.

Ve třetí skupině 11 – 15 projektů jsou hodnoty menší, a to SVČ MALÁ 17 %, STŘEDNÍ 9 %, VELKÁ 11 %.

Ve čtvrté skupině, která uvedla realizaci 16 a více projektů během roku jsou 2 SVČ STŘEDNÍ a 3 SVČ VELKÁ.

Protože těchto 5 SVČ během roku realizuje největší počty projektových řízení (16 a více), tak bylo vybráno několik veličin a ty byly pro ilustraci porovnány mezi sebou, tak jak respondenti uvedli v dotazníku – viz. následující tabulka:

Porovnání 2 STŘEDNÍCH a 3 VELKÝCH SVČ, jež realizují během roku více jak 16 projektů

	Velikost SVČ	Řed.ve funkci let	Manažerské vzděl.	Standard ISO	Projekty měkké	Projekty tvrdé
1.	5 inter. pedagogů	12 a více	Funkční studium	NE	akce i na úrovni republiky	Zahrada, táborová základ.- doplň.činn., dopravní hřiště
2.	8 inter. pedagogů	12 a více	Management vzděl.	ANO	Akce s mezinárod. účastí, doplňková činnost	ESF - Hřiště
3.	17 inter. pedagogů	0 - 5	Funkční studium	NE	velké akce	ANO
4.	17 inter. pedagogů	6 - 11	CIMA A	Uvažují o něm	Erasmus+ 5 akcí, Mistrovství Evropy	ESF - rekonstrukce budovy
5.	50 inter. pedagogů	12 a více	Funkční studium	NE	velké akce, mezinár.akce	ESF - stanice ml. přírod., stadion mládeže

Tabulka vypovídá o různorodosti SVČ nejen podle velikosti, ale i podle aktivit, které byly uvedeny. Je zde patrné, že zkušenosti ředitelů, kteří jsou ve funkci 12 a více let, mají určitě vliv na množství a druhy realizovaných projektů i tím, jak definovali své projekty.

Všichni ředitelé mají funkční vzdělání, jeden má certifikát CIMA A (odborná kvalifikace „Obchodník – prodejce“ s certifikátem v souladu s normou ISO/IEC 17024). Jedno SVČ pracuje dle standardu kvality ISO a 1 o něm uvažuje. Všichni realizují jak měkké, tak i tvrdé projekty, všechna SVČ uváděla různé zdroje (ty nejsou součástí tabulky), včetně zdrojů EU, ESF. Zde by se dalo očekávat, že právě velká zařízení budou ve větším množství vykazovat vysoký počet projektových řízení. Ale vzhledem k různorodosti činností a k různě velkým pojetím projektových řízení, a také zda se jedná o velkou akci či mezinárodní aktivitu,

na kterou je potřeba mnohem více energie, se dá těžko posoudit srovnatelnost odpovědí. Ale je důležité, že projektová řízení se provádějí.

### 3.3.5 Závěrečná sumarizace výsledků šetření (v %)

Stručné otázky	MALÁ SVČ			STŘEDNÍ SVČ			VELKÁ SVČ		
	ANO	NE	NĚKDY	ANO	NE	NĚKDY	ANO	NE	NĚKDY
Funkce projektového manažera	6	83	11	12	76	12	28	44	28
Sestavování týmu v projekt. Říz.	34	14	8 + 44	43	6	15 + 36	44	17	17 + 22
Používání typologie MBTI v týmu	31	17	53	37	30	33	56	22	22
Rozvoj týmové spolupráce	67	3	30	67	9	24	89	0	11
Stanovení cíle projektového řízení	94	0	6	91	0	9	100	0	0
Vychází cíl ze strategic. plánování	42	8	50	64	9	27	67	0	33
Plánování časového úseku	92	0	8	85	0	15	100	0	0
Plánování finančních zdrojů	92	0	8	85	0	15	100	0	0
Plánování - analýza	50	6	44	52	12	36	83	0	17
Provádění syntézy	53	17	30	36	15	49	61	0	39
Analýza vedoucí ke kvalitě	64	5	31	61	15	24	67	0	33
ISO – norma kvality	6	69	14 uvažují	3	73	6 uvažují	0	83	17 uvažují

ISO – neví, o co jde	11			18			0		
Provádění implementace úkolů	61	11	28	64	9	27	89	0	11
Analýza rizik	67	5	28	70	3	27	83	0	17
Řízení komunikace	64	5	31	67	3	30	83	6	11
Průběžná kontrola plnění úkolů	94	0	6	82	0	18	94	0	6
Závěrečné finanční vypořádání	92	0	8	85	0	15	100	0	0
Hodnocení a zpětná vazba	92	3	5	82	0	18	100	0	0
Realizace měkkých proj.10let zpět	58	42	0	70	30	0	94	6	0
Poměr různých dotací na měkké projekty	38	62	0	45	55	0	17	83	0
Mládež v akci – 10 let zpět	22	78	0	21	79	0	33	67	0
Erasmus+ od roku 2014	22	78	0	42	58	0	44	56	0
Realizace tvrdých projektů 10 let zpět	39	61	0	52	48	0	78	22	0
Poměr různých dotací na tvrdé projekty	30	70	0	48	52	0	22	78	0
Realizace projektů v doplňkové činnosti	28	72	0	30	70	0	22	78	0
Podpořené projekty z EU fondů	72	28	0	67	33	0	76	24	0
<b>Součet nejlepších výsledků šetření</b>	<b>14</b>			<b>15</b>			<b>22</b>		

Závěrečná sumarizace výsledků šetření v % interpretuje konečné výsledky šetření, kde jsou vlevo stručně vyjádřeny identifikátory, na které respondenti odpovídali a v horní části jsou rozdělena SVČ, tak jak byla v grafech porovnávána. Zároveň jsou v horní části tabulky odpovědi ANO – NE – NĚKDY. V každém řádku jsou zeleně vyznačeny odpovědi „relativně nejlepších“ SVČ a dole tyto hodnoty sečteny. Červeně jsou naznačeny překvapující odpovědi v porovnání s ostatními respondenty a v porovnání s teorií. Modrý výsledek je součtem vždy nejlepších odpovědí. MALÁ SVČ dosáhla 14 nejlepších odpovědí, STŘEDNÍ SVČ 15 – tedy výsledky jsou přibližně srovnatelné. „Relativně nejlepší“ výsledky v tomto srovnání mají VELKÁ SVČ, neboť nejen že mají 22 „nejlepších“ odpovědí celkem, ale z nich v 5 případech měli 100% kladných odpovědí. Žádné SVČ MALÉ ani STŘEDNÍ nemělo v 100% v kladných odpovědích.

## 4 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla deskripce projektového řízení ve střediscích volného času v ČR a **tento cíl byl splněn**. Předmětem výzkumného šetření byl průběh projektového řízení: příprava, týmová spolupráce, plánování, realizace, zaměření projektů, zjištění, jak jsou časté, jaké druhy projektů byly realizovány, jaké finanční zdroje jsou využívány, a to v souvislosti s velikostí zařízení podle počtu zaměstnanců. Na základě své dlouholeté praxe jsem předpokládala, že množství, náročnost a získávání finančních zdrojů bude záviset na velikosti zařízení dle počtu interních zaměstnanců, neboť zvládnutí velkých úkolů závisí na možnostech rozložení sil v organizaci. **To se takřka potvrdilo, ale ne ve všech případech.**

Respondenti, kteří reprezentovali výzkumný vzorek SVČ, přispěli k vytvoření uceleného pohledu na stav projektových řízení v SVČ v ČR. Porovnávány byly vždy tři skupiny SVČ, a to dle počtu interních pedagogů (MALÁ SVČ 0-4 pedagogové, STŘEDNÍ SVČ 5-9 pedagogů, VELKÁ SVČ 10 a více pedagogů). Takto rozdělené skupiny respondentů procentuálně odpovídají rozložení malých, středních i velkých SVČ v celé České republice dle výkazu Z-15 MŠMT, proto je předpoklad, že právě toto rozdělení bylo správné a vzorek respondentů přibližně vždy odpovídá v procentuálním vyjádření jako zástupce dané skupiny SVČ v ČR.

V přípravné fázi – v oblasti vedení lidí, sestavování týmu, jeho rozvíjení, komunikace a používání typologie osobnosti pro efektivní práci – byly nejlepší výsledky šetření u VELKÝCH a STŘEDNÍCH SVČ.

V další části výzkumu – ve fázi plánování – vykazují nejlepší výsledky VELKÁ SVČ, neboť mají ve třech případech 100 % kladné odpovědi. Standardizace normy ISO, která není povinná pro SVČ, zde jsou „průkopníky“ MALÁ SVČ, jež uvedla ve 2 případech, že v tomto standardu pracují a taktéž pracuje 1 STŘEDNÍ SVČ. Avšak zde je překvapující, že VELKÁ SVČ uvedla, že nejen že v tomto standardu nepracují, ale pouze v 17 % – tedy 3 SVČ uvažují o standardizaci dle normy ISO. Oproti tomu u skupiny MALÝCH SVČ 11 respondentů uvedlo u normy ISO, že „neví, o co jde“ – taktéž odpovědělo 18 SVČ STŘEDNÍCH. Z manažerského hlediska je velice pozitivní, že VŠECHNA SVČ vždy stanovují CÍL projektu. Zde se však objevily také zásadní odpovědi, a to že cíl projektu NEVYCHÁZÍ ze strategického plánování – uvedly tak 3 MALÁ SVČ a 3 STŘEDNÍ SVČ. Zde lze jen těžko posoudit, o jaké aktivity projektového řízení se v SVČ jednalo, že nevycházely ze

strategického plánu. Ze strategického plánu by měl vycházet závazný dokument: Školní vzdělávací program (ŠVP), ze kterého se plánují konkrétní dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé aktivity, a tedy i projektová řízení.

V další oblasti – provádění syntézy, implementace – zde byla mezi nejlepšími VELKÁ a MALÁ SVČ. Objevuje se však často slovo NE a NĚKDY – respondenti uvedli, že např. opakující se práce přechází automaticky na již zavedenou „dělbu práce“, a tudíž se mnohé projekty lehčeji řídí, což přechází do tzv. rutinních činností a projektem již přestává být. Na druhou stranu kontrolu plnění úkolů provádějí v 94 % MALÁ A VELKÁ SVČ, v 82 % STŘEDNÍ SVČ. Zde nikdo nevedl, že by kontrolu neprováděl. Závěrečné finanční vypořádání, hodnocení a zpětnou vazbu většina SVČ plní dosti důsledně. VELKÁ SVČ NA 100 %, MALÁ na 92 % a STŘEDNÍ SVČ na 85 %. Zde je zarážející, že hodnocení a zpětnou vazbu pro členy týmu NEPROVÁDÍ 1 MALÉ SVČ, ačkoliv je toto pro motivaci k dalším činnostem velmi důležité.

V poslední oblasti, kde byla zjišťována již realizovaná projektová řízení (i v horizontu 10 let zpět), vykazovala nejlepší výsledky STŘEDNÍ a VELKÁ SVČ, oproti tomu MALÁ SVČ zde ve třech případech byla lepší než VELKÁ SVČ, a to **v získávání dotací na měkké, tvrdé projekty a při realizaci projektů v doplňkové činnosti a dokonce i 72 % získaných finančních prostředků z EU** (VELKÁ SVČ získala 76 %).

Co se týče množství realizovaných projektů během roku, tak nejvíce zastoupena je skupina 1 – 5 projektů uvedla SVČ (MALÁ 53 %, SŘEDNÍ 64 %, VELKÁ 44%), ve druhé skupině 6 – 10 projektů za rok uvedla SVČ (MALÁ 30 %, STŘEDNÍ 21 %, VELKÁ 28 %). Ve třetí skupině 11 – 15 byly hodnoty menší SVČ (MALÁ 17 %, STŘEDNÍ 9 %, VELKÁ 11 %). Ve čtvrté skupině, která uvedla realizaci 16 a více projektů během roku jsou 2 SVČ STŘEDNÍ a 3 VELKÁ, což je možné vzhledem k jejich rozložení pracovních sil.

V závěrečné sumarizační tabulce jsou konečné výsledky (v modré barvě), kdy MALÁ SVČ dosáhla 14 nejlepších odpovědí, STŘEDNÍ SVČ dosáhla 15 nejlepších odpovědí – tyto výsledky jsou přibližně srovnatelné. „Relativně nejlepší“ výsledky v tomto srovnání mají VELKÁ SVČ, neboť nejen že mají 22 „nejlepších“ odpovědí celkem, ale z nich v 5 případech měli 100% kladných odpovědí, avšak v přípravných, realizačních a ukončovacích fázích – tedy z manažerského hlediska. Avšak co se týče konkrétních již zrealizovaných projektů, tak úspěšnost je nejvyšší u STŘEDNÍCH SVČ (v 6 případech), pak u VELKÝCH SVČ (v 5 případech) a u MALÝCH SVČ (ve 4 případech).

Předpoklad, že množství, náročnost a získávání finančních zdrojů na projektová řízení bude záviset na velikosti zařízení (dle počtu interních pedagogů), **se výzkumem potvrdil jen částečně**. VELKÁ SVČ opravdu mají dost velkou převahu, ale překvapující jsou – poměrně VYROVNANÉ VÝSLEDKY ŠETŘENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH SVČ. Ale protože i v některých situacích byla tato SVČ „lepší“ než VELKÁ, to ukazuje na odhodlání a bojovnost prosadit se i s malým počtem interních pedagogů a být i tak mezi nejlepšími.

Výsledky výzkumu mohou být motivačním stimulem a inspirací k rozvoji rezerv, které se objevily u některých SVČ. Dále je možné z provedené deskripce vyvodit závěry pro metodickou pomoc SVČ v některých oblastech projektových řízení.

## Seznam použité literatury:

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2838-4.

COVEY, Stephen R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-85213-41-9.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Překlad Vladimír Jůva, Vendula Hlavatá. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, 157 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PŮLPÁN, Zdeněk, Michal ČIHÁK, Josef TREJBAL a Jitka BOUŠKOVÁ. *Matematika 8 pro základní školy*. 1. vyd. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 2009, 2 sv. ISBN 978-80-7235-419-1.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2003, xiv, 344 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6218-1.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1501-5.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 120 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-656-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.



VERZUH, Eric. VERZUCH, ERIC. *The fast forward MBA in project management*. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2008, xvii, 462 p. Portable MBA series. ISBN 04-702-4789-4.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

[www.msmtcr.cz](http://www.msmtcr.cz)

<http://rejskol.msmt.cz/>

<http://www.msmt.cz/mladez/prehled-nejdulezitejsich-pravnich-predpisu>

<http://ografologii.blogspot.cz/2007/11/mbti-typologie.html>

<https://managementmania.com/cs/iso-10006>

<http://www.certifikace-cima.cz/prodej-cima-a>

<http://userfiles.nidm.cz/file/mkp-cast-1-manazer-nno.pdf>

## Příloha – Dotazník

Vážení kolegové,

již 25 let pracuji v DDM – SVČ a zde jsem i 20 let ředitelkou. Dokončuji studium Školský management na UK Praha. Mé letité zkušenosti v tomto oboru bych ráda využila k průzkumu stavu SVČ v naší republice, konkrétně oblast – **projektová řízení v SVČ**, což je téma mojí bakalářské práce. Výsledky práce umožní srovnání SVČ mezi sebou a poskytnou náhled na potřeby a metodickou pomoc zejména malým SVČ při zájmovém vzdělávání. Také by mohly být inspirací k dalšímu rozvoji organizací v oblasti zájmového vzdělávání.

### Instrukce k vyplňování:

1. Označujte jednu pravdivou odpověď, pokud není uvedeno jinak.
2. Vycházejte ze současné situace, pokud není uvedeno jinak.
3. Veškeré informace jsou anonymní.

Začátek formuláře :

*Základní identifikátory SVČ:*

#### 1. Zřizovatelem SVČ je:

- Kraj
- Obec, město
- Jiné:

#### 2. Ředitel/ka/ je ve funkci:

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

#### 3. Ředitel/ka/ organizace – nejvyšší dosažené MANAŽERSKÉ vzdělání (předpokládá se, že všichni mají pedagogické vzdělání).

Zde můžete uvést i více odpovědí.

- magisterské, zaměřené na management ve školství
- bakalářské, školský management
- kvalifikační studium (funkční studium) pro vedoucí pedagogické pracovníky
- nemám žádné manažerské vzdělání
- v současné době studuji management - vypište v dalším řádku s názvem "jiné":
- Jiné:

**4. Kolik máte interních pedagogických zaměstnanců (fyzicky na pracovní smlouvu)?**

*Přípravná fáze projektu:*

**5. Máte v týmu zaměstnance, který má v popisu práce funkci projektového manažera?**

- ANO
- NE
- UVAŽUJEME O TOM

**6. Pro každý projekt sestavujete pracovní tým, kde se definují odpovědnosti členů?**

- ANO
- NĚKDY (tým je stále stejný, ale role se mění)
- NĚKDY (jen při velkých projektech přibíráme např. externí zaměstnance)
- NE (pracujeme ve stále stejném složení)
- Jiné:

**7. Při sestavování týmu přemýšlíte např. o typologii MBTI – jednotlivých členů a v jakém složení může tým podat ten nejlepší výkon?**

Tedy rozdělujete úkoly podle toho, co kdo nejlépe umí?

- ANO
- NĚKDY
- NE

**8. V oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřujete i na rozvoj týmové spolupráce?**

Jedná se o zlepšení dovedností a chování členů např. specializovaným školením.

- ANO
- UVAŽUJEME O TOM
- NE

*Iniciace projektu:*

**9. Než začnete plánovat jakýkoliv projekt, nejprve si stanovíte CÍL? Co chcete realizovat?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**10. Vychází cíl ze strategického plánu SVČ?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

*Plánování projektu:*

**11. Když začínáte plánovat jakýkoliv projekt, naplánujete i časový úsek na přípravu a realizaci?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**12. Když začínáte plánovat jakýkoliv projekt, naplánujete současně i finanční zdroje - rozpočet?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**13. Provádíte při plánování projektu analýzu?**

Tedy rozpracování všech úkolů a činností, které bude třeba udělat?

- ANO
- NĚKDY
- NE

**14. Při plánování projektu analyzujete postupy vedoucí ke kvalitě práce?**

Což znamená dosáhnout co nejvyšší kvality s vynaložením co nejmenších sil a s co nejnižšími náklady.

- ANO
- NĚKDY
- NE

**15. Plán řízení kvality ISO by měl popisovat, jak bude projektový tým realizovat politiku kvality. Pracujete v tomto režimu ISO?**

V terminologii je citovaný standard ISO 10006 jako referenční model pro nastavení procesů řízení projektů a zvyšování jejich kvality.

- ANO
- UVAŽUJEME O NĚM
- NE
- NEVÍM, O CO JDE

**16. Při plánování projektu delegujete úkoly s určením odpovědností jednotlivým členům týmu a určujete vztah nadřízenosti a podřízenosti?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**17. Při plánování řízení komunikace mezi členy týmu si určujete způsob, jak budou předávány potřebné informace?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**18. Při plánování projektu provádíte i syntézu a časovou optimalizaci?**

Pojmenované dílčí aktivity naplánovat v časové a logické návaznosti, aby byly finanční zdroje efektivně využity.

- ANO
- NĚKDY
- NE

*Realizace projektu:*

**19. Při realizaci – implementaci projektu stanovujete a analyzujete možná rizika, která je třeba minimalizovat (finanční ztráty, plánování rezerv, pojištění, apod.)**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**20. Při konkrétní realizaci projektu je prováděna průběžná kontrola plnění úkolů?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

*Ukončení projektu:*

**21. Při uzavření projektu provádíte zhodnocení a finanční vypořádání a následnou řídicí kontrolu?**

- ANO
- NĚKDY
- NE

**22. Provádíte vyhodnocení projektu – tedy zpětnou vazbu pro členy týmu?**

Zda se vše podařilo dle načasování v plánu, dodržení finančních nákladů, zda je třeba pro příště přijmout nápravná opatření, atd.

- ANO
- NĚKDY
- NE

*Šetření již realizovaných projektů:*

**23. Realizujete nebo realizovali jste v horizontu 10 let zpět v SVČ pedagogické projekty tzv. měkké (např. v oblasti vzdělávání, velkých příležitostných akcí, mezinárodních aktivit apod.)?**

- ANO - vypište ten nejúspěšnější v řádku "jiné"
- NE
- Jiné:

**24. Získali jste na některý z „měkkých“ (pedagog.) projektů finance (vyberte i více možností)?**

- od zřizovatele
- od sponzorů
- z dotačního programu Kraje
- z dotačního programu EU

Jiné:

**25. Využili jste někdy (v horizontu 10 let) dotační program pro podporu mezinárodních projektů České národní agentury "Mládež v akci"?**

Tento program byl ukončen v roce 2013 a od roku 2014 je součástí programu ERASMUS+

- ANO
- NE

**26. Byli jste dříve nebo jste od roku 2014 zapojeni v některé oblasti programu EU, který je i pro neziskové organizace pod názvem ERASMUS+ ?**

Vyberte i více odpovědí.

- Výměny mládeže
- Evropská dobrovolná služba
- Mobilita pracovníků s mládeží
- Národní iniciativy mládeže
- Strategická partnerství
- Strukturovaný dialog
- NE
- NE – nevím, o co jde

**27. Realizovali jste v horizontu 10 let zpět v SVČ nepedagogické projekty tzv. tvrdé (např. v oblasti investičních akcí, vybudování hřiště, učebny, táborové základny apod.)?**

- ANO - vypište ten nejúspěšnější v řádku "jiné"
- NE
- Jiné:

**28. Získali jste na některý z „tvrdých“ (nepedagogických) projektů finance (vyberte i více možností)?**



- od zřizovatele
- od sponzorů
- z dotačního programu Kraje
- z dotačního programu ESF
- Jiné:

**29. Realizujete projekty v doplňkové činnosti – např. provoz a úpravy táborové základny?**

Pokud realizujete v doplňkové činnosti i jiné projekty - vypište druh do kolonky "jiné".

- ANO
- NE
- Jiné:

**30. Pokud se jedná o čerpání z fondů EU všeobecně: byli jste vždy finančně podpořeni, pokud jste podali žádost?**

Pokuste se vyjádřit % úspěšnosti – např. z 5 žádostí pouze 1 projekt nepodpořen = 80% úspěšnost – vypište v kolonce "Jiné"

- ANO
- NE
- Jiné:

**31. Kolikrát v roce v průměru použijete projektové řízení?**

Jedná se o jakékoliv velké akce, dlouhodobé projekty, mezinárodní aktivity, celotáborové hry apod.

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15

- více jak 16 – počet možno zapsat v kolonce "jiné"
- Jiné:

**Děkuji Vám za spolupráci a za Váš vynaložený čas.**

Odeslat