

Změna je život

II



Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání a NNO pracujících s dětmi a mládeží, realizovaného v rámci projektu Klíče pro život v roce 2011.

2011



Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání



Změna je život II

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia 2011

realizovaného v rámci projektu Klíče pro život

První vydání, Praha 2012

Autoři textů: Romana Michaela Michalíková, Jana Bendová, Hana Procházková, Jaroslav Jindra

Odborná recenze: Denisa Urbanová

Editoři: Tomáš Machalík, Jaroslav Jindra

Odpovědná redaktorka: Pavla Osvaldová

Jazyková a grafická úprava: Comunica, a. s., Pod Kotlářkou 3, 150 00 Praha 5

Fotografie: Pavla Osvaldová a účastníci Funkčního studia

Na sborníku se dále podíleli: Irena Hošková, Vladislava Lukešová, Vlasta Kohoutová, Milan Appel,

Jana Heřmanová, Vladimíra Dvořáková

Tisk: Comunica, a. s., Pod Kotlářkou 3, 150 00 Praha 5

Náklad: 500 výtisků

Vydal Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zařízení

pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a školské zařízení pro zájmové vzdělávání,

Sámkova 3, 101 00 Praha 10

Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“

(oblast Funkční vzdělávání)

www.kliceprozivot.cz, www.nidm.cz

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

ISBN 978-80-87449-12-7

Změna je život II

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia pro vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání a NNO pracujících s dětmi a mládeží, realizovaného v rámci projektu Klíče pro život v roce 2011.





Obsah

Úvodní slovo.....	6
I. ročník	
Romana Michaela Michalíková	9
Otevřený klub Maják	
II. ročník	
Jana Bendová.....	55
Změny na Stanici přírodovědců, Dům dětí a mládeže Hlavního města Prahy	
III. ročník	
Hana Procházková	93
„Centrální úložiště pravdy“, realizace změny ukládání dokumentů	
Vize trvale se rozvíjející organizace.....	122
Analýza SWOT a její využití při tvorbě strategického plánu	
Jaroslav Jindra	129
Analýza SWOT	
Slovník pojmů	145

Vážení a milí čtenáři,

přinášíme Vám druhý sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia, realizovaného Národním institutem dětí a mládeže MŠMT v rámci projektu „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“ pod hlavičkou klíčové aktivity „Systém vzdělávání – Funkční vzdělávání“.

Stejně jako v prvním sborníku závěrečných prací z roku 2010 i v tomto najdete práce zaměřené na změnu. Ať už o změnu celkovou nebo dílčí, vždy směřuje k trvalému rozvoji organizace.

V prvních měsících roku 2011 obhájilo své závěrečné práce celkem 55 účastníků ze všech tří ročníků Funkčního studia, ředitelů či vedoucích pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání a nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží v jejich volném čase. Tři z těchto závěrečných prací přináší náš sborník, další uveřejňujeme na webových stránkách projektu.

Autorky, jejichž práce vám přinášíme, reprezentují širokou a různorodou skupinu vedoucích pracovníků působících v organizacích činných v oblasti volného času dětí a mládeže. Prostřednictvím jejich prací je ve sborníku zastoupeno velké středisko volného času, církevní středisko volného času a stanice přírodovědců. Právě tak různorodá jsou zvolená témata závěrečných prací – budování otevřeného klubu, celková změna organizace, řízení toku informací v organizaci.

Cílem I. ročníku Funkčního studia je zvýšení manažerských dovedností vedoucích pracovníků, s větším zaměřením na tzv. tvrdé dovednosti, tedy odborné kompetence. Romana Michaela Michalíková využila získaných znalostí ve své práci týkající se budování zcela nového otevřeného klubu v Církevním středisku volného času sv. Jana Boska v Havířově. Smyslem otevřeného klubu je být „přirozeným shromaždištěm“ velké skupiny dětí a mládeže, jež nechce být nikde organizována. Ve své práci autorka popisuje vznik a postupnou proměnu otevřeného klubu, a to od úprav programové náplně až po přestavbu nově získaného objektu a následnou změnu cílové skupiny. Práce zároveň potvrzuje důležitost výchovné činnosti v lokalitách s větším podílem dětí a mládeže se sociálním znevýhodněním.

Jana Bendová, účastnice II. ročníku Funkčního studia se zaměřením na rozvoj měkkých kompetencí, se rozhodla pro celkovou změnu Stanice přírodovědců DDM hlavního města Prahy. Tato stanice je jedinečná svým zaměřením. Má dlouholetou tradici v chovu různých živočichů, čehož samozřejmě využívá při vzdělávacích činnostech. Autorka

ve své práci předkládá analýzu současného stavu a přípravu na změnu. Cílem změny je prokázat pověst solidní organizace a kreativního partnera pro základní školy, ale zároveň také získat nové klienty a dostat se ještě více do povědomí veřejnosti. Celková změna má pomoci k vytvoření moderního environmentálního pracoviště, kde by děti z hlavního města mohly kvalitně rozvíjet svůj vztah k přírodě a jež by bylo pro své okolí známou a uznávanou organizací.

Cílem III. ročníku je zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup ke zlepšování efektivnosti organizace. Cestu k jeho naplnění ilustruje práce Hany Procházkové, jež řeší ukládání informací v našem největším Středisku volného času Lužánky v Brně. Autorka popisuje zkoumání současného stavu pomocí čtyř vzájemně se prolínajících metod. Po metodě How2Know se SVC Lužánky zapojilo do testování pomocí hodnoticích metody CAF. Následoval interní audit podpůrných systémů a „rozjezdové soustředění“ nazvané Vize 2015. Na základě těchto hodnoticích metod se autorka soustředila na vybudování funkčního a efektivního centrálního úložiště informací, jež by bylo účinným pomocníkem pro více než stovku pracovníků organizace. Její práce svědčí o promyšlené koncepci učící se organizace. Vzhledem k trvalému narůstání informací všeho druhu se tato vpravdě novátorská práce může stát vzorem či inspirací pro nás všechny, na něž informační boom útočí.

Náš sborník je jen malou ukázkou toho, jak lze praktické zkušenosti propojit s teorií a po prolnutí obou rovin posunout onu původní praxi výrazně vpřed. Svědčí také o tom, že naše Funkční studium je živý a účinný vzdělávací systém, jenž úspěšně plní své poslání – vychovávat kompetentní a sebevědomé vedoucí pracovníky organizací činných v oblasti volného času dětí a mládeže a směřovat je k trvalému rozvoji jejich organizací.

Publikace je určena ke studijním účelům nejen účastníkům Funkčního studia, ale také ředitelům a vedoucím pracovníkům školských zařízení pro zájmové vzdělávání a nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží. V elektronické podobě je dostupná na webových stránkách projektu Klíče pro život – www.kliceprozivot.cz.

Přejeme Vám příjemné a inspirativní čtení!

Pavla Osvaldová
garantka funkčního vzdělávání



Romana Michaela Michalíková

ŘÍZENÍ ZMĚNY

Otevřený klub Maják

Ostrava, prosinec 2010



Romana Michaela Michalíková

Absolvovala Univerzitu Palackého v Olomouci, obor Křesťanská výchova. Od roku 1999 do roku 2007 pracovala v oblasti zdravotního pojištění. Od dubna 2007 pracuje v Církevním středisku volného času sv. Jana Boska v Havířově jako pedagog volného času – vedoucí otevřených klubů pro mládež. V letech 2007–2008 absolvovala rekvalifikační kurz Základy nízkoprahových služeb pořádaný Českou asociací streetwork v rozsahu 230 hodin. V srpnu roku 2011 nastoupila na místo zástupkyně ředitele CSVČ Havířov. Kromě práce s mládeží, která je jejím hlavním koníčkem, se věnuje fotografování, zpěvu a poslechu kvalitní hudby, cestování, studiu cizích jazyků a rozmazlování svého psa.

Obsah

Úvod	11
1 Změna a její zavádění v rámci organizace	11
1.1 Dělení změn	12
1.2 Proces změny	12
1.3 Kroky úspěšné změny.....	13
1.4 Podmínky úspěchu	13
1.5 Bariéry změny.....	14
1.6 Strategie změny	14
1.7 Realizace změny	15
2 Církevní středisko volného času sv. Jana Boska v Havířově	16
2.1 Historie CSVČ	16
2.2 Aktivity CSVČ pro děti ve věku 6 – 14 let.....	17
2.3 Otevřený klub Valdocco	20
3 Klub Maják.....	23
3.1 Původní klub MaJaK v prostorách střediska Město	23
3.2 Přeměna klubu MaJaK na klub Maják	25
3.3 Klub Maják ve školním roce 2008/2009	27
3.4 Klub Maják ve školním roce 2009/2010	28
4 Proces vzniku nového klubu	29
4.1 Faktory, vyvolávající potřebu změny	29
4.2 Analýza změny.....	31
4.3 Formulace vize	32
4.4 Sestavení týmu a časový harmonogram	33
5 Realizace změny.....	34
5.1 Průběh rekonstrukcí nového klubu.....	34
5.2 Vývoj klubového týmu	37
5.3 Plánování programové náplně a provozu nového klubu	39
5.4 PR kampaň před otevřením klubu a program otvíračky.....	42
5.5 Zhodnocení fáze realizace	43
6 Implementace a současný stav	44
6.1 První měsíc provozu a náhlý vznik nového subjektu	44
6.2 Provoz starší věkové skupiny v období říjen až prosinec 2010	45
6.3 Provoz mladší věkové skupiny v období říjen až prosinec.....	47
Závěr	49
Bibliografie	52
Seznam zkratk	53
Seznam tabulek	53
Seznam obrázků.....	53

Úvod

Otevřené kluby pro mládež Církevního střediska volného času sv. Jana Boska v Havířově jsou relativně novou aktivitou fungující na středisku přibližně 4 roky, přesto jsou to velmi dynamické organizmy, které procházejí téměř každý rok změnami, ať už změnami v personálním obsazení, anebo hlavně změnami programovými. Klub Maják za krátký čas své existence absolvoval změn několik a teprve ta poslední a zásadní z nich vedla k tomu, že se tento klub neoddělitelně zařadil do aktivit střediska, bez kterých se středisko neobejde. Cesta k tomuto stavu však byla poměrně komplikovaná. Tato práce se zabývá především popisem rozhodnutí o změně a její následné realizace.

První kapitola se zabývá tématem změny a jejího zavádění v rámci organizace. Popisuje nejen dělení změn, ale také celkový proces změn, překážky na cestě k úspěšnému zavedení změny a strategie jejich překonání. Druhá kapitola popisuje historii a aktivity Církevního střediska volného času sv. Jana Boska v Havířově. Velká část popisu je věnována klubu Valdocco, který byl ojedinělým projektem na středisku a na jehož základě pak vznikl i klub Maják.

Třetí kapitola popisuje klub Maják a jeho postupný vývoj, včetně příčin jeho prvotních neúspěchů. Tato kapitola je východiskem pro kapitolu čtvrtou, která se již zabývá procesem vzniku nového klubu Maják, aneb hlavní analýzou potřeby změny a formulací vize. Pátá kapitola se zabývá samotnou realizací této změny. Závěrečná šestá kapitola je zhodnocením prvních čtyř měsíců provozu nového klubu a celkové úspěšnosti změny.

1 Změna a její zavádění v rámci organizace

V životě každé organizace se čas od času objeví potřeba změny. Základem definice změny je přeměna v něco jiného, někdy se může jednat jen o změnu drobnou, život ani chod organizace žádným významným způsobem neovlivňující, občas je ale třeba udělat změnu významnou. Změna vždy znamená odlišnost¹. „Manažeři se musí naučit rozeznat, kdy se objevuje změna v organizaci, ale také kdy je změna nutná. Schopnost rozeznat změnu může mít pro organizaci často doslova existenční význam².“

1 Srov. RUSSEL-JONES, Neil. Management změny. Praha: Portál, 2006, s. 8.

2 ŠULÉŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995, s. 145.

1.1 Dělení změn

Podle rozsahu můžeme změny dělit na inkrementální (postupné, malé změny), anebo radikální (skokem, velké). Další dělení rozeznáváme podle dopadu změn na organizaci:

1. Nepatrná změna – doladování, zlepšování
2. Povrchová změna – restrukturalizace, změna rozdělení zdrojů
3. Mírná změna – plánování zlepšení, nepatrná změna myšlení
4. Významný posun – změna generálního ředitele, strategie
5. Pronikavá změna – změna definice úspěchů a cílů organizace
6. Hluboká změna – změna vize, filozofie a poslání
7. Nejhlubší změna – posun paradigmatu – změna myšlení, způsobu řešení problémů, změna podnikání³

1.2 Proces změny

Proces změny můžeme nejlépe popsat pomocí následujícího nákresu:



Obr. 1: Proces změny

Současnost podle tohoto nákresu definujeme jako známý, poklidný stav. Pomocí bolestivé přeměny se dostáváme do neznámého stavu, který může být pro někoho nežádoucí⁴.

Abychom nezničili i to, co máme, je každou změnu zapotřebí řídit. „Řízení změny je proces přesunu ze současného stavu k vizi stavu budoucího a zahrnuje určitou míru přeměny, která může být pro někoho, nebo spíše pro všechny, bolestivá⁵.“

3 RUSSEL-JONES, Neil. Management změny. Praha: Portál, 2006, s. 12 – 13.

4 RUSSEL-JONES, Neil. Management změny. Praha: Portál, 2006, s. 14.

5 Tamtéž. s. 14.

1.3 Kroky úspěšné změny

Richard Daft (1982) doporučuje pro úspěšné přijetí nové myšlenky nebo chování sérii následujících kroků:

1. **Potřeba změny** – objevuje se, když členové organizace přestanou být spokojeni se současnými činnostmi a zároveň nespokojenost slouží k rozmrazení spokojenosti manažerů se stávajícími činnostmi.
2. **Nápad** – může to být nový výrobek, nová technika nebo nová technologie.
3. **Návrh** – žádost někoho v organizaci, aby realizoval nový nápad. Návrh iniciuje úvahy, zda přijmout nebo nepřijmout nápad.
4. **Rozhodnutí** – může být přijato představenstvem firmy nebo liniovým vedoucím podle velikosti firmy.
5. **Implementace** – jedná se o změnu v postojích, chování, zařízení nebo výrobcích. Bez implementace se změna nemůže uskutečnit.
6. **Zdroje** – realizace nového nápadu vyžaduje informační, finanční, materiálové a lidské zdroje. Bez zdrojů se změna neuskuteční a lidé se vrátí k práci postaru⁶.

1.4 Podmínky úspěchu

Pokud chceme být při zavádění změny úspěšní, měli bychom se řídit následujícími zásadami (princip SUCCESS):

1. **S** – (Shared vision) – sdílená vize: mělo by být jasné vyjádřeno, kam se pomocí změny posuneme a zda tomu všichni rozumí.
2. **U** – (Understand the organization) – porozumění organizaci: na začátku bychom měli provést analýzu organizace, určit její charakteristiky a klíčové aspekty, kterým je nutné věnovat zvláštní pozornost.
3. **C** – (Cultural alignment) – soulad s podnikovou kulturou: realizace změny by měla probíhat způsobem podobným tomu, jak se věci v organizaci běžně provádějí.
4. **C** – (Communication) – komunikace: komunikovat bychom měli co nejdřív a vždy, když je co říct.
5. **E** – (Experienced help where necessary) – pomoc zkušených lidí v případě potřeby: pokud potřebujeme při realizaci změny externí pomoc, měli bychom ji využít.
6. **S** – (Strong leadership) – je důležité, aby změnu podporoval silný a vlivný jedinec, který je zaměřený na cíl – dokončení projektu.
7. **S** – (Stakeholder buy-in) – získání všech, kterých se změna týká: mohou to být zaměstnanci, vláda, management, dodavatelé a další⁷.

6 BĚLOHLÁVEK, František; KOŠTAN, Pavel; ŠULEŘ, Oldřich. Management. Olomouc: Rubico, 2001. s. 253.

7 Srov. RUSSEL-JONES, Neil. Management změny. Praha: Portál, 2006. s. 34 – 41.

1.5 Bariéry změny

I když budeme mít vše sebelépe připraveno, musíme se připravit na to, že zavádění každé změny s sebou přináší odpor. Pro manažery je nezbytné, aby přičinám odporu rozuměli a naučili se je překonávat.

Aldag a Stearns (1987) uvádějí tyto hlavní příčiny odporu ke změně:

1. **Vlastní zájmy** – není neobvyklé, že manažeři a pracovníci mají v organizaci své zájmy – ekonomické, moc, prestiž, jistotu zaměstnání, příležitost postupu. Odpor se projeví, pokud změna ohrožuje tyto zájmy.
2. **Nejistota** – členové organizace mohou změnu odmítat jen proto, že se obávají, jakým způsobem změna ovlivní jejich práci a životy. Pokud změnu provádí nejistota, mají pracovníci tendence myslet si o jejím výsledku jen to nejhorší.
3. **Nedostatek porozumění a důvěry** – změny nejsou často kompetentně vysvětleny těm, jichž se budou týkat. Výsledkem je nedůvěra vůči tomu, čemu pracovníci nerozumí, a nesouhlas se změnou. Nedostatek důvěry může přispět k odporu vůči změně i tehdy, když mají lidé špatné zkušenosti s tím, kdo změnu iniciuje.
4. **Rozdílné vnímání** – rozdílné názory na potřebu změny a na to, co změna přinese, mohou být také příčinou odporu vůči změně.
5. **Nedostatek tolerance** – někteří lidé nejsou ochotni respektovat změnu i přesto, že se přesvědčili, že je změna neohroží. Dosavadní způsob se jim líbí, protože jej znají a nejsou proto ochotni něco měnit⁸.

1.6 Strategie změny

Pokud známe příčinu odporu ke změně, pomůže nám to zvolit techniku, která ji efektivně překoná. J. Kotter a L. Schlessinger (1979) nabízejí následující strategie změny:

1. **Osvěta a komunikace** – vysvětlení logiky a potřeby změny je nejeefektivnější technikou redukce odporu vůči změně.
2. **Participace a zapojení** – zapojení pracovníků do přípravy a implementace změny pomáhá odstranit nejistotu a nedorozumění.
3. **Usnadnění a podpora** – např. v podobě výcvikových programů, volna v přechodném období apod.
4. **Vyjednávání a dohoda** – často musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.

⁸ Srov. ŠULÉŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995, s. 149.

5. **Manipulace a kooptace** – strategie skryté manipulace s jednotlivci nebo skupinami selektivním užíváním informací. Potencionální odpůrce mohou manažeři dosadit na významná místa v procesu změny.
6. **Explicitní a implicitní donucení** – např. pod pohrůzkou ztráty peněz nebo pozice. Tato strategie má zpravidla za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možné použít jiné techniky⁹.

1.7 Realizace změny

„Klíčem k úspěšnému managementu změny je plánování.“ Při plánování musíme promyslet všechny problémy, které mohou nastat, zvážit všechny kroky a vybrat vhodný tým lidí. Russel-Jones popisuje následující rámec managementu změny:

1. fáze – Analýza

- není neobvyklé, že manažeři a pracovníci mají v organizaci své zájmy – ekonomické, moc, prestiž, jistotu zaměstnání, příležitost postupu. Odpor se projeví, pokud změna ohrožuje tyto zájmy.

2. fáze – Příprava

- V této fázi se projekt připravuje. Příprava by měla zahrnovat přijetí konkrétní vize, sestavení týmu pro realizaci změny a počátek získávání podpory zaměstnanců.

3. fáze – Plánování

- Fáze plánování znamená dívat se do budoucna, zvažovat všechna možná rizika, nepředvídatelné situace a potenciaální problémy.
- Vypracovaný plán by měl zahrnovat alokaci zdrojů, časový harmonogram, analýzu důsledků, získávání podpory těch, které změna ovlivní.

4. fáze – Realizace

- Ve fázi realizace musíme zabezpečit, aby se postupovalo podle plánu, popřípadě aby byl upraven podle změn prostředí anebo strategie na základě nepředvídatelných situací.
- Kritickou oblastí je schopnost řídit projekty a schopnost vyjednávat. Pokud byly předchozí fáze dobře řízeny, bude tato etapa daleko jednodušší¹⁰.

9 Srov. ŠULÉŘ, Oldřich. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. s. 151.

10 Srov. Don Bosko – Haviřov [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Poslání. Dostupné z WWW: <<http://www.donboskohavirov.cz/kdojsme/>>.

2 Církevní středisko volného času sv. Jana Boska v Havířově

Církevní středisko volného času sv. Jana Boska (CSVČ) je největším poskytovatelem volnočasových aktivit na území města Havířova. Dětem a mládeži nabízí smysluplné využití volného času prostřednictvím her, soutěží, zájmových útvarů, víkendových akcí a táborů. Posláním střediska je pomáhat dětem a mladým lidem zdravě rozvíjet jejich zájmy, vědomosti, dovednosti a přátelské vztahy na základě křesťanských hodnot¹¹. Svým zaměřením se hlásí k salesiánskému odkazu italského kněze sv. Jana Boska. Tato práce se opírá o jedinečnou výchovnou metodu, tzv. preventivní systém, který má tři základní prvky: rozum, náboženství a laskavost¹².

Svou činnost provozuje CSVČ v současné době ve dvou různých lokalitách města Havířova: v centru města, kde je vlastníkem jednoho objektu střediska Město a v části Šumbark, kde vlastní objekty tři: středisko Šumbark, klub Maják a posilovnu Valdocco. Svou činnost nabízí především dětem a mládeži ve věku 3 – 26 let.

2.1 Historie CSVČ

Počátek salesiánských aktivit v Havířově je spjat s oratoří v Ostravě, kam v dětství docházeli pozdější iniciátoři vzniku havířovského střediska, zejména jeho zakladatel a první ředitel Ing. Jindřich Honěk starší. V roce 1991 si pronajal prostory a otevřel Středisko mládeže sv. Jana Boska v Havířově v centru města. K oficiálnímu založení došlo v roce 1993, kdy byla Arcibiskupstvím olomouckým vydána zřizovací listina a středisko bylo zařazeno do sítě škol a školských zařízení Ministerstva školství, mláde-



11 BOSCO, Teresio; NANNI, Carlo. Dej mi duše: Salesiánská tradice. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. s. 143 – 144.

12 Srov. Don Bosko – Havířov [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.donboskohavirov.cz/historie-havirov/>>.

že a tělovýchovy. O rok později byla zahájena výstavba střediska Město. V roce 1996 se zřizovatelem stalo Biskupství Ostravsko – opavské a zároveň bylo slavnostně otevřeno středisko Město. Středisko na Šumbarku, jehož součástí je i kostel sv. Jana Boska, bylo postaveno v letech 1997 – 1999.

V roce 2005 náhle umírá zakladatel střediska Ing. Jindřich Honěk starší, a novým ředitelem je jmenován na základě výběrového řízení Ing. Mgr. Jindřich Honěk mladší. V červnu roku 2007 byl na středisku Šumbark otevřen klub Valdocco pro mládež ve věku 15 – 26 let, v dubnu 2008 byl podobný klub Maják otevřen na středisku ve Městě¹³. V roce 2010 získalo CSVČ pro svou činnost prostory bývalé veteriny na Šumbarku, kde otevřelo posilovnu pro mládež, spadající pod klub Valdocco. Zároveň získalo prostory v jedné z nejproblematictějších částí Havířova, Šumbark 3, kam se přesunul z původních prostor střediska Město klub Maják.



13 KŘÍŽKOVÁ, Marie Růt. Kniha víry, naděje a lásky: 70 let působení salesiánů v Čechách a na Moravě. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. s. 42.

2.2 Aktivity CSVČ pro děti ve věku 6–14 let

Základní nabídkou obou středisek na Městě i na Šumbarku je herna, tzv. oratoř. „Sa-lesiánské dílo vzniklo z oratoře – z volného shromáždění mládeže kolem dona Boska a jeho spolupracovníků. V oratoři mladý člověk nacházel úžasnou možnost rozvinout všechny své vlohy a stát se užitečným člověkem¹⁴.“ Oratoře v CSVČ jsou děleny podle pohlaví zvlášť na chlapce a na dívky. Mezi základní vybavení oratoří patří stolní fotbálky, pingpongové stoly, šipky, pecky, stolní a deskové hry. Do oratoří mohou děti docházet bezplatně kdykoliv, využívat cokoliv z vybavení nebo se zapojovat do programu, který pro ně připravuje pedagog volného času zodpovědný za oratoř.

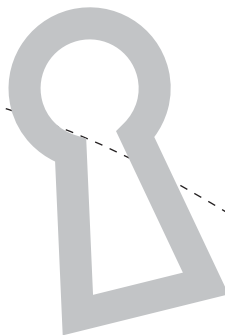


14 Srov. BUCHTA, Ondřej. Projekt rozvoje otevřených klubů pro mládež ve věku 15 – 26 let Církvního střediska volného času v Havířově: bakalářský projekt. Olomouc: Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2010, s. 24. Vedoucí diplomové práce Romana Michaela Michalíková.

CSVČ nabízí v obou střediscích velké množství zájmových útvarů v několika různých oblastech. Sportovní zájmové útvary zahrnují florbal, fotbal, stolní tenis, bojové sporty, sportovní hry a vybíjenou. Mezi další nabídky patří zájmové útvary rukodělné – dílny, vaření, ruční práce, dále zájmové útvary výtvarné – malování na sklo, výtvarka, keramika, zájmové útvary technické – PC kroužky, grafika, zpracování dokumentů, a zájmové útvary taneční – mažoretky, break dance, freestyle, street dance a další¹⁵.

Dětem základních škol nabízí CSVČ v obou střediscích také doučování se speciálním pedagogem. Skupinové doučování probíhá vždy hodinu před zahájením provozu oratoří a zájmových útvarů. Po celé odpoledne mohou děti využít doučování individuální, po domluvě se speciálním pedagogem¹⁶.

Součástí programu CSVČ jsou také nepravidelné akce. Během roku se pořádají nejrozličnější turnaje, taneční soutěže, akademie, výlety, tábory a soustředění. Pedagogové CSVČ také připravují výukové programy pro základní školy, skrze které seznamují děti 1. stupně ZŠ s křesťanskými svátky a jejich původem.



¹⁵ Srov. Don Bosko – Havířov [online]. 2010 [cit. 2010-12-27]. Doučování. Dostupné z WWW: <<http://www.donboskohavirov.cz/doucovani-sum-bark/>>.

¹⁶ Srov. SCHIÉLÉ, R. Don Bosco. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. s. 22-27.

2.3 Otevřený klub Valdocco

Za vznikem otevřeného klubu Valdocco stála především potřeba pracovníků CSVČ Šumbark oddělit věkové skupiny mládeže a dětí, věnovat se mladým lidem systematictěji a nabídnout jim aktivity odpovídající jejich věku a situaci. Opakovanou zkušeností pracovníci CSVČ zjistili, že aktivity oratoří z velké části neoslovují mládež nad 12 let. Většina mladých v té době opouštěla středisko a trávila čas na ulicích. V roce 2006 byl vytvořen projekt Nízkoprahového klubu Valdocco, na který CSVČ dostalo dotaci z evropských strukturálních fondů, z programu SROP. Cílem bylo vytvořit v prostorách střediska Šumbark klub se specifickou náplní činností, která odpovídá potřebám cílové skupiny mládeže ve věku 15 – 26 let. Klub dostal svůj název podle čtvrti v italském Turíně, kde začal svou činnost sv. Jan Bosko¹⁷.

V rámci projektu byly vytvořeny plány aktivit klubu, ty byly rozděleny na dva typy reagující na potřeby cílové skupiny. První skupinou byly aktivity zaměřené na vzdělání, osobní a odborný rozvoj cílové skupiny. Ty zahrnovaly kurzy počítačové gramotnosti (práce s počítačem, MS Office, internet), provoz knihovny (nabídka odborné, zábavné a duchovní literatury) a sociální, psychologickou a právní pomoc (osobní konzultace, sociální a pracovní poradenství, přítomnost psychologa a besedy na téma zásadních otázek ve společnosti). Druhá skupina zahrnovala volnočasové aktivity a provoz klubových prostor s cílem vytvořit atraktivní a přátelské zázemí pro pravidelné i nové klienty. Mezi aktivity byla zahrnuta např. možnost poslechu hudby, hraní společenských her, videoprojekce, přednášky hostů na zajímavá témata, pořádání turnajů v různých hrách, nepravidelné akce apod.¹⁸.

Přípravné práce na klubu byly zahájeny od ledna 2007, kdy začala rekonstrukce vyhrazených prostor. V březnu nastoupili dva noví pracovníci, RoMi a Jenda, jejichž úkolem bylo připravit programovou náplň klubu v souladu s projektovou dokumentací. Od začátku ovšem naráželi na problematiku pojmu „nízkoprahový klub.“ Nízkoprahový klub je podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách sociální službou, poskytující ambulantní, případně terénní služby dětem ve věku 6 – 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Služba je určena dětem a mládeži, které se ocitly v životně obtížné situaci nebo jsou jí ohroženy a nevyhledávají standardní formy institucionalizované pomoci a péče¹⁹. Podle zákona o sociálních službách tento typ klubu vyžadoval registraci

17 Srov. Projektová dokumentace, s. 10 – 15.

18 ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK. Pojmosloví nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM). Praha: Česká asociace streetwork, o. s., 2008. s. 3 – 5.

19 BURDA, Jan; JANIČATOVÁ, Monika; TOMEČEK, Antonín. Otevřené kluby pro mládež. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2007. s. 2.

sociálních služeb, kterou ovšem CSVČ nemělo vyřízenou a kterou by zřizovatel ani nepovolil. Trvalo dlouhou dobu, než se tyto nejasnosti podařilo odstranit a Valdocco bylo definováno jako otevřený klub, jehož definice přesně vystihovala záměr CSVČ. „Otevřený klub je jednou z forem spontánní činnosti, která může oslovit velkou část dětí



a mládeže, jež nechce být nikde organizována. Vybudováním otevřeného klubu nabízíme místo, prostor, „přirozené shromaždiště“, kde se děti a mládež mohou neformálně sejit, posedět, popovídat si, kde mohou případně realizovat své zájmy a schopnosti, naučit se aktivně trávit svůj volný čas. Je to místo, které je volně přístupné a otevřené, pokud možno co nejdéle, místo, jehož atmosféra odpovídá životnímu stylu mladých. Klub by se měl stát pro mladé bodem jistoty a bezpečí, místem, kde mohou najít záze-
mí a sebedůvěru²⁰“.

Klub Valdocco byl slavnostně otevřen 1. 6. 2007 a již od počátku byl o jeho aktivity velký zájem. Během prvního roku jeho provozu jej navštívilo 370 klientů, kteří měli možnost přijít, posedět nebo využít cokoliv z vybavení klubu: kulečnick, stolní fotbálek, PC s internetem, nealko bar, deskové hry. Kromě aktivit předepsaných v rámci projektu proběhlo v klubu několik spontánních akcí: návštěva Mikuláše, hip-hopová soutěž Valdocco freestyle battle 1 a 2, vánoční párty, velikonoční program, turnaje a sportovní aktivity²¹.

V následujících letech došlo k úpravě klubových aktivit, byly rozděleny na pravidelné a spontánní. Mezi pravidelné aktivity patřil Filmový klub, Herní odpoledne, Fotbal v tělocvičně, Liga stolního fotbalu, zážitkový program Ponorka aneb Zajed' na hlubinu. Klubové vybavení se rozšířilo o billiard, šipky, vzdušný hokej, Crazy squash a další fotbálkový stůl. Rozšířen byl i sortiment deskových a karetních her. Do klubu dále pravidelně docházel psychoterapeut, pro něj byla ve druhé klubové místnosti vybudována speciální kontaktní místnost, již může využívat k pohovorům s klienty, kteří chtějí řešit nějaký problém o samotě. Mezi spontánní akce nadále patřily turnaje, oslavy, workshopy na nejružnější témata, sportovní dny a nově také víkendovky, které začal klub nabízet v druhém pololetí školního roku 2009/2010 a o které byl již od počátku velký zájem.

V září 2009 získal klub další místnost ve středisku, která byla vybavena staršími posilovacími stroji, a otevřel v ní posilovnu pro mládež. Místnost však kapacitně nedostačovala poptávce ze strany klientů. Skrze evropské projekty se podařilo sehnat peníze na nové vybavení posilovny a objevil se problém, že do stávající místnosti se nové stroje nevejdou. Bylo zapotřebí hledat jiné prostory. CSVČ se v lednu podařilo získat prostory bývalé veterinární ambulance v blízkosti klubu, které se pomalu začaly rekonstruovat na novou posilovnu. V dubnu 2010 byla slavnostně otevřena nová posilovna Valdocco, vybavená novými stroji a činkami.

20 Srov. Výroční zpráva o činnosti 2007/2008. Dostupné z WWW: <<http://www.donboskohavirov.cz/oficialni-dokumenty/>>. s. 11-12.

21 Srov. Výroční zpráva o činnosti 2004/2005. Dostupné z WWW: <<http://www.donboskohavirov.cz/oficialni-dokumenty/>>. s. 7-11.

Ve školním roce 2010/2011 se nabídka klubových činností ustálila. Klub nadále nabízí sportovní aktivity – fotbal, nově i florbal, posilovnu, zážitkový program Ponorka a nově byly do klubové nabídky zařazeny taneční podložky, o které je v klubu velký zájem (stepmania). Přibližně jednou za šest týdnů se organizují víkendovky. V klubu probíhají workshopy a výjezdy za zážitky – minigolf, lanová centra, snowtubing, bruslení. Některé z těchto aktivit jsou součástí víkendovek, některé probíhají samostatně.

Téměř od počátku své činnosti se klub potýkal s velmi vysokou fluktuací zaměstnanců, celkem se v něm za téměř čtyři roky jeho působnosti vystřídal 11 zaměstnanců, mnozí z nich odešli již ve zkušební době. Tyto problémy se podepisovaly na provozu klubu velmi negativním způsobem, klienti neměli chuť navazovat nové vztahy s novými zaměstnanci, neboť neměli důvěru, že nový pracovník tam vydrží. Tým se podařilo stabilizovat až na začátku školního roku 2010/2011, kdy se celkově zvedla návštěvnost klubu téměř na dvojnásobek oproti minulým rokům.

Dobré výsledky klubu Valdocco a zkušenosti pracovníků klubu využilo vedení CSVČ v březnu 2008 k následnému záměru vybudovat podobný klub Maják na středisku Město.

3 Klub Maják

3.1 Původní klub MaJaK v prostorách střediska Město

V rámci střediska Město fungoval klub již o několik let dříve, než vůbec vznikla myšlenka vybudovat klub Valdocco na Šumbarku. První klub, který na středisku ve Městě vznikl, se jmenoval Klub U Salošů, a vznikl na středisku v roce 1999. Nacházel se přímo v hlavní budově střediska ve městě. Jednalo se v podstatě o hernu, která obsahovala fotbálek, kulečnick, nealko bar a nějaké stolní hry. Programově se Klub U Salošů nijak nelišil od programu oratoří, pravidelně v něm probíhaly např. turnaje ve stolním fotbálku. O jeho další činnosti se moc informací nedochovalo. Klub neměl nijak stanovenou věkovou hranici a svým umístěním bez odděleného vchodu v podstatě plnil funkci dalších prostor oratoře. V jeho provozu se různě střídali pedagogové volného času střediska. Časem se postupně přetrafoval do klubu MaJaK.

V roce 2006 vznikl na středisku ve Městě nový klub, který dostal jméno MaJaK, podle zkratk jmen pracovníků, kteří jej dostali na starost: Markéta, Jirka a Kuba. Klub se

nacházel ve stejných prostorách jako původně Klub U Salošů a vybavení mu také zůstalo v podstatě stejné. Přesto vznikl jakýsi nový pokus o vedení klubu pro mládež. Klub měl stanovenou věkovou hranici pro mládež od 13 let. V jeho provozu se střídali dva externisté a jeden pedagog volného času, kteří se snažili vytvářet v klubu program pro mládež. Opět naráželi na zcela nevhodné umístění klubu jako součásti střediska a nebyli schopni zabránit tomu, že se věková skupina 13 let příliš nedodržovala a do klubu chodil v podstatě každý, kdo chtěl, bez ohledu na věk. Mezitím se v roce 2007 otevřel na Šumbarku klub Valdocco, kluby ovšem vzájemně nespolupracovaly, neboť náplň jejich činností se od sebe výrazně odlišovala.

V březnu roku 2008 prošlo středisko Město velkou personální krizí, která vyvrcholila odchodem dvou pracovnic, jednou z nich byla i Markéta z klubu MaJaK. Situace na Městě byla hodně vyhrocená, vše se přeneslo i na klienty střediska, kteří následně psali řediteli anonymní emaily. Morálka dětí a hlavně mladých, docházejících do střediska, se výrazně zhoršila, docházelo k poměrně závažným kázeňským přestupkům. V rámci



zklidnění a řešení situace střediska rozhodlo vedení, že dojde k oddělení věkových skupin podobně, jak to proběhlo ve středisku na Šumbarku, a klub MaJaK přejde pod správu klubu Valdocco.

3.2 Přeměna klubu MaJaK na klub Maják

Na konci března 2008 byl klub MaJaK na středisku uzavřen. V první řadě jsme se snažili o řešení nevhodných prostor klubu. Naštěstí se objevilo vhodné řešení. Ke středisku Město patřily ještě poměrně velké prostory v sousedním domě, v podstatě původní prostory, kde středisko v roce 1991 začínalo. Středisko část těchto prostor využívalo jako internetový klub, dvě velké místnosti nebyly dlouhodobě využity vůbec a zadní část využívali jako své zázemí pracovníci úklidu. Velkou výhodou těchto prostor byl samostatný vchod a jejich oddělení od provozu střediska. Bylo tedy rozhodnuto, že internetový klub se přesune do prostor původního klubu MaJaK a klub se nově otevře ve starých prostorách.

Na přípravu a otevření nového klubu jsme měli přibližně 14 dní. Nejprve došlo k přestěhování veškerého zázemí a postupně se začala připravovat otvíračka. Nové prostory sice nebyly ideální, měly poměrně vysoká okna, byly hodně světlé, což není pro klub úplně to pravé, ale na druhou stranu byly poměrně velké. Uvědomovali jsme si, že vstupujeme na divokou půdu, mládež na město nebyla ani trochu motivována pro přechod do nového klubu, mnozí z nich brali tento krok jako další ránu po odchodu pedagogů. Přesto jsme si s tímto faktem přiliš hlavu nelámali, přece jen jsme měli hodně zkušeností z Valdocca, navíc bylo velmi málo času na jakoukoliv přípravu. Abychom zbytečně nehrotili situaci, zachovali jsme původní název klubu, jen jsme jej přepsali do podoby Maják. Personálně měl být klub Maják zajištěn pedagogy z Valdocca, nikdo z původních pracovníků klubu MaJaK už dále v práci pro klub nepokračoval. Vzhledem k tomu, že provoz Valdocca byl v té době zajištěn dvěma stálými pedagogy volného času a několika externisty, bylo domluveno střídání pedagogů ve Valdoccu a v Majáku tak, aby vždy v jednom klubu byl jeden pedagog a k sobě měl nějakého externistu.

Klub Maják se slavnostně otevřel 18. 4. 2008 a během prvního měsíce jeho provozu byl o něj celkem velký zájem. I přes skromnější vybavení klub poskytoval mladým možnost zahrát si stolní fotbal, kulečnick, stolní tenis nebo deskové hry, používat počítače s internetovým připojením nebo jen tak přijít a strávit čas s kamarády nebo pracovníky klubu²². Skupina mladých, která se tam sešla, byla ovšem naprosto jiná, než skupina klubu Valdocco. Naše představy o tom, že povedeme Maják podobným způsobem jako Valdocco, se velmi rychle rozplynuly. Stáli jsme před skupinou, se kterou jsme si vůbec nevěděli rady. Neustálé přejíždění mezi kluby bylo navíc pro pracovníky dost zatěžující.

Bylo jasné, že se musí prostřednictvím výběrového řízení rozšířit řady pracovníků o nového člověka, který dostane klub Maják na starost.

Výběrové řízení proběhlo v červnu 2008. Na jeho základě byla vybrána Agata, která nastoupila v srpnu 2008 do pracovního poměru do Valdocca. Prošla krátkým školením a po poměrně krátké době byla v září přeložena do Majáku. V Majáku byla jediným pedagogem a střídali se u ní pedagogové z Valdocca + externisti.



22 Srov. BUCHTA, Ondřej. Projekt rozvoje otevřených klubů pro mládež ve věku 15 – 26 let Církvního střediska volného času v Havířově: bakalářský projekt. Olomouc: Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2010, s. 27. Vedoucí diplomové práce Romana Michaela Michalíková.

3.3 Klub Maják ve školním roce 2008/2009

Pro školní rok 2008/2009 byla nabídka aktivit klubu Maják sestavena podobným způsobem jako nabídka klubu Valdocco. Mezi pravidelné aktivity v obou klubech patřil Filmový klub, který probíhal jednou týdně a jehož témata se odvíjela od mezinárodních dnů (např. tematika duševních poruch, závislostí, problematika AIDS, země třetího světa apod.). K promítání filmů se využíval dataprojektor a prostorové ozvučení klubu. Každý týden také probíhalo Herní odpoledne, zaměřené především na karetní a deskové hry²³. Jednou týdně navštěvoval Maják také psychoterapeut. Jeho zážitkový a diskuzní program „Ponorka aneb zajed' na hlubinu“ se však v Majáku nepodařilo rozjet. Poměrně velký zájem byl v Majáku o fotbal na venkovním hřišti střediska. Za pěkného počasí chodili klienti Majáku hrát fotbal pravidelně 2x týdně. Přes zimu ovšem tento zájem ze strany mladých opadl. Kromě pravidelných aktivit proběhlo v klubu několik jednorázových akcí, např. výroba adventního věnce, Mikuláš v klubu, Týden výroby vánočních dáreků, Vánoční párty, Exkurze do rádia Helax, oslava jednoho roku klubu Maják, fotbalový turnaj proti Valdoccu.

V průběhu školního roku 2008/2009 navštívilo klub Maják celkem 284 mladých lidí. Přestože vykazoval o něco málo vyšší počet klientů než klub Valdocco, byly zde patrné rozdíly v přístupu klientů obou klubů k nabízenému programu. V klubu Maják bylo velmi problematické organizovat jakékoliv řízené aktivity, protože většina klientů přicházela do klubu pouze vyplnit svůj volný čas hraním stolního fotbalu, kulečnicku, stolního tenisu nebo brouzdáním po internetu a o jiné aktivity prakticky neměla zájem²⁴.

V prosinci roku 2008 začalo mít problémy i Valdocco. Odešel jeden z klíčových pracovníků klubu Jan a na jeho místo nastoupila Linda, se kterou jsme ovšem ve zkušební době ukončili pracovní poměr z důvodu neodpovídajícího pracovního výkonu. Na její místo nastoupila Kateřina, která ovšem byla pro práci v klubu velmi mladá a ačkoliv ze začátku byla klienty přijata dobře, brzy se objevily problémy s autoritou a její vlastní nejistota v řešení konfliktních situací s klienty. Nadále nebylo možné střídání pracovníků zároveň ještě v klubu Maják, Kateřina mezi náročnou skupinu mladých z Majáku odmítala chodit a ve Valdoccu nebyla schopna zůstat sama. Proto byl do Majáku přijat externista Marcel, který vytvořil dvojici s Agatou. Tahle volba nebyla nejšťastnější, což se ovšem ukázalo až později.

23 Srov. BUCHTA, Ondřej. Projekt rozvoje otevřených klubů pro mládež ve věku 15 – 26 let Církvevního střediska volného času v Havířově: bakalářský projekt. Olomouc: Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2010, s. 28. Vedoucí diplomové práce Romana Michaela Michalíková.

24 Srov. BUCHTA, Ondřej. Projekt rozvoje otevřených klubů pro mládež ve věku 15 – 26 let Církvevního střediska volného času v Havířově: bakalářský projekt. Olomouc: Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2010, s. 30. Vedoucí diplomové práce Romana Michaela Michalíková.

Vlivem těchto problémů začaly klesat počty klientů v obou klubech. Na vedoucí klubu byly kladeny velké požadavky ohledně zajištění provozu obou klubů, přesto ustoupil klub Maják do pozadí s tím, že si Agata nějak poradí. V podstatě nebyla nijak kontrolována, pouze nízké počty klientů byly lehkým varovným signálem, že vše není v pořádku. V květnu 2009 byla Marcelovi ukončena dohoda o provedení práce a kluby byly otevřeny na střídačku, což jejich provozu ani trochu nepomohlo a počty klientů klesaly dál v obou klubech. Mezitím v červnu 2009 oznámila Kateřina, že bude přecházet z pozice pedagog volného času pro kluby na pozici pracovníka Public relation. Zůstali jsme opět v situaci nového výběrového řízení. Agatě v srpnu končila smlouva, kterou měla na rok. Ona sama byla rozhodnutá pokračovat, smlouva jí po dohodě s ředitelem byla prodloužena na další rok, ačkoli ředitel vyjadřoval pochybnosti o jejím pracovním výkonu.

V srpnu 2008 byl na pozici pedagog volného času pro otevřené kluby přijat Roman, který nastoupil od září do Valdocca. Zároveň byl do klubového týmu ze střediska přeložen Alan, který dlouhodobě avizoval, že nemá zájem na středisku pracovat. Proto bylo vedením rozhodnuto, že se přesune na pozici pedagog volného času pro otevřené kluby, kde bude do té doby, než si najde jinou práci, a pak proběhne nové výběrové řízení.

3.4 Klub Maják ve školním roce 2009/2010

Rozjezd školního roku 2009/2010 nebyl pro klub Maják nejšťastnější. O klub mezi mladými téměř nebyl zájem. Denní návštěvnost se pohybovala kolem šesti až osmi lidí, výjimečně počty přeskočily desítku. Kromě fotbalu v tělocvičně blízké základní školy, který vedl Alan, o klubové aktivity nebyl zájem. Agata s Alanem psali pravidelné měsíční plány činnosti, ale vše krachovalo dle jejich slov na nedostatečném počtu lidí. Oni sami však žádnou aktivitu ke změně tohoto stavu nevyvíjeli, Alan se často vymlouval na to, že stejně bude odcházet, a Agatě vyhovovalo, že téměř nic nemusela dělat. Kontrola nad nimi bohužel opět nebyla žádná.

Vzhledem k tomu, že prostory, ve kterých se klub Maják nacházel, patřily společnosti RPG a středisko tam bylo v pronájmu, docházelo ze strany RPG k pravidelnému zvyšování nájemného. V době provozu Majáku se platilo nájemné společně se zálohami na energie v celkové výši 15.000,- Kč měsíčně. Na podzim 2009 přišlo hlášení ze strany RPG, že zvyšuje nájemné v prostorách, a celková částka se vyšplhala na 17.000,- Kč měsíčně. Vzhledem ke dvěma plným pracovním úvazkům a celkovému počtu klientů začal být klub Maják silně prodělečný. Proto se objevila otázka, co s klubem dále. V evropském projektu jsme se zavázali k udržitelnosti klubu po dobu dalších pěti let a tuto situaci bylo zapotřebí vzít v úvahu při stanovování dalšího postupu.

4 Proces vzniku nového klubu Maják

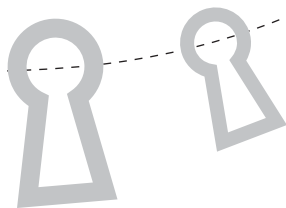
Na výjezdní poradě vedení na podzim 2009 se vedení shodlo na tom, že krizovou situaci klubu Maják je třeba nějakým způsobem řešit. Objevilo se několik variant, od omezení provozu Majáku až po změnu stávajících prostor klubu. Konkrétní řešení však nebylo vybráno, celá záležitost se odsunula s tím, že se řešením budeme zabývat až po Vánocích 2009.

Koncem prosince 2009 nám Magistrát města Havířova nabídl k pronájmu objekt bývalého obchodu v lokalitě Šumbark 3. Objekt byl dlouhodobě neužívaný, v dezolátním stavu, ale velmi výhodně umístěný. Stáli jsme před strategickým rozhodnutím, zda opustit stávající drahé prostory a přestěhovat klub Maják do nových prostor.

4.1 Faktory vyvolávající potřebu změny

K rozhodnutí pro změnu nás motivovalo několik důležitých faktorů. Jedním z důležitých vnějších faktorů byla konkurence. Klub Maják byl umístěn v centru města, v lokalitě s poměrně hustou zástavbou panelových domů. V těsné blízkosti klubu se nacházelo hlavní náměstí, které sloužilo početné skupině mladých lidí, kteří si říkali „Namkaři“. V této skupině nebyl o aktivity klubu Maják žádný zájem. Mladí měli tendence posedávat na náměstí, a když byla zima nebo pršelo, přesouvali se do blízkého obchodního domu Elán. Poměrně blízko klubu se nacházelo i Středisko volného času Asterix, které mladým nabízelo kroužky a zájmové útvary. Velkou konkurencí Majáku byly dva nízkoprahové kluby, které působily v lokalitě Havířov Město – nízkoprahový klub 3NYTY a nízkoprahový klub Pecka. Součástí obou těchto nízkoprahových klubů je i terénní sociální služba, které se podařilo poměrně úspěšně natáhnout do obou klubů velký počet mladých, dokonce i většinu skupiny Namkařů. Oproti tomu nová lokalita Šumbark 3 je lokalitou bez jakékoliv nabídky. V blízkosti nového objektu sídlí pouze středisko Armády spásy, které nabízí volnočasové aktivity, o které ovšem mezi mladými lidmi této lokality není vůbec zájem.

Svou roli hrál i sociologický faktor. Mládež v lokalitě Havířov Město nepocházela až tak ze sociálně slabých poměrů, mnozí z nich navštěvovali drahé sportovní nebo taneční kroužky. Ve skupině navštěvující klub Maják byla značná převaha pasivních mladých, kteří si přišli jen zahrát fotbalek nebo posedět na počítači a vyhýbali se jakékoliv organizované aktivitě. Tato skupina neodpovídala zaměření otevřených klubů střediska, jejichž posláním je starat se hlavně o mládež sociálně na okraji. Lokalita Šumbark 3 vzhledem k sociálnímu složení obyvatelstva s převahou romské populace lépe odpovídala záměrům klubů i celého střediska.



Jedním z důležitých rozhodovacích faktorů byl i faktor ekonomický. Neúměrné náklady na prostory klubu Maják zatěžovaly rozpočet střediska a návratnost vzhledem k počtu klientů byla minimální. Prostory stály středisko ročně přes 200.000,- Kč. Nabídka města směrem k nám byla víc než vstřícná – 500,- Kč za měsíc jako nájemné nových prostor na Šumbarku. Prostory ovšem na druhou stranu vyžadovaly rozsáhlou rekonstrukci, abychom vyhověli požadavkům hygieny. Nicméně tato investice by se středisku ve velmi krátké době vrátila zpět.

Z vnitřních faktorů byl nejdůležitějším faktorem faktor lidský – zaměstnanci Majáku. Tam bylo třeba udělat jasné kroky a začít se zaměstnanci více pracovat. Alan si novou práci nenašel a podle domluvy se měl vrátit zpět na středisko ve Městě. Agata se měla dočasně přesunout do klubu Valdocco a připravovat otevření nového klubu.

Na základě těchto úvah padlo rozhodnutí, že stávající klub Maják na městě bude uzavřen a v co nejkratší době se otevře v nových prostorách v lokalitě Šumbark 3. Na místo Alana bude vypsáno nové výběrové řízení a budeme hledat pracovníka, který má zkušenosti s prací s romskou mládeží a doplní Agatu v novém Majáku.

Bylo vcelku jasné, že se bude jednat o změnu radikální, která vyvolá odpor, nejistotu a obavy. Přesto jsme věřili tomu, že tato změna bude výrazným zlepšením stávající situace klubu.

4.2 Analýza změny

Než se věci daly do pohybu, bylo třeba změnu pořádně zanalyzovat. Zamýšleli jsme se nad tím, koho všechno změna ovlivní, koho bude třeba ještě zapojit do realizace změny, jak budeme zvládat odpor ke změně a z které strany se dají čekat problémy.

Změnou byli v první řadě ovlivněni pracovníci klubu. Na jedné straně hrál svou roli pocit špatné odvedené práce ve starém klubu, na druhou stranu obava z nové náročné lokality. Klubový tým čekala další změna v podobě odchodu Alana zpět na středisko a příchod nového pracovníka. Navíc si tým uvědomoval, že teď bude muset nějakou dobu strávit společně ve Valdoccu, než se vše připraví na otevření nového Majáku. Tento fakt mohl týmu na jedné straně prospět, ale na druhé straně značně uškodit. Strategie překonávání odporu u této skupiny byla hlavně ve vysvětlování všech potřebných kroků a zapojení pracovníků klubů plně do realizace změny.

Další skupinou, výrazně zasaženou změnou, byli klienti starého Majáku. Ačkoliv jich nebylo moc, pro některé byla zpráva o uzavření klubu poměrně bolestná. Jako možnou alternativu dostali nabídku začít se účastnit aktivit ve Valdoccu, což pro některé nebylo přijatelné z důvodu dojíždění do jiné části města. U dalších se projevoval strach z nového klubu, obava, že nezapadnou mezi klienty Valdocca nebo že si nebudou rozumět s pracovníky. Klienty jsme nicméně na tuto skutečnost pečlivě připravovali, dlouho dopředu jsme jim o této změně říkali a několikrát v průběhu ledna s nimi Agata dorazila do Valdocca autobusem, aby jim ukázala cestu.

Změna měla dopad i na středisko Město, které rozhodnutím opustit staré prostory ztratilo zázemí úklidu a zároveň i možnost využívat prostory klubu Maják pro své vlastní aktivity. V první řadě bylo třeba zajistit zázemí úklidu, oddělení správy majetku ve spolupráci s vedoucí Města začalo přemýšlet o reorganizaci místností na Městě, aby se potřebné zázemí mohlo vytvořit.

Poslední skupinou, již změna zasáhla, byli tzv. starousedlíci neboli skupina, která si pamatovala začátky střediska ve starých prostorách, a z nostalgie se nechtěla se starými prostory loučit. Součástí starých prostor byly i záchody používané návštěvníky střediskové kaple. Opuštěním prostor bylo zcela jasné, že návštěvníci kaple přijdou o možnost využívat toalety. S touto skupinou bylo překonávání odporu asi nejnáročnější, většinou se jednalo o staré lidi. Nakonec byla této skupině slíbena možnost využívat toalety střediska během provozu kaple.

Dále jsme se zabývali úvahami, koho bude třeba ještě zapojit. Vzhledem k tomu, že rekonstrukce nových prostor byla velkou jednorázovou investicí, využili jsme možnosti Magistrátu města Havířova a podali projekt na stavební úpravy. Koncem ledna přišlo schválení a Magistrát města Havířova nám na rekonstrukci přislíbil částku 200 000,- Kč.

Velký dopad měla tato změna také na chod oddělení správy budov a majetku, jež čekala jak příprava starých prostor zpět na předání společnosti RPG, tak zároveň i rekonstrukce nových prostor. Proto bylo třeba stanovit podrobný časový harmonogram, kdy co bude probíhat, aby se činnosti příliš nepřekrývaly.

4.3 Formulace vize

Na vizi spolupracovalo vedení střediska společně s pracovníky klubu. Shodli jsme se, že naším záměrem je vybudovat otevřený klub pro mladé lidi ve věku 14 – 21 let především z lokality Šumbark 3 a reagovat tak na záměry Magistrátu města Havířova v oblasti řešení problematické situace této lokality. Do klubu bude pořízeno základní vybavení dle požadavků pracovníků klubu, některé se převezou ze starého Majáku, zbytek se dokoupí. Nové prostory budou stavebně upraveny v souladu s hygienickými požadavky pro provoz školského zařízení. Zároveň chceme v této lokalitě ještě před otevřením klubu navázat spolupráci s organizacemi, které v této lokalitě již působí. Na konci srpna rozjedeme PR kampaň směrem k cílové skupině klubu. Zároveň bude probíhat práce v klubovém týmu, programová příprava, na které se budou podílet především Agata s novým zaměstnancem. Na základě této přípravy si vytvoří osobní plán, který bude dále kontrolován.

Tato vize byla celkem jednomyslně přijata, největší debata proběhla ohledně cílové skupiny. Valdocco mělo v té době cílovou skupinu 15 – 26 let a uvažovalo se o snížení věkové hranice na 14 let. Hlavním záměrem bylo, aby kluby měly věkovou hranici stejnou. V lokalitě Šumbark 3 jsme však nechtěli z bezpečnostních důvodů dávat věkovou hranici vyšší než 21 let, přece jenom je to jedna z lokalit s nejvyšší kriminalitou v Havířově a v prvé řadě je naším úkolem zajistit bezpečí pracovníků.

4.4 Sestavení týmu a časový harmonogram

Časový harmonogram změny v roce 2010 ukazuje následující tabulka:

Činnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Sestavení týmu												
Formulace vize												
Plán změny												
Rekonstrukce nových prostor												
Vybavení nových prostor nábytkem												
Kolaudace nových prostor												
Vyklizení starých prostor												
Přepojení energií starých prostor na středisko												
Předání starých prostor společnosti RPG												
Programová příprava nového klubu												
Nákup vybavení												
PR kampaň												
Navazování kontaktů s organizacemi v okolí												
Otevření nového klubu												
Pilotní provoz												

Tab. 1: Časový harmonogram změny

Realizační tým pracoval ve složení: Ing. Mgr. Jindřich Honěk – ředitel střediska – hlavní koordinátor všech aktivit, Mgr. Romana Michaela Michalíková – vedoucí klubového týmu – odpovědnost především za programovou náplň a za vybavení klubu, Petr Tomis – zástupce ředitele pro správu budov a majetku – technické věci související s rekonstrukcí nových prostor a předání starých prostor, Ing. Lukáš Čadan – vedoucí oddělení fundraising/PR – čerpání dotace z Magistrátu, PR kampaň.

5 Realizace změny

K 31. 1. 2010 byl starý klub Maják definitivně uzavřen. Proběhla ještě závěrečná rozlučka s klubem, které se zúčastnilo asi 5 klientů, což byla jasná známka toho, že ke klubu neměli vztah. Pouze tři klienti začali od února navštěvovat klub Valdocco. Mezitím byl vyjedнан souhlas zřizovatele se změnou prostor klubu Maják. Na konci ledna byla na Magistrát podána žádost o stavební povolení a rekonstrukce mohly začít.

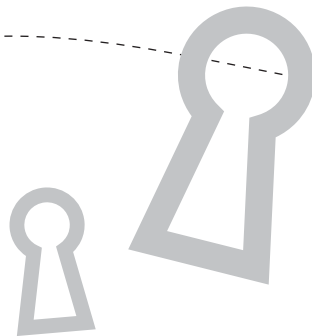
5.1 Průběh rekonstrukcí nového klubu

Rekonstrukce nového klubu měl plně na starost Petr – zástupce ředitele pro správu budov a majetku. Vzhledem k tomu, že budova byla značně zdevastovaná, okna i dveře byly vytlučené a uvnitř byla taková zima, že se o nějakých pracích nedalo ani uvažovat, nejprve proběhlo zakrytí vybitých oken a dveří dřevěnými deskami. Na desky jsme barvou nakreslili nápis, že připravujeme klub pro mládež, abychom obyvatelům čtvrti dali najevo, že se tam něco bude dít.

Místnost byla uvnitř rozdělena sádkartonovou přepážkou, kterou bylo třeba zbourat. V průběhu února došlo ke zbourání přepážky. Zároveň se během února zpracovával projekt, jak bude klub ve své konečné fázi vypadat. Shodli jsme se na zmenšení oken a vybudování zádveří, aby se eliminovaly úniky tepla. Podle hygienických požadavků se musely kompletně přebudovat záchody, aby byly zvlášť oddělené pro chlapce a pro děvčata a každý měl svou předsíňku s umyvadlem. Rovněž bylo zapotřebí v rohu místnosti postavit malou úklidovou místnost s výlevkou. Práce v klubu neustále komplikovala zima.

Na začátku března nastoupil do klubu zedník, vyzdil záchody, zádveří a zároveň i úklidovou místnost. Stavební povolení stále nebylo vyřízené, na zmenšování oken jsme museli čekat. Mezitím se pracovalo na odpadech a na zapojení vody. Petr hledal i řešení pro topení, zda by se nedalo připojit k ústřednímu topení vedlejšího skautského domu, ale nebylo to možné. Nakonec byla zvolena varianta elektrického topení.

V dubnu probíhala v Majáku elektroinstalace, pomalu se vše připravovalo na novou dlažbu a okna. Mezitím se práce na novém klubu musely přerušit, bylo třeba vyklidit staré prostory a připravit je na předání. Předání mělo proběhnout nejpozději 1. 6. 2010. Vše se komplikovalo přepojováním energií, které byly středisku Město měřeny právě v té staré části, a muselo se zřídit nové odběrné místo. Tím se stavební práce výrazně zpomalily.



V polovině května byla zadána výroba oken a dveří. Pomalu jsme se začali rozhodovat, jaké barvy zvolíme do interiéru. Aby to bylo co nejvíce tematické, zvolili jsme bílou barvu zdí a modrou barvu dlažby. Dlažbu jsme pak jeli vybírat do velkoobchodu do Ostravy. Zároveň náš kolega PR, který je sprejer, připravoval návrh sprejování zdí s tematikou podmořského světa. Na začátku června byla namontována okna a dveře, položená dlažba a klub byl vymalovaný na bílo. Sprejovat se mělo až po celkovém ustavení nábytku a techniky. Staré prostory se ovšem k 1. 6. nepodařilo předat, práce se opět přesměrovala z nového Majáku do starého Majáku. Bylo nám jasné, že jsme lehce ve skluzu oproti časovému harmonogramu, ale ještě pořád se to dalo stihnout. Staré prostory byly nakonec předány k datu 30. 6. 2010.

Během července probíhala v klubu instalace nábytku. Bar jsme přebrali ze starého Majáku, ale bylo třeba jej upravit, protože byl moc dlouhý. Zároveň se nad bar vyráběla nová světelná rampa. Do klubu už byl převezený i billiard, stolní fotbálek, sedačka a jeden stůl. Koncem července byl klub posprejovaný výjevy z podmořského světa. Zažádalo se o kolaudaci, která měla proběhnout v druhé polovině srpna. Týden před otevřením byl klub zkolaudován a nic nebránilo příchodu klientů.

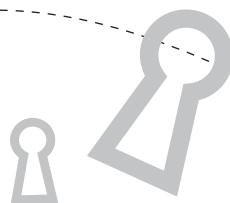


5.2 Vývoj klubového týmu

Na začátku ledna proběhlo výběrové řízení na pozici pedagog volného času pro otevřené kluby. Pozvali jsme dva uchazeče, kteří se zúčastnili nejprve pohovoru. Vzhledem k tomu, že bylo obtížné se rozhodnout, pozvali jsme každého z nich znovu, tentokrát přímo do provozu Valdocca. Na základě této praktické části výběrového řízení jsme vybrali Jana M., zejména pro jeho dobrou komunikaci s klienty a zkušenosti s prací v nízkoprahovém klubu. Do pracovního poměru nastoupil v půlce ledna do Valdocca. Koncem ledna po uzavření Majáku se připojila ke klubovému týmu do Valdocca i Agata. Následující společné měsíce měly sloužit k lepší sebranosti klubového týmu, k adaptaci nového pracovníka a k programové přípravě nového klubu.

Od začátku školního roku, po příchodu Alana do klubového týmu, začala Agata projevovala nenápadný odpor téměř ke všem požadavkům, které na ni byly kladeny. Úkoly plnila pozdě nebo je za ni udělal Alan. Příchodem do Valdocca začala být více pod kontrolou, během měsíce února se snažila fungovat, pracovala s klienty, plnila úkoly. Nový kolega Honza působil v provozu lehce nejistě, s klienty se snažil komunikovat, ale celkově byl spíše uzavřený. Svého spojence našel v kolegovi Romanovi, ve volných chvílích před otevřením klubu trávil čas většinou s ním.

Během měsíce března začala v klubu pomalu vznikat trojkoalice: Roman – Agata – Honza. Často spolu trávili čas, bohužel mnohdy i v provozu klubu, s vedoucí klubu komunikovali čím dál méně. Jako krizové řešení byla pro klubový tým zajištěna supervize externím supervizorem, který měl za úkol řešit s týmem problémy, jak s klienty, tak problémy v týmu. První supervize proběhla v polovině dubna, týmový problém se tam podařilo otevřít, Agata otevřeně vyslovila svou nedůvěru k vedoucí klubu, Roman s Honzou se drželi spíše zpátky.



Po této supervizi se situace asi na tři týdny uklidnila. Napětí v týmu ovšem přetrvávalo. Agata přestávala pracovat, dny trávila na počítači, do práce chodila pozdě, klientům se věnovala velmi málo. Do této situace vstoupil ředitel a oznámil vedoucí klubu, že nehodlá Agatě prodloužit smlouvu, která jí končila v půlce srpna. Klubový tým měl v červnu absolvovat strategické plánování, které bylo z důvodu přetrvávajících problémů pozastaveno. Na konci května bylo Agatě oznámeno neprodloužení smlouvy. Agata tento fakt přijala s naprostou lhostejností.

Provoz Valdocca končil 11. 6. 2010 a poté se měl klubový tým až do konce června věnovat přípravě programu nového klubu. Těsně před ukončením programu proběhla druhá supervize, které se Agata odmítla zúčastnit. Zúčastnila se jí jen vedoucí klubu RoMi, psychoterapeut Marek, Honza a Roman. Honza na této supervizi odmítal spolupracovat, neřekl v podstatě za celou dobu ani slovo. Krátce poté oznámil, že se nebude účastnit plánování, neboť má v té době rozjednanou brigádu jinde. Situace v týmu byla neudržitelná.

Během června se rozjela jednání ohledně dalšího pracovníka do nového klubu jako náhradu za Agatu. Znovu byl osloven Jenda, zakládající člen klubu Valdocco. Po zhruba měsíčním vyjednávání souhlasil s nástupem zpět na pozici pedagog volného času do klubu Maják. Ve dvojici jej měl doplnit Honza, Roman s RoMi měli zůstat ve Valdoccu.

Honza se nakonec během dvou dnů zúčastnil plánování provozu Majáku. Do konce června měl za úkol zpracovat osobní plán, ten odevzdal v termínu, ovšem se špatně a neúplně vyplněnými údaji. Na urgence nereagoval. Na konci června absolvoval pohovor s vedoucí klubu RoMi, kde reagoval velmi nepříjemně a obviňoval ji z dělání naschválů jeho osobě. Další jednání s ním bylo již na řediteli, protože bylo evidentní, že se Honza s RoMi nedokážou spolu domluvit jinak.

V této situaci se tým rozešel na dovolenou. V polovině července oznámil Honza, že podává výpověď. Naštěstí se brzy za něj našla náhrada, čerstvý absolvent sociální pedagogiky Ondřej, který již v klubu pracoval jako brigádník. V polovině srpna skončil pracovní poměr i Agatě. Ondra i Jenda měli ovšem do klubu nastoupit až 1. 9. na otvíračku, nebylo možné s nimi cokoli napláňovat, neboť nebyli do konce srpna ani k dispozici.

Oba dva však již znali klubový provoz z dřívějška, byl tedy velký předpoklad, že nebudou potřebovat dlouhé zaučování.

5.3 Plánování programové náplně a provozu nového klubu

Plánování programové náplně a provozu nového klubu proběhlo asi ve dvou dnech v červnu ve složení RoMi, Roman a Honza. Agata už se toho plánování neúčastnila, neboť bylo jasné, že v Majáku pracovat nebude.



V první fázi byla stanovena otvíračka – otevřeno mělo být prozatím 3 dny v týdnu: úterý, čtvrtek a pátek. V době od 1. 9. 2010 do 31. 12. 2010 bude probíhat pilotní provoz, který se v lednu vyhodnotí a stanoví se další postup. Důležité je poznat cílovou skupinu, která do klubu začne chodit, její zájmy, přání, představy. Za tím účelem bude zřízen deníček, do něhož budou pracovníci zapisovat všechny důležité postřehy z provozu prvních čtyř měsíců. Shodli jsme se na čtyřech důležitých bodech:

1. Cílová skupina, která klub obsadí
2. Zájmy klientů
3. Potřeby klientů
4. Přání klientů

Na základě těchto informací bude stanovena strategie další programové náplně a případných zájmových útvarů.

Dále byla v rámci plánování zpracována krátká analýza možných situací a problémů, se kterými se pracovníci nového Majáku mohou potkat. Ke každému problému byla přiřazena prevence a opatření.



Situace	Prevence	Řešení
Klienti se nebudou chtít v klubu registrovat.	Vysvětlit každému individuálně smysl registrace.	Individuálně podle situace, kolika klientů se to případně bude týkat.
Klienti budou klub navštěvovat pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek.	V klubu dostatečně viditelně a srozumitelně vyvěsit pravidla.	Stanovit jasné sankce a odesílat klienty pod vlivem pryč z klubu. Když nebudou chtít klub opustit, snažit se motivovat celou skupinu, aby je donutila odejít.
Klienti budou zkoušet hranice.	Důslednost a jednotnost pracovníků, včasné řešení situací, jasná pravidla.	Jasně hranice.
Nesehranost pracovníků.	Věnovat dostatek času práci na týmu, vyjasňování si věcí dopředu, supervize.	Každou situaci, kdy dojde k nesehranosti pracovníků, společně rozebrat a najít řešení, jasná pravidla, kterých se budou všichni pracovníci držet.
Málo klientů.	Osobní vztahy s klienty hned od začátku, dobrá PR kampaň před otevřením, dobře naplánovaná otvíračka.	Kampaň v okolních školách na podzim, akce v ulicích.
Překročená kapacita klubu.	Počkat s velkou kampaní až jak se budou vyvíjet počty.	Používat i zahradu, případně jiné prostory ve vedlejších skautském domě, důsledně kontrolovat registrace.
Problémy s věkovou hranicí	Dopředu jasné stanovit věkovou hranici, vyžadovat občanky v případě pochybností, u některých klientů, kteří dříve chodili na středisko na Šumbarku, zkontrolovat centrální evidenci.	Starší klienty důsledně odesílat pryč. S mladšími bude problém, není to kontrolovatelné.

Tab. 2: Možné problémy v novém klubu, jejich prevence a řešení

5.4 PR kampaň před otevřením klubu a program otvíračky

Schůzka ohledně PR kampaně a programu otvíračky klubu proběhla na začátku července ve Valdoccu ve složení RoMi, Nikis – pracovník PR a Lukáš – vedoucí oddělení Fundraising a Public relation.

Výsledek jednání: Informativní plakát ohledně nového klubu a plakát otvíračky musí být hotový do konce července 2010. V polovině srpna se budou plakáty vyvěšovat v lokalitě Šumbark 3. Ráno 1. 9. 2010 budou vybraní pracovníci stát před školami v okolí klubu a rozdávat pozvánky na otvíračku.

Tým se celkem jednomyslně shodl na tom, že bude dobré udělat velkou část otvíračky v prostoru před klubem z důvodu nedostatečné kapacity klubových prostor. Byl stanoven následující program:

15:00 slavnostní zahájení, proslov ředitele, přivítání hostů, přestřižení pásky

15:15 požehnání klubových prostor

15:30 – 19:00 volný program otvíračky:

Venku: DJ Busy a DJ VENZA + gramofony a jeden volný mikrofón k nim, Info stánek střediska – fotky, letáky, kroniky, papírové fotky z Valdocca, alespoň dva nebo tři fotbálky, grafitti exhibice.

Uvnitř: počítače, Stepmania (jestli bude místo), billiard, občerstvení, vystoupení break dance.

Program byl sestaven podle předpokládaného zájmu cílové skupiny především o hudbu a tanec.

Zároveň s rozdělením úkolů byl sestaven i seznam hostů. Pozváni měli být zástupci města (primátor, kurátor pro mládež, vedoucí oddělení sociálně-právní ochrany dětí), ředitelé a zástupci okolních škol a školských zařízení, zástupci probační a mediační služby, kněží havírovských farností, zástupci salesiánů, zástupci Agentury pro sociální začleňování v romských lokalitách a zástupci neziskových organizací z celého Havířova, se kterými středisko dlouhodobě spolupracuje.

5.5 Zhodnocení fáze realizace

Během celé realizační fáze se realizační tým scházel především na poradách vedení každý týden vždy v pondělí. Pokud bylo zapotřebí projednat něco mimořádného, byla svolána mimořádná porada, kam byli pozváni jen ti, jichž se záležitost bezprostředně týkala. Spolupráce mezi týmem klubů i oddělením správy budov a majetku probíhala velmi dobře, pedagogové klubů chodili podle potřeby i vypomáhat při některých pracích.

Časový harmonogram se v některých bodech nepodařilo dodržet tak, jak si tým představoval. Zejména práce na rekonstrukcích komplikovalo jak špatné počasí, tak nemoc úředníka na magistrátu a s tím spojené problémy s vydáním stavebního povolení.

Slabší stránkou celé akce bylo PR. S domluvou ohledně kampaně se začalo relativně dost pozdě a navíc do výroby plakátů vstoupily prázdniny, kdy měli střídavě členové týmu dovolenou, což značně komplikovalo schvalování návrhů. Navíc zcela neprozíravě nebyla stanovena mokrá varianta otvíračky, což se 1. 9. ukázalo jako dost zásadní problém, neboť lilo jako z konve a většinu nasmlouvaného programu se nepodařilo tím pádem uskutečnit.

Velmi náročná byla situace v klubovém týmu, kdy během prázdnin došlo ke kompletní obměně a bylo jasné, že novému týmu se informace ani nestihnou předat. Vzhledem ke značným komunikačním bariérám mezi pracovníky klubu probíhalo plánování pro-



gramové náplně velmi omezeným způsobem. Posledních 14 dní před otevřením zůstala veškerá příprava na vedoucí klubu, což vedlo v konečném důsledku k tomu, že spousta věcí se nedotáhla nebo vůbec nezrealizovala, jako např. navazování kontaktů s organizacemi v lokalitě.

6 Implementace a současný stav

V současné době máme za sebou první čtyři měsíce provozu v novém klubu. Provozu, který je pro celý klubový tým zcela novou zkušeností.

Přes všechny komplikace a boje byl klub Maják 1. 9. 2010 v 15:00 slavnostně otevřen. Otvíračky se zúčastnilo přibližně 100 lidí, pozvaní hosté, klienti klubu Valdocco i noví klienti klubu Maják. Již na otvíračce bylo evidentní, že se klub Maják vyprofiluje z velké části jako romský klub. S tou skupinou ovšem nikdo z klubového týmu neměl velké zkušenosti, neboť Valdocco navštívilo za dobu jeho existence minimum Romů a do starého Majáku Romové nechodili vůbec.

6.1 První měsíc provozu a náhlý vznik nového subjektu

Již během prvního měsíce provozu se ukázalo, že kapacita klubové místnosti bude zcela nedostačující. Průměrná návštěvnost klubu byla přes 40 mladých lidí denně. Většina z nich nikdy s naším střediskem nepřišla do kontaktu, proto se první měsíc hlavně vysvětlovala pravidla a podmínky docházky do klubu. Mladí Romové, kteří klub začali navštěvovat, měli zájem především o billiard, stolní fotbal a poslech hudby. Noví dva pracovníci Ondra a Jenda se dostali do rolí pedagogů velmi rychle a pomalu začali s klienty navazovat první kontakty.

Během rekonstrukcí klubu pozorovali pracovníci v okolí klubu velké množství dětí nejrozličnějšího věku, které trávily svůj volný čas v ulicích, a mnohé z nich se pravidelně chodily ptát, zda budou moci do klubu docházet. Většina z nich ovšem byla hluboce pod věkovou hranicí potřebnou pro vstup do klubu. Na tuto situaci reagoval ředitel střediska po domluvě s vedoucí klubu tím, že rozhodl o částečném provozu pro děti ve věku 6 – 13 let. Vznikl tým v podstatě třetí klub, který byl pracovním názvem Majáček. Zájem o něj byl ještě větší než zájem ze strany mladých ve věku 14 – 21 let. Provozně vypadala otvírací doba tak, že se obě skupiny v klubu střídaly. Otvírací dobu obou klubů ukazuje následující tabulka:

	MAJÁK 6 – 13 let	MAJÁK 14 – 21 let
Pondělí	13:30 – 18:00	ZAVŘENO
Úterý	13:30 – 15:30	16:00 – 19:00
Středa	13:30 – 18:00	ZAVŘENO
Čtvrtek	13:30 – 15:30	16:00 – 19:00
Pátek	ZAVŘENO	16:00 – 19:00

Tab. 3: Otvírací doba pro klienty obou věkových skupin od září 2010

Personálně byl provoz Majáčku řešen tak, že v úterý a ve čtvrtek zajišťovali provoz v klubu Ondra a Jenda, na pondělí a středy byl do klubu ze střediska Šumbark přeřazen pedagog Pavel, kterého v pondělí doplňoval Michal ze střediska Město a ve středu Jirka, také ze střediska Město. Toto řešení se však postupně ukázalo jako nevyhovující, proto byl Ondra přeřazen na pozici pracovníka zodpovědného za provoz mladší věkové skupiny a dohlížel na dodržování klubových pravidel a výběr přihlášek.

6.2 Provoz starší věkové skupiny v období říjen až prosinec 2010

Během října až prosince se provoz u starších víceméně ustálil, opadl prvotní zájem a klub pokaždé navštěvovali víceméně stejní klienti. Největší problémy v provozu dělaly paradoxně mladší děti, které odmítaly respektovat věkové dělení a v provozu starších neustále vbíhaly do klubu nebo házely různé předměty do oken. Občas se v klubu vyskytl někdo nad nebo pod věkovou hranicí, ale naštěstí se to dalo domluvou vyřešit. Výrazné kázeňské problémy se prozatím ve skupině starších nevyskytovaly.

Provoz postupně ukazoval, že bude zapotřebí začít organizovat aktivity především pro dívky, které byly v klubu „nevyužité“. Mezi klienty klubu panovala zvláštní hierarchie, kterou se pracovníci snažili objevit. Pro chlapce bylo absolutně nepřijatelné, aby dívky hrály billiard nebo fotbal, většinou tyto aktivity chlapci obsadili a odmítali k nim dívky pustit. Až postupně se podařilo přesvědčit všechny ke kompromisu, že občas si i dívky zahrají billiard nebo fotbal. Dívky jinak trávily čas v klubu především poslechem hudby. Občas se zapojily do tvořivých činností, které pro ně pracovníci klubu nachystali.

U některých klientů se objevoval velmi výrazný hudební talent, což se u této skupiny dalo předpokládat. Zhruba v polovině listopadu se objevil nápad, že by mohli začít hrát i v klubu. Sehnalo se střediskové hudební vybavení a čtyři klienti začali společně zkou-

šet na akustickou kytaru, baskytaru, bicí a klávesy. Už po první zkoušce bylo jasné, že nejsou žádní amatéři. Postupně se z nich stala skupina o počtu 6 lidí, která si začala říkat Streetboys. Na Vánoce slavili první úspěch, když vystoupili se svým repertoárem na vánočním městečku na havířovském hlavním náměstí. Každopádně hudba je jeden ze směrů, kterým se klub bude určitě ubírat i nadále.



Klubové vybavení se postupně rozšířilo o deskové a karetní hry, které v klubu hrají jak chlapci, tak i děvčata. Dívky mají zájem i o taneční tréninky, prozatím mají domluvený klub jednou týdně po zavření, kdy mohou přijít a zkusit si samy. Tato aktivita se nově bude rozjíždět od ledna 2011. Celý podzim zkoušeli pracovníci klubu zavést taneční podložky (stepmania), tato aktivita se však nesetkala s velkým zájmem ze strany klientů.

Následující tabulka ukazuje statistické údaje o návštěvnosti klubu v období září 2010 – prosinec 2010:

	Celkový počet klientů	Počet chlapců	Počet dívek	Počet návštěv	Počet otvíracích dnů	Průměrná návštěvnost
Září 2010	111	74	37	469	12	39
Říjen 2010	100	53	47	492	13	37
Listopad 2010	112	65	47	694	17	40
Prosinec 2010	81	47	34	336	11	30

Tab. 4: Statistika docházky věkové skupiny 14 – 21 let do klubu

6.3 Provoz mladší věkové skupiny v období říjen až prosinec 2010

Oproti provozu starších je klub pro mladší věkovou skupinu „divokým západem“. Práci v klubu hodně komplikoval velký počet dětí v klubu, v pondělí a středy přesahovaly počty padesát, místy až šedesát dětí denně. Trvalo mnohem delší dobu, než se skupina ustálila. Provoz vyžadoval i posílení pracovníků, proto jsme přijali externistku Marii, která se v provozu klubu velmi osvědčila. Prakticky provoz probíhal tak, že si každý pedagog vzal na starost jednu činnost a k ní skupinku dětí, která se jí věnovala.

Mezi nejoblíbenější aktivity v klubu patřily počítače, ping pong, stolní fotbalík a omalovánky všeho druhu. Mladší děti se poměrně se zájmem účastnily všeho, co jim pracovníci nabídli. V průběhu měsíce listopadu byly do programu klubu zařazeny nejrůznější výtvarné a tvořivé aktivity, které probíhaly vždy jeden den přímo v klubovém provozu a opět se setkaly s relativně velkým zájmem ze strany dětí. Podobně jako u starší věkové skupiny, i u mladších se zkoušely taneční podložky, o které byl mezi dětmi docela zájem. Ukázalo se ovšem, že je to pro mnohé z nich aktivita velmi náročná, neboť nestíhali sledovat šípky, které jim pracovníci promítali na plátno a zároveň se pohybovat

po podložce. Klub má v nabídce několik deskových her, které jsou poměrně oblíbené mezi dětmi, nejoblíbenější hrou prozatím zůstává pexeso.



Velmi oblíbenou aktivitou v klubu byla Talentmanie, která proběhla 2x během čtyř měsíců. Děti si připravovaly svá vystoupení, nejčastěji zpívaly, tančily, předváděly beatbox nebo breakdance. Talentmanie byla i součástí vánoční akce.

U mladších docházelo k častým kázeňským problémům, zejména u chlapců ve věku 12 – 13 let, kteří často nerespektovali pokyny pedagogů a dostávali sankce. Velmi problematickým jevem bylo ničení věcí, pastelky se musely dokupovat v podstatě co týden. Hodně docházelo také k ničení pálek na ping pong a ping-pongových míčků.

Mladší věková skupina se vyznačuje především velkou nesoustředěností. Aktivita v klubu je třeba rychle střídát a mít jich v zásobě velký počet. Do budoucna bude provoz tohoto klubu vyžadovat samostatné prostory, které umožní realizaci dalších aktivit, jako například doučování, nebo některých zájmových útvarů.

Statistické údaje návštěvnosti klubu mladší věkovou skupinou jsou zaznamenány v následující tabulce:

	Celkový počet klientů	Počet chlapců	Počet dívek	Počet návštěv	Počet otvíracích dnů	Průměrná návštěvnost
Září 2010	182	111	71	576	15	38
Říjen 2010	124	85	39	557	15	37
Listopad 2010	113	72	41	664	17	39
Prosinec 2010	79	49	30	334	11	30

Tab. 5: Statistika docházky věkové skupiny 6 – 13 let do klubu

Závěr

Klub Maják v současné době zvýšil počty denní návštěvnosti klientů víc než čtyřnásobně. Z původních průměrně deseti mladých lidí navštěvujících denně starý klub Maják na Městě se počet zvýšil na čtyřicet mladých lidí denně v novém klubu. Náklady na provoz nového klubu jsou výrazně nižší a nezatěžují rozpočet střediska tolik, jako původní staré prostory. O děti a mladé lidi se stará tým pedagogů, který spolu komunikuje a spolupracuje.

Ačkoliv kapacita prostor pro provoz klubu je v současné době víc než nedostatečná a celkově před klubovým týmem stojí mnoho výzev, kterou cestou Maják vést, přesto

je zájem klientů tou hlavní motivací, proč se dalším rozvojem klubu zabývat. Rozvojem, který byl ve starých podmínkách a z důvodu vysoké konkurence na Městě téměř nemožný. Během příštího roku by se měl klubový tým zabývat vytvořením strategického plánu jak klubu Maják, tak i klubu Valdocco.

Na závěr už nezbyvá než poděkovat všem, kteří se podíleli na přípravě a realizaci této změny, od ředitele střediska až po klubové pedagogy volného času. Velký kus práce, který do toho vložili, je dobře vidět a celkově se dá tato změna zhodnotit jako velmi úspěšná, i když její realizace nebyla vždy snadná a zatížila velký počet zaměstnanců. Po čtyřech měsících provozu však již přináší své výsledky, které jsou až nad očekávání dobré.





Literatura

- BOSCO, Teresio; NANNI, Carlo. *Dej mi duše: Salesiánská tradice. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2006. 222 s. ISBN 80-7192-882-8.*
- KŘÍŽKOVÁ, Marie Růt. *Kniha víry, naděje a lásky: 70 let působení salesiánů v Čechách a na Moravě. 1. vyd. Praha: Portál, 1996. 248 s. ISBN 80-7178-122-3.*
- RUSSEL-JONES, Neil. *Management změny. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 110 s. ISBN 80-7367-142-5.*
- ŠULÉŘ, Oldřich. *Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.*
- BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavel; ŠULÉŘ, Oldřich. *Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.*
- BUCHTA, Ondřej. *Projekt rozvoje otevřených klubů pro mládež ve věku 15 – 26 let Církevního střediska volného času v Havířově: bakalářský projekt. Olomouc: Univerzita Palackého, Cyrilometodějská teologická fakulta, 2010. 49 s. Vedoucí diplomové práce Romana Michaela Michalíková.*
- SCHIÉLÉ, R. Don Bosco. 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 96 s. ISBN 80-7178-196-7.
- ČESKÁ ASOCIACE STREETWORK. *Pojmosloví nízkoprahových zařízení pro děti a mládež (NZDM). Praha: Česká asociace streetwork, o. s., 2008.*
- BURDA, Jan; JANIČATOVÁ, Monika; TOMEČEK, Antonín. *Otevřené kluby pro mládež. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2007.*
- *Nízkoprahové centrum Církevního střediska volného času sv. Jana Boska v Havířově: Projektová dokumentace. Zpracovatel: RAVEN Consulting, a.s. Dostupný z archivu CSVČ. 61 s.*

Internetové zdroje

- www.donboskohavirov.cz

Seznam zkratk

CSVČ – Církevní středisko volného času

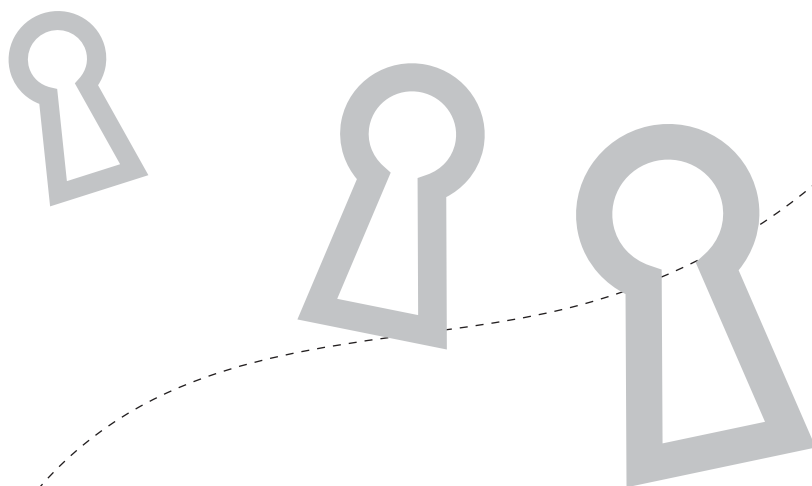
SROP – Společný regionální operační program

Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram změny	33
Tabulka 2: Možné problémy v novém klubu, jejich prevence a řešení.....	41
Tabulka 3: Otvírací doba pro klienty obou věkových skupin od září 2010.....	45
Tabulka 4: Statistika docházky věkové skupiny 14 – 21 let do klubu	47
Tabulka 5: Statistika docházky věkové skupiny 6 – 13 let do klubu.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces změny	12
-------------------------------	----





Jana Bendová

ZMĚNY NA STANICI PŘÍRODOVĚDCŮ

Dům dětí a mládeže Hlavního
města Prahy

Praha, leden 2011



Jana Bendová

Absolvovala Střední zemědělskou technickou školu v Mělníku, obor zahradnictví, a dále Vysokou školu zemědělskou, kde si rovněž doplnila pedagogické minimum. Více než 20 let pracovala v DDM Praha 3 – Ulita jako vedoucí oddělení přírodních věd, posléze oddělení pravidelné zájmové činnosti. Od roku 2008 využívá svých přírodovědných znalostí a zkušeností na Stanici přírodovědců DDM Hlavního města Prahy na postu zástupce ředitele. Má ráda přírodu (zvířata i „kytičky“), práci na zahrádce a rukodělné výtvarné činnosti (keramiku, vitráže atd.).

Obsah

Úvod	57
1 Stanice přírodovědců	58
1.1 Současné podmínky	58
1.2 Plánování změny	60
1.3 SWOT analýza Stanice přírodovědců	61
1.4 Výběr pořadí dle důležitosti	62
1.5 Příležitosti SP	63
2 Změna	64
• Cíl změny.....	64
• Agent změny.....	64
• Postup realizace změny.....	65
• Lidé změny	65
2.1 Projekt za dětmi do škol	66
2.1.1 popis současného stavu.....	66
2.1.2 popis cílového stavu	67
2.1.3 obsah změny	68
2.1.4 součásti změny	68
2.1.5 oblast změny	69
2.1.6 předpokládané kroky změny.....	70
2.1.7 lidé potřební pro projekt.....	71
2.1.8 výhody realizace projektu.....	72
2.2 Adopce – změna propagace	72
2.2.1 popis současného stavu – identifikace problému	72
2.2.2 popis cílového stavu	73
2.2.3 obsah změny.....	73
2.2.4 příprava na změnu.....	75
• Sestavení týmu.....	75
• Myšlenková mapa	75
• SMART analýza.....	77
2.2.5 realizace změny	78
2.2.6 předpokládané kroky změny.....	79
2.2.7 jednotlivé kroky se zodpovědností a termíny.....	80
Závěr	81
Literatura	83
Přílohy	83
Příloha č. 1 Adopce a prodej zvířat	83
Příloha č. 2 Nabídka činností Stanice přírodovědců	85
Příloha č. 3 Myšlenková mapa	89

Úvod

„Úspěšná společnost se mění dříve, než musí.“ Jonas Ridderstrale

Nedostatečná pružnost a adaptabilita organizace na vývoj na trzích, na chování konkurence nebo na politicko-ekonomické změny, spolu se sebeuspokojením, může znamenat pro organizaci stagnování, pokles nebo dokonce úpadek.

Přesto se najde dost pracovníků, kteří nejsou změně či změnám nakloněni. Důvodem jejich averze ke změně může být strach ze ztráty jistot, strach z případného neúspěchu nebo prostě jen pohodlnost, kdy je jednodušší nic nedělat. Může se jednat také o záporný postoj k direktivám. Pokud jsou pracovníci postaveni před hotovou věc, neměli možnost ke změně přispět ani iniciativními návrhy ani aktivitou, neztotožní se se záměry organizace.

Úkolem, kterému se ve své práci chci věnovat, je rozpracovat některé z příležitostí Stanice přírodovědců (dále SP) a připravit tak plánované změny. Jedná se o expanzi SP jak na nové trhy, tak i na trhy stávající (viz Swot analýza):

- vypracování nového projektu spolupráce SP se základními školami s názvem „Za dětmi do škol“
- zviditelnění stávající služby „Adopce“

Stanice přírodovědců DDM HMP má do budoucna stanoveny cíle v návaznosti na cíle Domu dětí a mládeže hl. m. Prahy, jehož je střediskem. A jestli plánovaných cílů dosáhne, nezáleží pouze na pracovnících organizace, na nadšení lidí, kteří na Stanici přírodovědců pracují nebo s ní spolupracují externě, ale také na tom, jak se pracovníci Stanice přírodovědců dokážou přizpůsobit novým podmínkám, zda je dokážou předvídat, či dokonce dokážou realizovat změny na SP tak, aby byla na nadcházející podmínky připravena.



1 Stanice přírodovědců

1.1 Současné podmínky

Stanice přírodovědců, je jedním ze středisek Domu dětí a mládeže hlavního města Prahy. Její poslání vychází z definovaného poslání Domu dětí a mládeže Hl. m. Prahy, upřesněné o oblast, v níž Stanice přírodovědců svoji činnost realizuje. To znamená – nabídnout co nejširší škálu převážně přírodovědných činností pro smysluplné trávení volného času všem věkovým kategoriím.

Stanice přírodovědců pořádá množství přírodovědně zaměřených činností: kroužků, akcí, výukových programů a soutěží pro školy apod.

Její činnost zabezpečuje 22 pracovníků interních se 14,7 úvazky a 40 externistů. Z interních pracovníků je 11 pedagogů interních s 6,75 úvazky a o provoz se stará 11 pracovníků s 8 úvazky.

Jako jediná organizace mezi domy dětí a mládeže v Praze se může SP prezentovat širokým spektrem chovaných zvířat (např. krokodýl nilský, kajmani trpasličí, krajta tmavá, krajta královská, anakonda, varan, leguáni, kajmanka dravá, klokan rudokrký Benettův a další), kontaktní mini zoo (pony shetlandský, pony velšský, kozy kamerunské, prasátka gotingentská, králíci, morčata a další), skleníky s expozicí kaktusů a sukulentů, pokojových rostlin, bylinek, s expozicí akvarijních živočichů apod.

To s sebou nese značně vysoké náklady na provoz. Nejedná se pouze o potravu pro zvířata, ale podstatnou měrou se na finančních nákladech podílejí náklady za energie (např. náklady na vyhřátí skleníku na teplotu potřebnou pro chovaná terarijní zvířata se neomezuje pouze na zimní měsíce či topnou sezónu).

Stanice přírodovědců dostává od zřizovatele (Hlavní město Praha) příspěvek na činnost v rámci Domu dětí a mládeže HMP. Také díky grantové politice Magistrátu hl. m. Prahy a MČ Praha 5 má SP možnost získat další finanční prostředky na svoji činnost.

Mezi nejdůležitější faktory mající vliv na finanční situaci SP jsou, hned po finančním příspěvku od zřizovatele, úplaty za činnost od klientů SP v pravidelné zájmové činnosti – tj. úplaty za kroužky, kurzy.

Další finanční prostředky získává SP za prodej vlastních odchovů (terarijní zvířata) či výpěstků (pokojové rostliny, bylinky) nebo za hospodářskou činnost, pronájem prostor nebo příspěvky od příznivců ve formě „adopce“ zvířat.

Tyto finanční zdroje však nejsou dostačující. Proto SP využívá další formy vícezdrojového financování (granty a projekty, sponzoring, dary).

Příklady:

Zdroj – forma	Využití	
Sponzoring a darování (firmy Anotrio, Gimborn)	Sponzoring * Anotrio – hlavní sponzor klokanů (propagace) * Gimborn – odchov zvířat pro firmu	Darování * Anotrio – finanční dar pro zlepšení podmínek SP v oblasti kancelářské techniky * Gimborn – odběr zboží firmy (krmení a potřeby pro zvířata) ve výši 50.000,- Kč
Granty a projekty	Na údržbu, rekonstrukce, provoz (areál SP, Otevřený Klub Zahrada)	Na činnost: – projekty (Noe by se divil, Všichni na Petřín – naučná stezka) – akce

V současné době přišla Stanice přírodovědců o finanční prostředky od firmy Gimborn. Firma změnila svého majitele a s ním i svou politiku. Přestože ztráta spolupráce s firmou Gimborn Stanici přírodovědců neohroží, jedná se o nepříjemnou situaci. Taková situace může nastat kdykoliv, proto není vhodné mít „v ohni pouze jedno železko“.

Je dobré si uvědomit, že žádná úspěšná organizace nemůže být postavena jen na jednom pilíři.

Pro SP jsou důležité pilíře, na kterých mohou pracovníci organizace stavět:

- zřizovatel se stávající legislativou (jeho zájem a podpora),
- poslání a vize,
- zájem veřejnosti – SP má na veřejnosti dobré jméno.

A všechny tři pilíře jsou využívány při zabezpečení žádoucí finanční rovnováhy.

...dostat náklady a výnosy (výkony) do rovnováhy. „Goldratt preferuje sféru výkonů v souladu s tezí, že **cílem není peníze ušetřit, ale vydělat.**“

Jaromír Veber a kol., MANAGEMENT Základy, prosperita, globalizace, s. 337

Pro SP to znamená využít hlavní činnosti pro získání většího objemu finančních prostředků, tj. provést na SP změny tak, aby splnily vytyčené cíle.

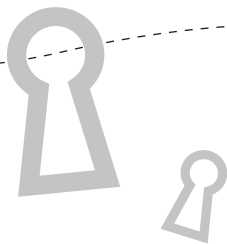
1.2 Plánování změny

Impulzem ke změně může být vlastní iniciativa (spontánní nebo programové změny) nebo vnější podněty, kdy je organizace vnějšími podněty donucena reagovat na změny.

Aby byla změna úspěšná, musíme splnit určité podmínky:

- vědět** co je příčinou problémů
co je podstatou změny
jaké přínosy lze očekávat
- chtít** nezpochybňovat nutnost změny (důvodem je buď krize, nebo vize)
- umět** mít příslušnou kompetenci
- věřit** správnosti změny i v případě nezdarů¹

Chceme-li se pustit do realizace potřebné změny, musíme si uvědomit, že na organizaci (SP) působí vnější i vnitřní síly. Analýza SWOT současné situace Stanice přírodovědců pomůže zanalyzovat, jaké má SP pro realizaci plánovaných změn podmínky.



¹ Veber a kol., MANAGEMENT Základy, prosperita, globalizace (2003)

1.3 SWOT analýza Stanice přírodovědců

Silné stránky	Slabé stránky
- smysluplné poslání - volná vyhláška - výjimečné postavení mezi DDM – kontakt s chovanými zvířaty, odborné vybavení - potenciál odborníků interních - potenciál externistů - dostupnost MHD - nabídka pro široké věkové spektrum klientů - cenová dostupnost - vícezdrojové financování - schopnost reagování na změny - možnost dalšího vzdělávání - spolupráce se ZŠ – výukové programy - prodej odchovů a výpěstků - pěkné prostředí SP – „oáza zeleně a klidu“	- Zcela vytižení pracovníci – malý prostor pro realizaci dalších nápadů - nedostatečné ohodnocení demotivující - přebujelá administrativa - neumíme se dobře prodat - nedostatečně různorodá nabídka činností - konkurence zájmových aktivit na ZŠ - konkurence jiného DDM v blízkosti (5 min. vzdáleno) - nestálost externistů - nedostatečná vnitřní komunikace - zaměření hlavně na stávající klienty - neochota k expanzi (obavy ze změny)
Příležitosti	Hrozby
- podpora zřizovatele, obce - vícezdrojové financování - expanze na ZŠ (projekt Za dětmi do škol), více platících klientů pro SP z kroužků a akcí na klíč - rozšíření nabízené činnosti pro ostatní věkové kategorie (tábory pro MŠ či rodiče s dětmi, aktivity pro seniory...) - větší propagace výukových programů pro střední školy - DMS – dárcovské SMS - získání sponzorů, dárců - zlepšit propagaci - dobrovolníci z EU - činnosti pro děti, které již nespadají do kategorie účastníků školní družiny - rozšíření činnosti Klubu zahrada (trhy, výstavy, informační centrum...)	- expanze blízké konkurence (DDM Praha 5) – širší nabídka ZÚ... - „vyhoření pracovníků“ – zaježdě koleje - odchod pracovníků za lepším - „vyhoření“ klientů, kteří chodí do SP již od batolete (kroužky pro rodiče a děti, předškoláci...) - méně peněz od zřizovatele - méně peněz od obce - zavedení normativního způsobu financování - dražší vstupy (nákladnost chovů) - snižování počtu dětí - nižší platební schopnost rodičů - levnější kroužky na ZŠ (nižší náklady) - konkurence agentur

1.4 Výběr pořadí dle důležitosti

silné stránky:

1. poslání
2. vyhláška
3. vícezdrojové financování
4. možnost kontaktu se zvířaty
5. potenciál pracovníků
6. nabídka činnosti
7. cenová dostupnost

slabé stránky:

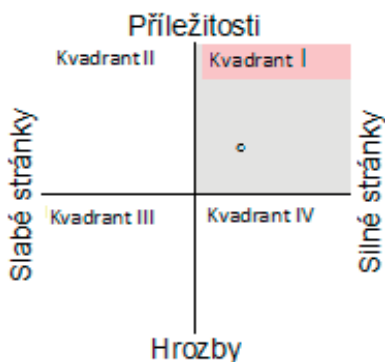
1. neumění se prodat
2. konkurence
3. zcela vyčerpání pracovníků
4. nedostatečné ohodnocení
5. nedostatečná vnitřní komunikace
6. pozdní propagace
7. neochota k expanzi

příležitosti:

1. vícezdrojové financování
2. zlepšení propagace
3. rozšíření činnosti (ze stávající na nové území a nové činnosti v místě)
4. vzdělávací programy pro dospělé
5. akce na klíč
6. dobrovolníci EU

hrozby:

1. méně peněz od zřizovatele
2. snižování počtu dětí
3. méně peněz od obce
4. nižší platební schopnost rodičů
5. dražší vstupy
6. vyhoření pracovníků
7. konkurence



Analýza SWOT ukázala, že vhodnou strategií pro SP je expanze. Silné stránky SP jsou předpokladem pro využití příležitostí při realizaci strategie expanze. Je vhodné co nejvíce eliminovat hrozby, využít je jako impuls ke změně a obrátit je ve svůj prospěch – např. konkurenci agentur na školách nebo kroužky pořádané přímo školou zapracovat do projektu „Za dětmi do škol“ (viz níže).

Jedná se o změnu, ke které (i když může být spojena s určitými riziky) je třeba přistoupit jako k příležitosti pro další rozvoj SP. V souvislosti s tím je nezbytné umožnit pracovníkům také příslušné vzdělávání pro jejich další rozvoj včetně ekonomického myšlení.

1.5 Příležitosti SP

Expanze stávající činnosti na nové trhy	- realizace projektu „Za dětmi do škol“ - výukové programy do všech škol na území Prahy - specializované kroužky přivedou klienty i ze vzdálených obvodů (díky dostupnosti MHD...)
Nabídnout další činnosti	- na stávající trh uvedeme novou činnost – např. kroužky či aktivity (akce, tábory, klubová činnost) pro rodiče a děti - vyhodnotíme činnost nabízenou konkurencí a obohatíme ji o něco navíc (kontakt se zvířaty) - nabídnout vzdělávání dospělých a akce na klíč (vyžaduje soustavné sledování vývoje trhu – přání klientů, trendů... a schopnost na ně reagovat dříve než konkurence – např. oslavy narozenin na SP)
Zlepšení propagace	- udržet vysoký standard nabízených služeb a zajistit jim propagaci na úrovni, v dostatečném rozsahu, včas - anketou u klientů zjistit „jak se o nás dozvěděli“ a vyhodnotit nejčastější způsoby (Mimo osvědčených forem propagace, inspirovat se způsoby propagace u konkurence)
Vícezdrojové financování	- rozvíjet a vyhledávat další možnosti grantů z jiných zdrojů (projekty Magistrátu hl. m. Prahy, Městské části Prahy 5, MŠMT i dalších ministerstev...) - získávání sponzorů, dárců - „adopce“ zvířat - pronájem prostor - DMS
Navázat spolupráci v rámci EU	- dobrovolníci - výměnné pobyty...

2 Změna

Změna je jedinou jistotou

„Změna/inovace je pozitivní, ale i negativní kvantitativní či kvalitativní posun prvků ekonomického organismu nebo vztahů mezi nimi. Podle objektu, jehož se změny týkají, rozlišujeme změny věcné, které se orientují buď na výrobky (služby) nebo na technologie (prvky a postupy výroby) a změny řízené, které se týkají přístupů managementu (např. organizování, motivování, komunikace apod.).“²

Jak bylo zmíněno v úvodu, ve své práci rozpracuji dvě možnosti změny, které na Stanici přírodovědců chceme nově realizovat nebo vylepšit jejich současný stav. Níže uvedené oblasti byly vybrány na základě podnětů zmiňovaných při neformálních setkáních. Definování priorit bylo posléze potvrzeno výsledkem řešitelské porady. Jde o získání nových klientů a zviditelnění nabídek adopce a tím také o vylepšení stavu finančních prostředků z realizace projektů:

- „Za dětmi do škol“
- adopce

Úspěch obou těchto projektů je, mimo jiné, podmíněn povědomím veřejnosti o Stanici přírodovědců, úspěšným image SP, kvalitou nabízeného produktu, zvládnutou propagací a schopností změnu připravit a dotáhnout ji zdárně do konce.

- Cíl změny
 - prokázat pověst solidní organizace i kreativního partnera pro ZŠ v oblasti zájmového vzdělávání,
 - získat nové klienty a uspokojit jejich přání, aby nešli jinam,
 - realizací změny se více dostat do povědomí veřejnosti,
 - druhotným, ale žádoucím výsledkem bude zlepšená finanční situace SP. (Zviditelnění SP a jejich činnosti i rozšíření klientské základny bude mít vliv zároveň i na posílení finanční disponibility SP.)
- Agent změny

Pro oba projekty je agentem změny zástupce ředitele pro Stanici přírodovědců. Řídí realizaci obou projektů.

- shromažďuje a zpracovává podklady,
- deleguje úkoly i kompetence,
- sleduje a vyhodnocuje průběh projektu, rozpočet.

2 Jaromír Veber a kol., MANAGEMENT Základy, prosperita, globalizace, s. 316

- Postup realizace změny
 1. Zhodnotit schopnost organizace změnit se a podmínky změnu realizovat (analýza SWOT viz výše),
 2. stanovit žádoucí konečný stav,
 3. rozfázovat konečný cíl do dílčích kroků,
 4. provést důkladnou přípravu na změnu,
 - přesvědčit o změně ostatní,
 - komunikovat s lidmi, zvláště s těmi, kteří se změny obávají, a zapojit do změny jejich nápady; získat příznivce i mezi externisty,
 - motivovat lidi, stimulovat je (změna má význam pro organizaci i pro pracovníka),
 - přidělit zodpovědnou osobu,
 - stanovit termín,
 5. realizovat změnu (musí být provedena tak, abychom nezničili to dobré, co již máme, ani aby neodradila klienty),
 6. zajistit přijetí změny a její stabilizování.

„Změnu uskutečňují především lidé a důležité je právě jejich chování a podpora. Nejdůležitějším cílem při zvládání změn je získat závazek ke změně. Hlavním problémem při změně není strategie, nejsou to ani systémy nebo kultura. Tyto prvky, ale i řada dalších prvků, mohou být velice důležité, avšak základním problémem je bez jakýchkoliv pochyb chování – co lidé dělají a potřeba zásadního posunu v tom, co dělají.“

Stanice přírodovědců má proto zájem co možná nejlépe využít potenciálu pracovníků a jejich kvalifikace – znalostí, zkušeností, dovedností, know-how, stejně jako i prostorových podmínek SP (budovy, areálu).

- Lidé změny:

agent změny	Jana Bendová
manažer projektu	Jana Bendová
ekonom projektu	Hana Hrdinová
agent PR	Kamila Doktorová
práce s lidmi	Linda Rottová
ostatní	Michal Hrdina

2.1 Projekt „Za dětmi do škol“

2.1.1 Popis současného stavu

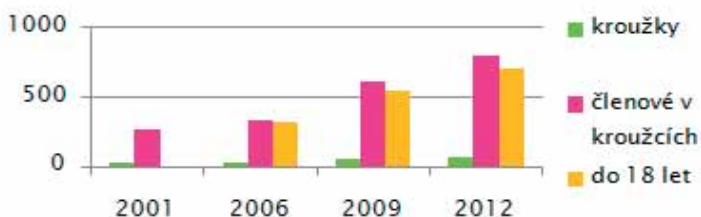
Stanice přírodovědců vykázala za školní rok 2009/2010 celkem 655 klientů v pravidelné zájmové činnosti. Realizovala 6 táborů výjezdních s 1439 osobodny a 7 příměstských s 639 osobodny.

I když každým rokem klientů SP přibývá, měla (a stále ještě má) velká část kroužků dobu činnosti mezi 15,00 hod. a 17,00 hod. To má za následek, že při stávajícím počtu místností je možnost navýšení klientů omezená.

Vývoj počtu zájmových útvarů na Stanici přírodovědců a počtu klientů v letech 2001-2012

Stanice přírodovědců

- ▶ středisko Domu dětí a mládeže hl.m.Prahy
- ▶ zřízeno roku 1954 pro přírodovědnou odbornou činnost dětí a mládeže



- ▶ ...a čím se odlišujeme: expozice chovaných zvířat
kontaktní mini ZOO

	2001	2006	2009	současnost	plán 2012
Záj. útvary (ZÚ)	33	31	56	69	75
Členové ZÚ	260	336	614	633	800

Možnosti řešení navýšení počtu klientů:

- rozšíření činnosti kroužků i do pozdějších hodin. Prozatím je bez většího úspěchu, díky nižší věkové kategorii klientů (věkový průměr 10,4),
- navýšení počtu členů v kroužcích (mohlo by vést ke snížení kvality činnosti či bezpečnosti dětí),
- expanze činnosti SP na školy.

Současně s řešením bodů a) a b), kterým se SP věnuje průběžně a „změnou“ je zde pouze vylepšení současných nedostatků, SP zpracovává projekt s pracovním názvem Za dětmi do škol. Jeho výsledkem by mimo jiné mělo být navýšení počtu platících klientů.

2.1.2 Popis cílového stavu

Stanice přírodovědců bude navázáním spolupráce se základními školami zajišťovat škole kompletní servis:

- zájmové neformální vzdělávání v mimoškolní činnosti formou kroužků i akcí „na klíč“ na škole i mimo ni,
- navázání spolupráce školy a SP v oblasti formálního vzdělávání,
- společné vytváření podmínek pro uspokojování potřeb dětí.

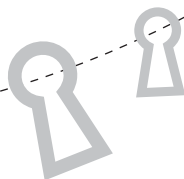
2.1.3 Obsah změny

Stanice přírodovědců nabídne základním školám spolupráci v oblastech:

- Pravidelná zájmová činnost
 - kroužky vedené lektory SP přímo na škole (SP zajistí lektory i pro jiné než přírodovědně zaměřené kroužky),
 - kroužky na Stanici přírodovědců (lektori SP zajistí dětem doprovod na SP, kde se zúčastní činnosti specializovaných přírodovědně zaměřených kroužků).
- Akce
 - prázdninové,
 - většího rozsahu v průběhu roku,
 - seznamovací, školy v přírodě, adaptační pobyty,
 - ředitelská či neplánovaná volna (z provozních důvodů...),
 - další dle přání školy (výlety, exkurze, oslavy...).
- Spolupráce v oblasti formálního vzdělávání
 - formou výukových programů na doplnění výuky,
 - organizace soutěží vyhlašovaných MŠMT,
 - poskytnutí pozemků pro výuku.

2.1.4 Součástí změny

- Rekognoskace trhu – zmapování potřeb a přání zákazníků (klientů, rodičů klientů, zřizovatele, ZŠ – dotazníková šetření...),
- ekonomická rozvaha,
- vytvoření komplexní nabídky volnočasových aktivit (viz příloha č. 2),
- podpora stávajících aktivit SP (pedagogický doprovod na ZÚ pořádané na SP),
- propagace.



2.1.5 Oblast změny

Struktura projektu	Průzkum • potřeb zákazníků • možností SP- prostory, lektori, finanční zajištění projektu • možností ZŠ (prostorové, personální)	<u>Zodpovídá</u> Rottová Bendová Bendová	<u>Termín</u> III. 2011 III. 2011 III. 2011
	Propagace • využití grafického manuálu DDM hl. m. Prahy pro prezentaci, plakáty • časový plán propagačních činností	Hrdinová Doktorová	IV. 2011 III. 2011
	Realizace • nabízených aktivit • hospitace • kontrola plnění cílů projektu	Rottová Rottová Bendová	IX. 2011 průběžně průběžně
	Hodnocení • kvality • kvantity • spolupráce	Bendová Bendová Bendová	průběžně průběžně čtvrtletně
Produkty, služby	Kroužky • v prostorách SP (přírodovědné, taneční, výtvarné, hudební...) • v prostorách ZŠ (požadavky na ZÚ zjištěné dle dotazníkových šetření)	Rottová Rottová	IV. 2011 V. 2011
	Akce • prázdninové (letní, podzimní, vánoční, pololetní, jarní, velikonoční...) výjezdní a příměstské tábory • akce na klíč (Den dětí, karneval, Mikulášská, propagace ZŠ...) • program pro dny ředitelského volna (po dobu voleb, havárie vody apod.) • výlety, exkurze • školy v přírodě, adaptační pobyty, seznamovací akce	Hrdinová Doktorová Hrdina Hrdinová Hrdinová	nabídka V. 2011 průběžně nabídka V. 2011 průběžně nabídka V. 2011
	Oblast formálního vzdělávání • výukové programy (stávající nabídka či tvorba výukových programů dle potřeb ZŠ přímo „na míru“) • organizace školních kol soutěží vyhlašovaných MŠMT • metodická a konzultační činnost • poskytnutí pozemků pro školy ve vnitřní Praze na výuku předmětu Člověk a svět práce	Doktorová Hrdina pedagog. tým SP	nabídka V. 2011 dle propozic průběžně dle přání

2.1.6 Předpokládané kroky změny

	Organizace	Lidé
Krok 1 Potřeba změny	- Analýza činnosti SP - nabídka SP již realizovaná - možnosti dalšího rozšíření činnosti na nové trhy - navýšení počtu klientů, rozšíření činnosti kroužků i do pozdějších hodin - expanze činnosti SP na školy	- zjištění názoru lidí ve SP - presvědčení o potřebě změny - komunikace (argumenty, diskuze o možnostech SP, vysvětlení důvodu potřeby změny) - motivace a stimulace lidí - zvážení případných rizik a způsobů jejich eliminace
Krok 2 Změna startuje	- představa o projektu „Za dětmi do škol“ (možnosti nabídky činnosti SP a výhody spolupráce se ZŠ) - organizační zajištění změny: - předpokládaná úprava objemu práce pracovníků jednotlivých oblastí činnosti (pravidelná či příležitostná ZČ...) - finanční zajištění (prezentace projektu na ZŠ – tisk materiálů, propagace, dotazníkové šetření na ZŠ, OON při navýšení počtu externích spolupracovníků...)	- sestavení týmu změny a formulování vize - řešitelské porady i neformální setkání – šíření vize - neustálá komunikace - zapojování lidí do změny – další možnosti, vyhnutí se případným úskalím, řešení vzniklých problémů - průběžné objasňování důvodu i výhod změny, zapojování pracovníků do řešení záměrů i problémů, aby pracovníci změnu přijali za svou
Krok 3 Realizace změny	- zpracování projektu „Za dětmi do škol“ (prezentace činnosti Stanice přírodovědců a její nabídky) - zpracování přehledu škol, které SP s projektem osloví - oslovení vytipovaných ZŠ	- implementace – uvedení plánů změny do praxe - průběžné sledování reakce pracovníků na realizaci změny - řešení případných střetů a nastalých problémů, „boj proti zasetým kolejím“
Krok 4 Implementační prohlubina – pokles	- definování překážek: změna se nesetká s nadšeným přijetím na ZŠ - již tam působí zavedené agentury - nezájem ředitelství ZŠ - nezájem rodičů možných klientů	- upadá nadšení příznivců změny - je nutná zvýšená komunikace - vysvětlování - zapojení všech zapojených při „pozvednutí morálky“ - důsledně pracovat pro změnu, dát všem jasně najevo, že návrat ke starým pořádkům není řešení
Krok 5 Obnovení dynamiky	- soustředit se na vizi - soustředit se na řešení stávající „krize“ - návrat na cestu změny	- ujasnění si problémů, zhodnocení, co se nedařilo a proč - společné hledání řešení – nové návrhy, případné úpravy stávající cesty změny za účelem dosažení vize
Krok 6 Přicházejí úspěchy	projekt se podaří „prodat“ tzn., že připravený plán funguje	pro pracovníky věřící ve změnu se jedná o sdílení „vítězství“, pro nerozhodnuté pracovníky pozdní většina může jít o konečný popud ke vnitřnímu přijetí změny
Krok 7 Změna dosažena	změna se stává součástí organizace	lidé změnu přijali, plánovaná změna je převedena do praxe a stabilizována, změna se pro pracovníky SP stává standardem

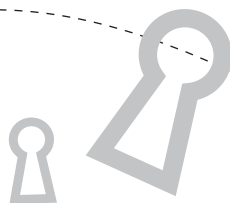
Žádný sebelépe zamýšlený projekt se neudělá sám. Jsou to lidé, kteří ho uvedou v život, pomáhají ho krok za krokem realizovat díky svému know-how a nadšení.

2.1.7 Lidé potřební pro projekt

- interní pracovníci SP
- interní pracovníci SP
- externí pracovníci SP stávající
- externí pracovníci noví (např. v případě zájmu z řad učitelů školy, z řad studentů VŠ, příznivců SP, rodičů klientů...)

Realizace projektu s sebou nese navýšení práce.

- v oblasti pravidelné zájmové činnosti:
 - práce s lidmi – nárůst počtu nových externích spolupracovníků pro nové kroužky, jejich proškolení a vedení, hospitace...,
 - nárůst administrativy – přihlášky, evidence plateb, kontrola deníků, smlouvy, měsíční výkazy práce,
 - potřeba koordinace využití prostor, LZ – operativně řešit potřeby suplování...
- v oblasti pravidelné zájmové činnosti:
 - nárůst počtu akcí (některé zcela nové – dle přání školy „na klíč“),
 - operativně řešit potřeby ZŠ – akce pro ředitelská volna...
- v oblasti PR: dotazníková šetření, vyhodnocení šetření, propagace na ZŠ...
Navýšení objemu práce v jednotlivých oblastech činnosti předpokládá určité úpravy v daných úkolech pracovníků, neustálou motivaci pracovníků a jejich odpovídající stimulaci.



2.1.8 Výhody realizace projektu

Stanice přírodovědců	• získání nových klientů pro SP (přínos finančních prostředků na úplatách za činnost) • větší povědomí o SP na veřejnosti (rodiče klientů, jejich známí...) pomůže propagovat SP a její činnosti • spokojenost zřizovatele (řešení volného času dětí – dostat děti z ulic...)
Škola	• atraktivní nabídka pro děti a rodiče (zajištění činností pro volný čas, podpora talentů, rozvoj zájmů...) • propagace školy (zviditelnění její péče o žáky) • zajištění činností na klíč • využití volné prostorové kapacity školy

Vezmeme-li v úvahu, že se v projektu nejedná pouze o činnosti organizované na škole, ale také na Stanici přírodovědců nebo na ubytovacích zařízeních DDM HMP i jinde, je pracovní název „Za dětmi do škol“ poněkud zavádějící. Pojmenování projektu bude hledáno pomocí řešitelské porady popř. anketou mezi pracovníky SP a zainteresovanými spolupracovníky z řad externistů.

Jako jedno z možných řešení se ukazuje využití jednotného názvu pro projekty obdobného charakteru, a to název projektu již zpracovaného Karlínským spektrem „Partner pro školu“. Tento název v sobě zahrnuje všechny možné aspekty spolupráce Stanice přírodovědců a ZŠ.

Další možností, kde lze pro Stanici přírodovědců na základě zlepšeného povědomí veřejnosti o Stanici získat finanční prostředky, jsou adopce.

2.2 ADOPCE – změna propagace

2.2.1 Popis současného stavu – indentifikace problému

Adopce v současné době fungují v nepříliš velkém rozsahu. Výše objemu finančních prostředků z adopcí byla vyhodnocena jako impuls potřeby změny. Vzhledem k tomu, že se jedná o nespokojenost s nižším objemem získaných finančních prostředků v poměru k narůstajícím cenám energií, služeb, krmiv... a nikoliv s „adopcí“ jako takovou, je lepší se zaměřit na zviditelnění dané služby. Je lepší peníze vydělat než omezovat počty exemplářů či pestrost druhů chovaných zvířat. Také omezování potřeb zvířat (např. levnější krmivo) není vhodné řešení.

Nižší počet uzavřených „Adopcí“ může být zapříčiněn:

- nedostatečnou propagací příspěvků formou adopce (u veřejnosti, která SP zná),
- nedostatečnou propagací SP (veřejnost SP nezná, nezná její služby),
- nedostatečnou propagací SP (veřejnost SP nezná, nezná její služby),
- nižší platební schopnost příznivců SP.

Způsobem, jak zvýšit počet adopcí zvířat na SP a v důsledku toho i přísun finančních prostředků, je větší propagace adopcí.

2.2.2 Popis cílového stavu

- Zviditelnění SP a možnosti přispívat na zvířata SP formou „adopcí“.
- Medializovat možnost adopce.
- Udělat adopci přitažlivější
 - jednotlivým zvířatům dát jméno,
 - zveřejnit jejich příběh,
 - nabídnout výhody pro adoptivní rodiče.
- Zviditelněním možností adopcí zvířat chovaných na SP a v důsledku toho zvýšením počtu adoptovaných zvířat vylepšit finanční krytí nákladů na chovaná zvířata.

2.2.3 Obsah změny

Možnosti zlepšení propagace přispívání na zvířata formou adopce v porovnání s dnešní nabídkou jsou nastíněny v jednotlivých blocích:

- zviditelnění zvířete,
- výhody pro adoptivní rodiče,
- změny v propagaci SP.



	Dnešní nabídka	Možnosti
Zvíře	- Informace o zvířatech: cedulka s názvem zvířete, rozšířením, způsobem života, potravou - Na www.ddmpraha.cz (proklikem na Stanici přírodovědců) je nabídka možnosti výběru zvířete k adopci s ceníkem, viz příloha č. 1	- Zvíře dostane své jméno (od pracovníků nebo od adoptivního rodiče) - Napsat zajímavosti ze života zvířete, např. nějaký příběh - Pro zviditelnění zvířete vytisknout plakáty s jeho fotografií a jménem a umístit je vně areálu SP - Vytvořit nabídkový katalog (s fotografií zvířete, s jeho jménem, příběhem a ceníkem adopce), k dispozici na recepci - Na WEBu vytvořit zvířatům „deníček“ a psát tam o nich aktuálně - Lexikon fauny a flory na SP populárně naučnou formou seznámí zájemce s jedinečností SP (terarijní chovy...)
Adoptivní rodič	- Obdrží permanentku pro volný vstup do skleníku na jeden rok při min. příspěvku 1000,-Kč - Obdrží certifikát s fotografií adoptovaného zvířete - Bude mít tabulku se svým jménem na výběhu/teráriu/voliře po dobu trvání adopce - Při adopci trvající jeden rok může „své“ zvíře pojmenovat (pokud ještě zvíře své jméno nemá)	- Zachování stávajících výhod - Získá přístup na web, kde bude mít možnost sledovat svého chráněnce on-line (předpokladem je umístění kamer ve výběhu/teráriu/voliře) - Na www.ddmpraha.cz /stanice přírodovědců zveřejnit seznam osob, které přispívají - Osobní přístup k přispěvatelům - pozvánky na akce - novoroční blahopřání...
Stanice přírodovědců	Propagace: - www.ddmpraha.cz / stanice přírodovědců/ostatní/adopce - akce na SP - média (kabelová televize, články v novinách, odborných časopisech) - nástěnky v areálu SP i mimo něj, na ZŠ	Propagace formou článků v odborných časopisech, LISTY hlavního města Prahy, v měsíčníku Pražská pětka... při zachování stávajících způsobů propagace

2.2.4 Příprava na změnu

Po identifikaci problému bylo zřejmé, že je potřeba se věnovat problému, který můžeme ovlivnit a vyřešit ho, tzn. soustředit se na propagaci pro získání příspěvků ve formě adopce.

Součástí přípravy na změnu:

- sestavení týmu,
- myšlenková mapa,
- SMART analýza,
- finanční zajištění – kalkulace nákladů jednotlivých cest změny
- personální zajištění – interní a externí pracovníci
- matice zodpovědnosti, termíny

- sestavení týmu

agent změny.....	Jana Bendová
manažer projektu.....	Jana Bendová
ekonom projektu.....	Hana Hrdinová
agent PR.....	Kamila Doktorová
práce s lidmi.....	Linda Rottová
ostatní.....	Michal Hrdina
.....	ošetřovatelé, odborní pracovníci z řad externistů

- myšlenková mapa

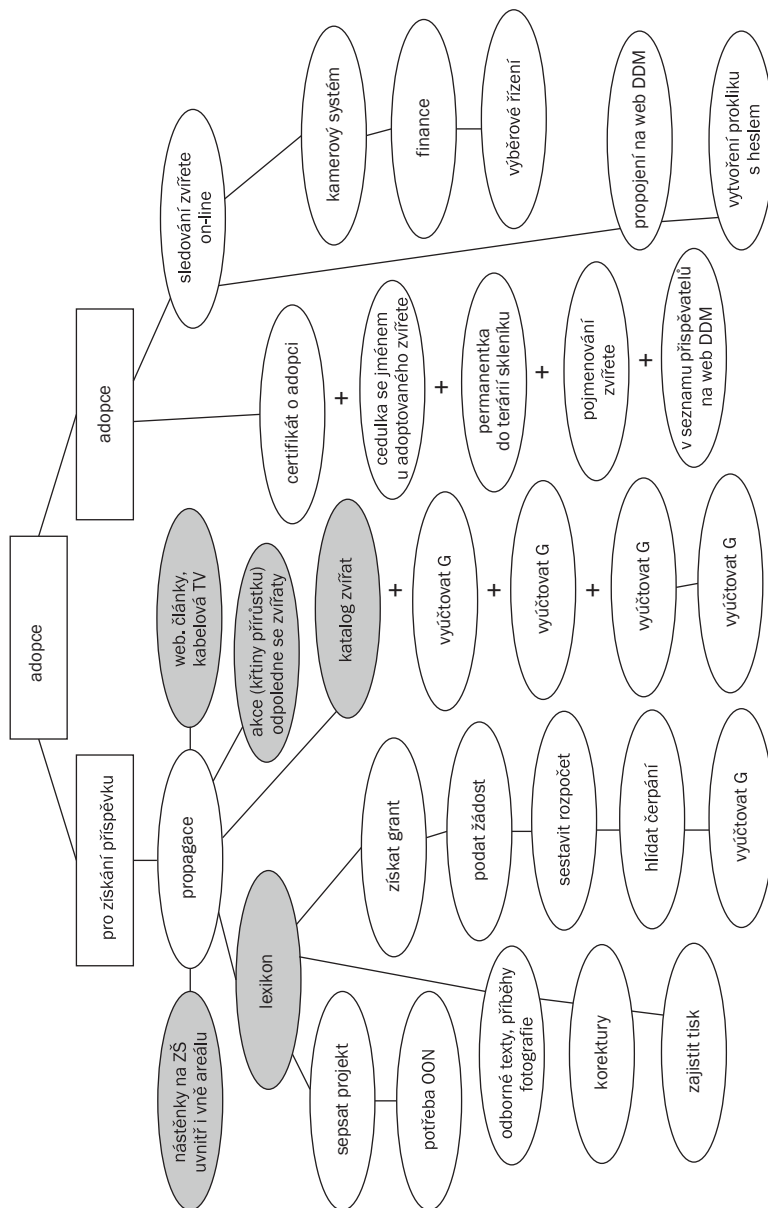
Jako příprava na změnu bylo využito myšlenkové mapy a ta byla rozpracována na jednotlivé kroky.

Rychlost změny (propagace adopcí) je závislá nejen na dokonalé přípravě, ale také na šíři záběru propagace. Jednotlivé „cesty“ pro zviditelnění adopcí (případně celé Stanice přírodovědců) mohou probíhat odděleně a nezávisle na sobě.

I když by pro razantní nástup změny bylo vhodné odstartování na všech plánovaných cestách (všemi způsoby), není nutné při nedostatečných podmínkách pro určitý způsob celou změnu odložit. Např. při nedostatečné finanční podpoře (nebyl by přidělen grant na vydání lexikonu) je možné realizovat alespoň změny, které zvládne stanice přírodovědců vlastními silami (nástěnky, články, informace na akcích, katalog zvířat do recepce...).

Rozpracování na jednotlivé kroky

(Při plánování změny nesmíme také zapomínat na dobu po realizaci změny.)



V myšlenkové mapě jsou zmíněny i některé úkoly, které souvisí s realizací adopcí. S nárůstem počtu adopcí (v případě zdařilé změny) je nutné počítat s větším objemem administrativní práce např. tvorby certifikátů, průběžná kontrola a výměna cedulek o adoptcích u chovaných zvířat, aktualizace zvířat k adopci na webu, seznam přispěvatelů (adoptivních rodičů) na webu...

- SMART analýza

Slouží pro správné stanovení rámce či cíle změny a navrhovaného řešení. Na základě cílů bude definována strategie změny.

S – specifický

Problém je přesně popsán a je definován způsob řešení problému. Jednotlivé cesty propagace jsou přesně popsány, lze je provést odděleně, nezávisle na sobě.

M – měřitelný

Kláse důraz na měřitelnost již při identifikaci problému, zvláště pak při vyhodnocování účinnosti řešení problému.

A – akceptovatelný

Řešení odpovídá potřebám, projekt je podporován pracovníky i přijímán veřejností.

R – realizovatelný

Realizace některých cest propagace adopce je závislá na získání grantu, jiné lze zvládnout vlastními prostředky.

T – termínovaný

Pro úspěch projektu je nutné zvolit reálné termíny, i když je v dnešní době tlak na zvýšení rychlosti řešení.

- Pro přehlednost byly jednotlivé dílčí kroky, jako je např. finanční a personální zajištění a matice zodpovědnosti s termíny, zaneseny do tabulky:

2.2.5 Realizace změny

	Díličí kroky	Zodpovídá	Termín
Personální zajištění	- sestavení realizačního týmu - delegování úkolů pro jednotlivé kroky přípravy a realizace (pravomoci, zodpovědnosti)	J. Bendová J. Bendová	II. 2011 III. 2011
Podpora ze strany managementu DDM	- projednání otázek: - finančních - otázek lidských zdrojů (využití ICM, IT služeb DDM...)	J. Bendová	III. 2011
Ekonomická rozvaha (předpokládané náklady)	- zpracování projektu Lexikon: autorský honorář (potřeba OON) - odborné texty, příběhy, fotografie – OON	J. Bendová J. Bendová	IV. 2011 III. 2011
	- zpracování žádosti o grant	H. Hrdinová	XI. 2010
	- tvorba propagačních plakátů - tvorba nabídkového katalogu - tvorba permanentek - vystavení certifikátů o adopci apod. z vlastních zdrojů	K. Doktorová Doktorová, M. Hrdina K. Doktorová K. Doktorová	IV. 2011 IV. 2011 IV. 2011 dle potřeby
	- výběr web kamer pro sledování on-line	M. Hrdina	IV. 2011

2.2.6 Předpokládané kroky změny

	Organizace	Lidé
Krok 1 Potřeba změny	- Analýza • projektu Adopce již realizovaného • možnosti dalšího rozšíření (zviditelnění služby) - Navýšení počtu adopcí	- Zjištění názoru lidí ve SP - Přesvědčení o potřebě změny - Komunikace (argumenty, diskuze o možnostech SP, vysvětlení důvodu potřeby změny) - Motivace a stimulace lidí
Krok 2 Změna startuje	- Představa o projektu - Medializovat adopci, udělat ji přitažlivější (jednotlivým zvířatům dát jméno, zveřejnit jejich příběh) - Nabídnout výhody pro adoptivní rodiče - Organizační zajištění změny (předpokládaná úprava objemu práce pracovníků jednotlivých oblastí) - Finanční zajištění (prezentace projektu) • tisk materiálů, propagace	- Sestavení týmu změny a formulování vize - Řešitelské porady i neformální setkání – šíření vize - Neustálá komunikace - Zapojování lidí do změny – další možnosti, vyhnout se případným úskalím, řešení vzniklých problémů - Průběžné objasňování důvodů i výhod změny, zapojování pracovníků do řešení záměrů i problémů, aby pracovníci změnu přijali za svou
Krok 3 Realizace změny	- Zpracování projektu „Lexikon“ (prezentace fauny a flory Stanice přírodovědců) - Zpracování nabídkového katalogu - Tvorba propagačních letáků	- Implementace – uvedení plánů změny do praxe - Průběžné sledování reakce pracovníků na realizaci změny - Řešení případných problémů, „boj proti pohodlnosti“
Krok 4 Implementační prohlubina – pokles	Definování překážek: • změna se nesetká s žádoucím výsledkem • malá odezva veřejnosti • nezájem veřejnosti o adopce - rodičů klientů - firem, organizací (sponzoři)	Upadá nadšení příznivců změny - je nutná zvýšená komunikace - vysvětlování - zapojení všech zainteresovaných při „pozvednutí morálky“ - důsledně dál pracovat pro změnu
Krok 5 Obnovení dynamiky	- Soustředit se na vizi - Soustředit se na řešení stávající „krize“ - Návrat na cestu změny	- Ujasnění si problémů, zhodnocení, co se nedařilo a proč - Společné hledání řešení – nové návrhy, případné úpravy stávající cesty změny za účelem dosažení vize
Krok 6 Přicházejí úspěchy	- Projekt se podaří veřejnosti „prodat“, tzn. připravený plán funguje	- Pro pracovníky věřící ve změnu se jedná o sdílení „vítězství“, pro pracovníky pozdní většiny může jít o konečný popud – dají se strhnout úspěchem, zapojí se do změny
Krok 7 Změna dosažena	- Změna se stává součástí organizace	- Lidé změnu přijali a převedli do praxe, změna je stabilizována, pro pracovníky se stává standardem

Úspěch změny bude znát na zvýšení počtu adopcí (je dobré sledovat i drobné úspěchy a použít je k podpoře dalších změn zejména v období implementační prohlubiny).

Dalším projevem úspěchu zavedené změny, ne třeba na první pohled tak zřejmým, bude zviditelnění Stanice přírodovědců, seznámení veřejnosti s její nabídkou činnosti a v důsledku toho i získání dalších klientů SP.

2.2.7 Jednotlivé kroky se zodpovědností a termíny

	Jednotlivé kroky realizace	Zodpovědnost	Termíny
Propagace	- propagace – web, média	spolupráce s ICM	IV. 2011
Doprovodné úkoly	- tvorba a tisk plakátů prezentujících jednotlivá zvířata	K. Doktorová	průběžně
	- tvorba a tisk nabídkového katalogu	M. Hrdina, K. Doktorová	IV. 2011
	- tvorba a tisk permanentek, certifikátů	K. Doktorová	průběžně
Lexikon	- zpracování a podání žádosti o grant - vyúčtování grantu na projekt Lexikon	H. Hrdinová H. Hrdinová	dle požadavků
	- fotografie, odborné texty, „příběhy“...	ošetřovatelé, M. Hrdina	III. 2011
Realizace – web	- nákup a instalace web kamer (firmou)	M. Hrdina	V. 2011
	- připojení on-line na web DDM HMP	ICM	V. 2011
	- odkaz a heslo pro přispěvatele	ICM	V. 2011
	- seznam volných zvířat k adopci průběžně aktualizovat	K. Doktorová	průběžně
	- seznam adoptivních rodičů na webu průběžně aktualizovat	K. Doktorová	průběžně
Kontrola plnění cílů	- kvality - kvantity - cílů	J. Bendová	průběžně

Závěr

Stanice přírodovědců zajišťuje svým klientům širokou nabídku kvalitní činnosti (pravidelnou zájmovou činnost – kroužky, krátkodobé kurzy, příležitostnou činnost – akce, soutěže, tábory, výukové programy, výstavy...), vzdělávání pomocí trvalých expozic, naučné stezky, kontaktní mini zoo. Přesto nebo právě proto potřebuje Stanice přírodovědců držet krok s dobou, nestagnovat, ale včas se měnit.

A změny, ať již se liší podle příčin, důsledků, rozsahu, zaměření, naléhavosti nebo nároků, jsou to, co udržuje organizaci akční a nedovoluje jí ustrnout. Když budeme brát změnu jako příležitost ke zlepšení, budeme také chtít, aby její realizace proběhla zdárně a s očekávaným výsledkem.

Faktory ovlivňující úspěch projektu jsou např. finanční zabezpečení a souhlas či požadavky vedení DDM HMP, tradice Stanice přírodovědců, analýza trhu, klientů i vlastní činnosti, delegování v rámci organizační struktury nebo podle typologie dle Belbina, koordinace činnosti a její kontrola, rychlost a pružnost při řešení úkolů, motivace a stimulace pracovníků.

„Někdy je změna řízena vizí, jindy může být její příčinou náprava nějakého nedostatku. Analýzou příčin a řešení tak můžeme zlepšit popř. zcela eliminovat slabinu (slabý článek řetězu). Protože pevnost řetězu určuje nejslabší článek (viz teorie úzkých míst TOC)“⁴.

A pro Stanici přírodovědců je tímto slabým článkem nedostatečné povědomí veřejnosti o SP a propagace činnosti SP. Přes nabídku kvalitních činností i dalších služeb, které svým klientům Stanice přírodovědců poskytuje, je SP pouze tak využívána, jak o ní veřejnost ví. Z toho důvodu návštěvnost, zájem veřejnosti, popř. sponzorů (vícezdrojové financování), které má Stanice přírodovědců snahu zlepšit, jsou limitovány povědomím veřejnosti o Stanici, o její činnosti a potřebách, i o tom, co může SP na oplátku nabídnout.

V současném konkurenčním prostředí se zvyšuje tlak na rychlost zlepšování, a to při zjišťování i řešení problému, zvláště pak ve stádiu realizace. Proto ani Stanice přírodovědců si nemůže nepřiznat rezervy, které má v propagaci sebe i své činnosti. Pro svůj posun vpřed potřebuje stále monitorovat podněty trhu, využívat zpětnou vazbu, učit se z chyb. Protože největší chybou by bylo usnout na vavřínech s tím, že jsme dobří a dobré zboží se chválí (prodá) samo.

4 J. Veber a kol., MANAGEMENT Základy, prosperita, globalizace (2003)

Nedbat profesionálních kvalit a zkušeností pracovníků Stanice by bylo zahazování příležitosti. Díky spolehlivosti pracovníků, jejich loajalitě k organizaci i přístupnosti k myšlence změny má SP velmi slušné podmínky pro využití potenciálu pracovníků a jejich know-how.

Se schopností pracovníků SP přijímat kritiku, učit se z chyb a konstruktivně řešit problémy, spolu s vylepšením využívání komunikačních dovedností a s možnostmi propagace, se Stanice přírodovědců může dobře měřit s konkurencí nebo být i o krůček před ní.

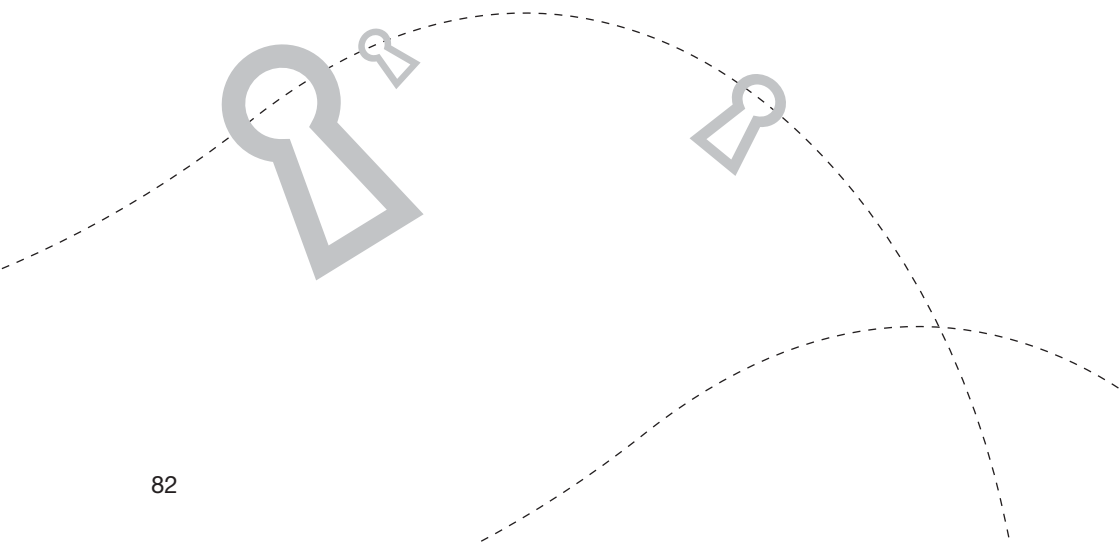
Být krok před konkurencí znamená neustálý pohyb, vývoj, změnu. V současné době se Stanice přírodovědců připravuje na změny popsané v závěrečné práci.

Literatura

- Veber, J. a kol., *MANAGEMENT Základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2003, ISBN 80-7261-029-5
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., *Marketingová komunikace*, Praha: Grada publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0254-1

Internetové zdroje

- <http://www.estudovna.cz/> Jindra, J., *Materiály Funkčního studia, Řízení změn – Management změny* (2010)
- <http://www.estudovna.cz/> Zpracované korespondenční úkoly Řízení změn
- http://ddmpraha.cz/index.php?kod=&id_pobocka=270



Příloha č. 1

Adopce a prodej zvířat

Adoptivním rodičem se stanete, zaplatíte-li za Vámi vybrané zvířátko částku na měsíc (popř. několik měsíců) nebo na rok.

zvíře	Kč/měsíc	Kč/rok	zvíře	Kč/měsíc	Kč/rok
anakonda	200,-	2400,-	piraně (nádrž)	300,-	3600,-
hroznýš	100,-	1200,-	lezci (nádrž)	160,-	1900,-
kajmanka dravá	100,-	1100,-	andulka	50,-	600,-
krajta ametystová	220,-	2600,-	korela chocholatá	60,-	700,-
krajta královská	100,-	1200,-	rosela pestrá	80,-	950,-
krajta tmavá	200,-	2400,-	kuna, fretka	100,-	1200,-
krokodýl nilský	450,-	5400,-	prase göttingenské	200,-	2400,-
leguán	250,-	3000,-	poník	400,-	4500,-
užovka tchajvanská	100,-	1100,-	klokan	450,-	5000,-
užovka smrdutá	100,-	1100,-	koza	200,-	2400,-
bazilišek zelený	130,-	1500,-	čínčila	60,-	700,-
varan skvrnitý	190,-	2200,-	králík	70,-	850,-
agama vodní	200,-	2400,-	křeček	30,-	350,-
africké cichlidy (nádrž)	400,-	4800,-	morče	60,-	700,-
arowana (nádrž)	250,-	3000,-	osmák	25,-	300,-
stříkouni (nádrž)	160,-	1900,-	pískomil	25,-	300,-
amazoňan	150,-	1800,-	alexandr malý	80,-	950,-

Co získáte?

Při adopci na měsíc:

- Cedulku s Vaším jménem u Vámi adoptovaného zvířete (po dobu trvání adopce).

Při adopci na rok:

- Certifikát o adopci s fotografií zvířete.
- Cedulku s Vaším jménem u Vámi adoptovaného zvířete (po dobu trvání adopce).
- Při adopci nad 1000,- Kč získáváte Permanentní vstupenku do skleníku a terárií na 1 rok.

Vše vyřizujeme v kanceláři číslo 2, platby přijímáme v hotovosti. Počítejte s tím, že k výrobě certifikátu je potřeba několik dní, nevydáváme jej na počkání.

Adopci je však možné i darovat! Adopční listina může být vystavena na jméno obdarovaného. Pokud nevíte, které zvíře adoptovat, nechte to na obdarovaném a kupte mu pouze **DÁRKOVÝ POUKAZ!**

Vánoční bonus navíc: vyberete-li si zvíře, které ještě nemá jméno, můžete ho vy nebo obdarovaný pojmenovat!!!

Zvířata, která čekají na jméno:

- koza kamerunská (menší hnědá)
- samice krokodýla
- varan skvrnitý
- anakondy
- krajty tmavé
- fretka
- amazoňan
- kajmanky dravé
- arowana
- případně další, pokud je budete schopni mezi ostatními jedinci stejného druhu rozpoznat (např. činčila, křeček apod.)



Současné informace na webu (staženo na www.priroda.ddmpraha.cz)

Příloha č. 2

Nabídka kroužků stanice přírodovědců pro školní rok
2010 – 2011

Pořadatel: Stanice přírodovědců – Drtinova 1a, Praha 5

Kontakt: Pedagogové Stanice přírodovědců, tel.: 257 321 336

Konání: Stanice přírodovědců, Drtinova 1a (není-li určeno jinak), Praha 5

Entomologie

Zaměření na zoologii bezobratlých živočichů, zejména hmyzu. Práce v terénu, vytváření a ošetrování sbírek, základy teraristiky. Poznávání nových druhů.

Věk: 13 - 19

Termín: Pá 16:30 - 18:00

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Fotbálek

Sportovní využití pro mladší chlapce. Trénink, pravidla a prostě kopaná;-) Bude probíhat v tělocvičně ZŠ Kořenského.

Věk: 7 - 10

Termín: Po 17:00 - 18:00

Cena: 1300 Kč za rok, 700 Kč za pololetí

Místo konání: ZŠ Kořenského

Geologie - mineralogie

Práce v terénu, exkurze do geologických lokalit a zpracování nalezených vzorků. Návštěvy muzeí apod.

Věk: 12 - 26

Termín: út 17:30 - 19:00

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Šperky

15 - 100 let

Hrátky rodičů s dětmi

Seznámení s přírodou formou her a povídání, kontakt se zvířaty, jízda na ponících a další.

Věk: 2 - 4

Termín: Po 09:30 - 10:30 Út 09:30 - 10:30 Út 10:30 - 11:30 St 10:30 - 11:30

Čt 14:00 - 15:00 Čt 15:00 - 16:00 Pá 09:30 - 10:30 Pá 10:30 - 11:30

Cena: 2000 Kč za rok, 1100 Kč za pololetí

Kameníček

Povídání o historii Země, odlévání zkamenělin, poznávání minerálů, zajímavosti o sopkách, ledovcích ad. Vše formou her a soutěží.

Věk: 7 - 12

Termín: Čt 16:00 - 17:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Klub Poník

Péče o poniky - manuální práce! Základy jízdy (a vození menších dětí). Kroužek je určen pro děti s předchozími zkušenostmi.

Věk: 8 - 12

Termín: Út 17:00 - 18:30 St 17:00 - 18:30 Čt 17:00 - 18:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Králičky

Hrajeme si se zvířátky - seznámení s přírodou formou her, kreslení a soutěží. Kontakt se zvířaty.

Věk: 4 - 6

Termín: Út 15:00 - 16:00 Út 16:00 - 17:00 Út 17:00 - 18:00

Cena: 2000 Kč za rok, 1100 Kč za pololetí

Křečci

Hrajeme si se zvířátky - seznámení s přírodou formou her, kreslení a soutěží. Kontakt se zvířaty.

Věk: 4 – 6

Termín: Čt 14:00 - 15:00 Čt 15:00 - 16:00 Čt 16:00 - 17:00

Cena: 2000 Kč za rok, 1100 Kč za pololetí

Morčátka

Hrajeme si se zvířátky - seznámení s přírodou formou her, kreslení a soutěží. Kontakt se zvířaty.

Věk: 4 – 6

Termín: Po 14:00 - 15:00 Po 15:00 - 16:00 Po 16:00 - 17:00

Cena: 2000 Kč za rok, 1100 Kč za pololetí

Myšáci

Kroužek pro malé zvláště kluky o dinosaurech, zvířatech, broucích, kamenech, hudech a všem dalším, co je bude zajímat.

Povídání, hry, kontakt se zvířaty.

Věk: 4 – 6

Termín: Po 15:00 - 16:30 po 16:00 - 17:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Myšky

Hrajeme si se zvířátky - seznámení s přírodou formou her, kreslení a soutěží. Kontakt se zvířaty.

Věk: 4 – 6

Termín: St 15:00 - 16:00 St 16:00 - 17:00

Cena: 2000 Kč za rok, 1100 Kč za pololetí

Ornitologie

Život a pozorování ptáků, práce v klubovně a v terénu.

Věk: 10 – 16

Termín: Út 16:30 - 18:00

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Palaeontologie

Poznávání hornin a zkamenělin, srovnávání náleziš s dnešní flórou a faunou, vývoj života, historie Země.

Věk: 12 – 19

Termín: St 16:30 - 18:00

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Přírodověda a turistika

Péče o drobné zvířectvo, zařazení zvířat do zoo systému, základy zoologie a botaniky, biologické pokusy, výlety za faunou a flórou.

Věk: 10 – 15

Termín: Pá 14:30 - 16:00

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Přírodověda v praxi

Vše o přírodě, teorie i praxe, laboratorní práce i výzkum v terénu.

Věk: 8 – 15

Termín: Po 16:00 - 17:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

Teraristika pro pokročilé

Herpetologie, rozšíření jednotlivých druhů, chov a rozmnožování, nemoci, etologie.

Věk: 13 - 19

Termín: St 16:00 - 17:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

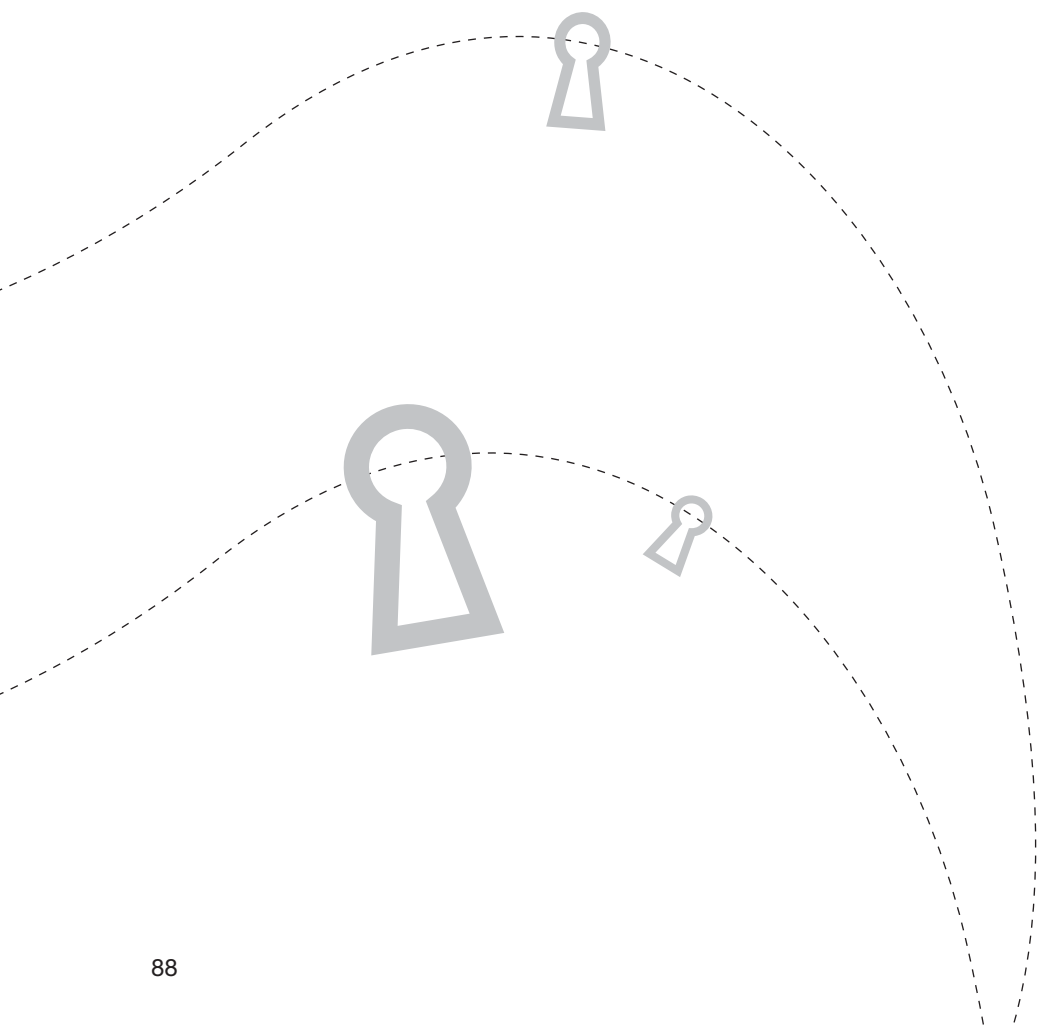
Teraristika pro začátečníky

Základy teraristiky a herpetologie. Chov plazů a obojživelníků, rozmnožování, rozšíření jednotlivých druhů...

Věk: 8 - 12

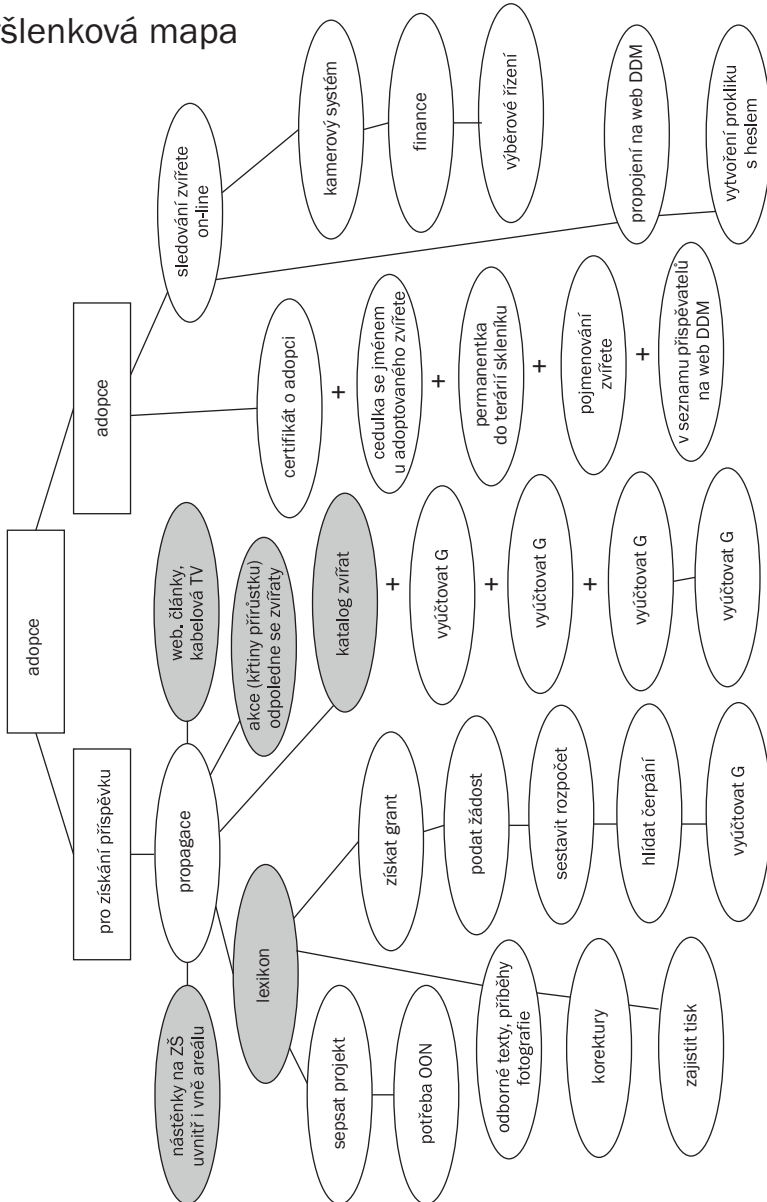
Termín: Po 15:00 - 16:30 Út 15:00 - 16:30 Út 16:30 - 18:00 St 14:30 - 16:00 Čt 15:00 - 16:30 Pá 15:00 - 16:30

Cena: 2500 Kč za rok, 1400 Kč za pololetí

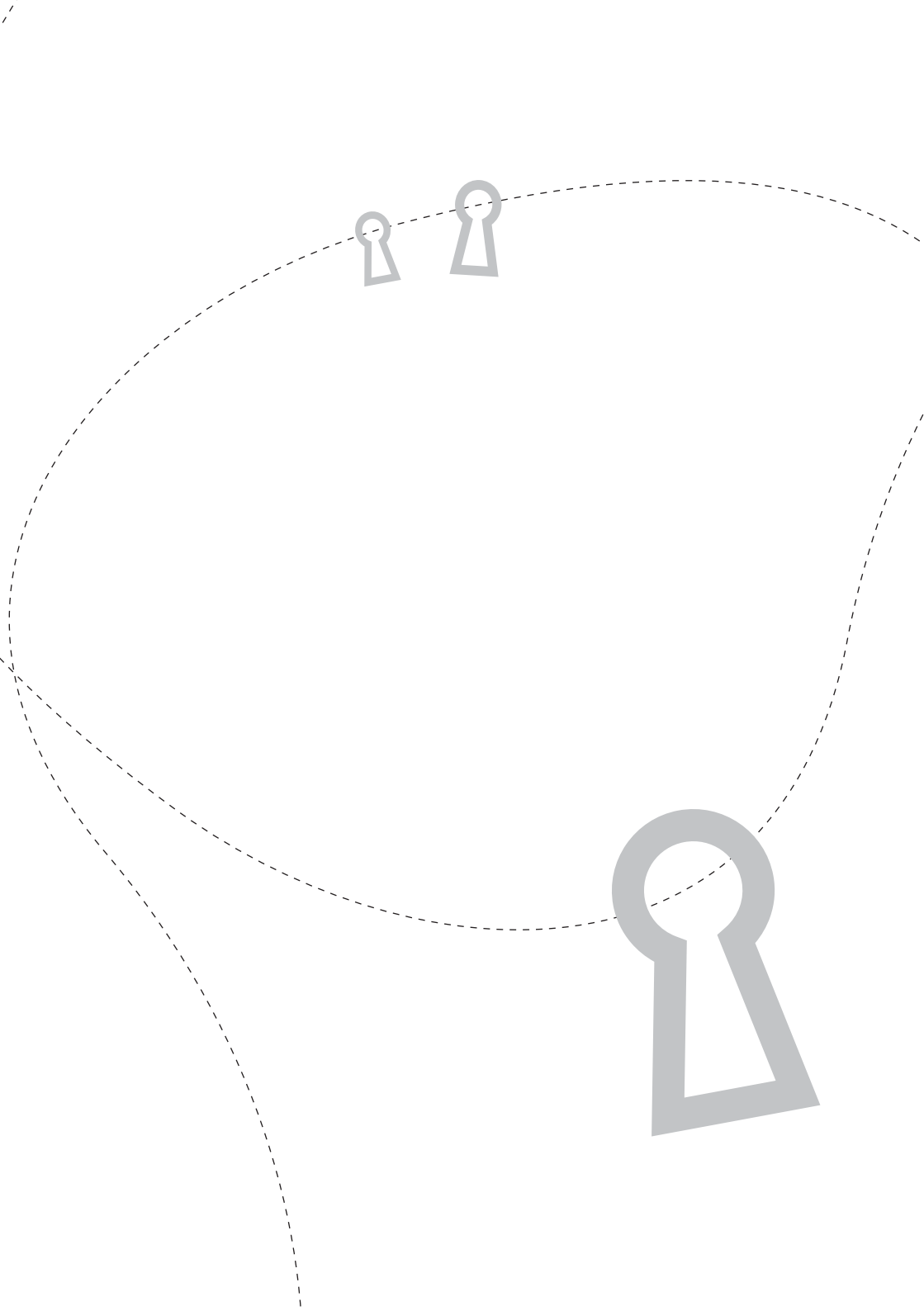


Příloha č. 3

Myšlenková mapa









Hana Procházková

„CENTRÁLNÍ ÚLOŽIŠTĚ PRAVDY“

Realizace změny ukládání
dokumentů v informačním
systému organizace

Brno, březen 2011



Hana Procházková

Jako absolventka VUT FAST Brno pracovala nejprve 12 let ve stavební branži. Jejím velkým koníčkem je pionýrský tábornický oddíl Severka, jemuž se věnuje víc než čtvrt století. Díky němu se tak dlouho pohybovala kolem volnočasových organizací, až změnila profesi a stala se pracovnící Lužánek – střediska volného času v Brně. Zde působí už čtvrtým rokem jako manažerka evropských projektů a „dotahovačka“ různých aktuálních agend, především kolem ekonomického oddělení organizace.

Obsah

Úvod	95
1 Analýza výchozího stavu	96
1.1 Historický vývoj a východiska	96
1.2 Analýza stavu – použité metody	97
1.3 Hodnoticí model H2K	97
1.4 Hodnoticí model CAF	100
1.5 Audit podpůrných systémů	102
1.6 Rozjezdové soustředění vize 2015	104
1.7 Závěr analýzy	106
2 Realizace změny	107
2.1 Zadání, potřeba změny	107
2.2 Dnešní stav	108
2.3 Cílový stav	110
2.4 Postupné kroky, dílčí cíle	115
2.5 Harmonogram	117
2.6 Zapojení zaměstnanců	118
Závěr	120
Zdroje	121
Přílohy	
A. Sebehodnocení organizace Lužánky – H2K (část 1+2, strana 1 až 7)	
B. Akční plán CAF, část 3	
C. Lužánky 2015 – VIZE	
D. Ukázka CUP dnes	

Úvod

Středisko volného času LUŽÁNKY má za sebou bohatou historii. V té novodobé, po roce 1989, přišly po letech budování nové identity roky úspěšné a plodné, později ale také roky naplněné hledáním cesty k překonání řady překážek a nepříjemných potíží.

Já osobně jsem se stala zaměstnancem Lužánek v roce 2007 a byla svědkem, poměrně překvapená, následných let postupného vystřízlivění z euforie. Vývoj organizace, vyvolaný vnějšími i vnitřními okolnostmi, přivedl nevyhnutelně vedení i zaměstnance k poznání nutnosti změny. Změny řízení Lužánek, změny nastavení procesů, změny fungování.

Na Rozjezdovém soustředění v září 2010 vyvrcholily měsíce analýz a hodnocení organizace. Když jsme na závěr stáli před flipy, popsanými body Vize Lužánek 2015, byli jsme vyzváni: „Podívejte se na to, co je tady napsáno. A vyberte si každý sám za sebe, čím konkrétně k uskutečnění těchto vět můžete pomoci.“

Netrvalo dlouho a moje zapojení do realizace Vize 2015 dostalo konkrétní obrysy. Lužánky potřebují přebudovat systém ukládání a shromažďování informací. Někde musí existovat souhrn všech základních dokumentů, nařízení, vzorů... **„Centrální úložiště pravdy“**, jak bylo toto místo nejprve spíše z legrace, později už zcela vážně nazýváno. Má splňovat vysoká očekávání zaměstnanců, kteří chtějí informace kompletní, aktuální, přehledné a jasně dané.

Tato ročníková práce popisuje proces přípravy a realizace myšlenky Centrálního úložiště pravdy. V první části je vysvětleno, jaké metody a postupy jsme využili k analýze nutných změn organizace, k jakým závěrům jsme došli a kde se výsledky setkávají. V další části se potom věnuji konkrétnímu postupu při plánování struktury, sběru údajů a postupném naplňování úložiště dokumentů.

Cílem práce je shrnout dosavadní kroky a naplánovat další postup. „Centrální úložiště pravdy“ bude jedním z pilířů podporujících činnost Lužánek. Realizátoři všech dalších úkolů Vize 2015 budou potřebovat jeho „servis“. Přála bych si, aby se podařilo očekávání mých kolegů splnit na maximum a uvést do praxe službu, která bude vyhovovat všem z Lužánek – jak zaměstnancům, tak vedení.

1 Analýza výchozího stavu

1.1 Historický vývoj a východiska

Středisko volného času Lužánky je krajským školským zařízením pro aktivity ve volném čase všech věkových a sociálních skupin. Jeho bohatá historie sahá až do roku 1949, kdy byl založen Pionýrský dům v Brně, později Dům pionýrů a mládeže. Již tehdy byly položeny základy pozdější činnosti, některé kolektivy a zaměstnanci zde působí dodnes.

Po změnách z let 1989 až 1992, kdy organizace získala právní subjektivitu jako Centrum volného času Lužánky, se začíná psát moderní historie dnešní „firmy“. Dochází k budování značky, rozšíření do dalších částí města Brna, Lužánky vykazují bohatou činnost výborné až špičkové úrovně. V letech 2000 až 2006 pak přichází velký rozmach aktivit a současně společných úspěchů. Období „Sklízení plodů“ (*jak uvádí Ing. Milan Appel, ředitel organizace, ve své prezentaci o vývoji střediska „Čerstvou stopou 2010“*). Lužánky se stávají lídrem trhu a „fenoménem“ zmiňovaným i studentům pedagogiky volného času.

Roky 2005 až 2007 však přinášejí postupné změny. Dochází k dalšímu rozmachu činnosti díky fúzi se střediskem volného času Domeček, ke vzniku nových poboček a mění se tím výrazně charakter organizace. Přichází nová školská legislativa a s ní normativní financování. Práce zaměstnanců je náhle posuzována podle počitatelných a nepočitatelných aktivit. Nové projekty a programy a široký záběr akcí vyčerpávají síly svých aktérů a mnohdy odvádí pozornost od běžného chodu organizace.

V letech 2007 až 2009 je hlavním cílem Lužánek, nyní už „střediska volného času“, boj s normativy a nalezení dlouhodobě uspokojivého řešení. Přichází i ekonomické potíže, mnohdy obtížná a vyčerpávající je komunikace se zřizovatelem a konkurencí v kraji. Změna struktury firmy na 11 poboček vede ke snaze delegovat pravomoci přímo na pobočky, hledá se optimální řešení, to vše za plného provozu organizace.

Postupně je stále více zřejmé a z ohlasů ze všech úrovní hierarchie firmy vyplývá, že je nutno přistoupit ke změnám. Došlo k přerodu organizace, její fungování je odlišné od let předchozích a je nezbytné připustit si nutnost změny. Změny nastavení hierarchie, kompetencí, přístupu k řešení problémů, změny fungování vnitřních podpůrných procesů, změny řízení.

1.2 Analýza stavu – použité metody

Po nezbytné době „zrání myšlenek“ a velkých diskuzí přistupuje vedení organizace postupně k důkladné analýze situace. Nutnost změny je zjevná, stejně jako jednotlivé oblasti, které je třeba řešit. Nespokojenost se situací na všech úrovních organizace je stále hlasitější. Během let vypořádání se s akutními problémy došlo k odsunu řešení vnitřních otázek fungování organizace.

Právě pro značné množství změn je však nutno analyzovat jednotlivé oblasti, stanovit priority a dohodnout se na postupu. Zaměřit se na důležitější oblasti, jednoduše říci si, co dřív.

V průběhu let 2009 a 2010 byla organizace Lužánky postupně podrobena zkoumání a testování za použití 4 metod, vzájemně se prolínajících. Jednalo se o:

- hodnoticí model How2Know,
- hodnoticí model CAF,
- vnitřní audit podpůrných systémů,
- následné záramování na výjezdním setkání zaměstnanců firmy na téma VIZE 2015.

1.3 Hodnoticí model H2K

Princip Metody

„Model „How2Know“ je jednoduchým hodnoticím a sebehodnoticím nástrojem, který se zaměřuje na trvalý rozvoj organizací. Vytváří prostor k trvalému zlepšování v klíčových činnostech organizace. Model hodnocení „How2Know“ představuje soubor doporučení managementu organizací, jejichž aplikace ovlivňuje způsob řízení. Výsledkem je trvalý rozvoj organizací, který se projeví v jejich trvalé úspěšnosti – v práci vedení organizace, ve strategii a plánování, v práci s pracovníky organizace, v ekonomických parametrech, ve vztazích se zákazníky.

Hodnocení činností organizace modelu „How2Know“ je inspirováno managementem kvality. Při jeho používání je uplatňováno sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do pěti oblastí, které se dále dělí do 17 činností organizace. Každá z těchto činností obsahuje sadu klíčových otázek, pomocí kterých organizace identifikuje svoji úroveň v této činnosti. Organizace tak získá spolehlivý základ pro svoje další rozhodování¹.

Prakticky probíhá hodnocení organizace prostřednictvím on-line aplikace, ve které pracovníci odpovídají na otázky v jednotlivých oblastech hodnocení. Podstatný je názor respondenta nezávisle na tom, zda je z hlediska znalostí správný nebo chybný. Například při otázce na vizi organizace má vypovídací hodnotu fakt, že zaměstnanec neví o vizi, přestože organizace vizi stanovenou má. Odpovědi jsou vyhodnoceny anonymně, je možné jim dát odlišnou váhu jak pro různé otázky (v závislosti na jejich významu pro organizaci), tak podle typu pracovníka (např. dle jeho zapojení a míry zainteresovanosti na chodu organizace).

Průběh hodnocení

Hodnocení Střediska volného času Lužánky proběhlo v období 3. února až 30. dubna 2009 a zúčastnilo se ho celkem 75 zaměstnanců organizace na všech úrovních organizační struktury. Jedná se o vysoké zapojení a výsledky by měly mít vysokou vypovídací hodnotu, je to téměř 70% účast.

V průběhu hodnocení bylo analyzováno těchto 5 oblastí a 17 činností organizace:

I. Vedení

1. Řízení organizace
2. Styl řízení
3. Ředitel, vedení
4. Komunikace, porady

II. Strategie a plánování

5. Strategické řízení
6. Plánování
7. Struktura, procesy

III. Pracovníci

8. Řízení lidských zdrojů
9. Vzdělávání a rozvoj lidí
10. Podmínky pro práci
11. Klima v organizaci, atmosféra, loajalita

IV. Finance a kontrola

12. Finanční řízení
13. Fundraising
14. Kontrola, evaluace, hodnocení, reporting

1 závěrečná zpráva Sebehodnocení organizace Lužánky, vypracoval AISIS, o.s.

V. Zákazníci

- 15. Zákaznický přístup
- 16. Public relations
- 17. Kvalita (Produkty a služby)

Z výsledků hodnocení byl zpracován obsáhlý materiál, který obdrželi elektronickou formou všichni zaměstnanci organizace. Tato zpráva se následně stala základem pro hledání priorit mezi problémy k řešení. Na výjezdním setkání (Rozjezdovém soustředění) v září 2009 byl analýze výsledků věnován značný prostor a byl naplánován další postup:

- Identifikace priorit zprávy – září až listopad 2009
- Rozdělení priorit zodpovědným lidem – prosinec 2009
- Řešitelská porada/porady – zima 2009/2010
- Tvorba vize Lužánek – Krucemburk 2010

Závěr hodnocení

Závěrečná zpráva Sebehodnocení organizace, zpracovaná na základě modelu How2Know organizací AISIS, o. s., je značně obsáhlá a jako celek není předmětem této práce. V příloze A přikládám pro ilustraci výtah ze zprávy a zde se zaměřuji pouze na výstupy týkající se tematiky práce:

Z výstupů hodnocení, ať již z přímých, ale zejména z nepřímých (poznámky pracovníků k hodnocení, osobní i e-mailová diskuze během průběhů hodnocení atd.) vyplynulo, že řada postupů v organizaci probíhá spíše intuitivně. O řadě nastavených pravidel „se neví“, přestože existují. Objevují se věty typu: „Lidé věří, že něco existuje, ale nikdy to neviděli“.

Hodnocení organizace modelem H2K přineslo řadu podnětů k dalšímu řešení a stalo se jedním z podkladů dalšího vývoje analýzy současného stavu a nutnosti změn.



1.4 Hodnoticí model CAF

Princip Metody

„Společný hodnoticí rámec – MODEL CAF 2006 (The Common Assessment Framework) je jednoduchý nástroj sebehodnocení vhodný pro organizace veřejného sektoru. Je složen z devíti kritérií (pět kritérií se týká Předpokladů a čtyři Výsledků), která se rozpadají na subkritéria. Subkritéria obsahují jednotlivé otázky, kterých je cca 180. Pomocí této metody řízení kvality hodnotí zaměstnanci systém řízení, identifikují silné stránky a příležitosti, které jsou oblastmi pro další zlepšování organizace.“

Lužánky se zapojily do testování metody CAF v rámci projektu Klíče pro život, jednalo se o vyhodnocení vhodnosti použití této metody pro organizace našeho typu. Dlouhodobým cílem je provádět hodnocení tímto modelem opakovaně a sledovat zlepšení a vývoj za uplynulé období.

Průběh hodnocení

Hodnocení modelem CAF probíhalo díky podmínkám projektu Klíče pro život velmi hekticky a v poměrně krátké době. První podrobnější informace o metodě jsme obdrželi v lednu 2010, následovalo přípravné období a v termínu 22. – 23. 2. 2010 se uskutečnilo hodnoticí setkání s externím poradcem. Tým, který prováděl hodnocení, byl složen ze tří zástupců vedení organizace, tří zástupců podpůrných systémů a dvou pracovníků pobočky. Během setkání jsme prošli jednotlivá kritéria a subkritéria, otázky či příklady v nich uvedené. Prodiskutovali jsme jejich obsah a názory na hodnocení, především pak možnosti doložení požadovaných důkazů. Na závěr byl pak zaznamenán výsledek hodnocení.

Po ukončení sebehodnocení jsme obdrželi od externího poradce vyhodnocení ve dvou souborech. Na jejich základě byly potom stanoveny priority dalšího postupu. Bylo vybráno sedm oblastí zlepšování, ke kterým byly sestaveny akční plány. Tyto plány následně sloužily zodpovědným pracovníkům jako podklad pro další práci a realizaci změn.

Závěr hodnocení

Výsledky hodnocení bych opět rozdělila na přímé a nepřímé. Přímé, zaslané externím poradcem, jasně stanovují oblasti k řešení a shrnují příklady kritérií Předpoklady a Výsledky, které obdržely v hodnocení 30 a méně bodů ze 100.

Pro účely této práce je podstatná zejména část shrnutá textem jednoho z „příkladů“.

„Vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli.“

Nedílnou součástí procesu hodnocení a zásadním zjištěním této fáze analýzy organizace však dle mého názoru bylo poznání zjištěné při vlastním hodnoticím setkání – při dokládání důkazů. Ve firmě neexistuje kvalitní, přehledný a zejména úplný a aktuální systém ukládání informací. Řada předpisů, postupů, principů existuje pouze formálně, intuitivně, předává se formou nepsané dohody. Co však bylo možné za dřívější velikosti a struktury organizace, není možné dnes, při 11 pobočkách, 120 zaměstnancích a stovkách externistů. Zjevný byl zejména kontrast hodnocení řadových zaměstnanců a zástupců vedení při zmiňování důkazů pro jednotlivá subkritéria. O dokumentech či postupech, které vedení považovalo za samozřejmé, řadoví zaměstnanci netušili. Začala se nabízet otázka, jaký podíl na nespokojenosti zaměstnanců se stavem organizace má fakt, že o řadě věcí jednoduše nevědí.

Součástí výstupu hodnocení, Akčního plánu, bylo pod bodem 3, se stanovenou prioritou 3 ze 7, uvedeno téma: „Systém ukládání informací ve firmě“. Akční plán popisuje současný stav, cílový stav a plán dalšího postupu ve zlepšení této činnosti (viz příloha B).

1.5 Audit podpůrných systémů

Princip Metody, průběh hodnocení

„Interní manažerský audit představuje odhalování závad a nepravidelností, ale také potřebu doporučovat vhodná opatření ke zlepšení současného stavu, vycházející z cílů podniku³.“

Audit podpůrných systémů byl dalším logickým krokem v řadě zvolených metod analýzy situace. Změna struktury organizace a zvětšení rozsahu působnosti firmy na 11 míst v Brně vyvolaly změnu nároků na práci oddělení poskytujících servis pobočkám. Ekonomické oddělení, marketing, propagace, pracovníci údržby a mnozí další obtížně čelili náporu zvýšených požadavků ze strany poboček. Z poboček se naopak množily ohlasy volající po zefektivnění fungování těchto služeb.

V průběhu jarních měsíců 2010 se vedení organizace s dalšími vybranými pracovníky za pomoci externích poradců sešlo na pracovním setkání, jehož cílem bylo:

- definovat jednotlivé oblasti spadající do služeb nazvaných souhrnně „Podpůrné systémy“,
- popsat stávající fungování služby,
- definovat kritické body nespokojenosti,
- prodiskutovat možnosti změny, naplánovat další postup,
- stanovit osoby zodpovědné za další řešení v dané oblasti.

Závěry auditu podpůrných systémů byly zpracovány a postupně předkládány na poradách vedoucích poboček. Vzhledem k časovému souběhu s hlavní sezónou běžného provozu organizace nedošlo k takovému uzavření tematiky, jakou by si zasloužila. Některé oblasti byly řešeny dle dohody, některé byly odloženy a řešeny až později.

Přesto byly již během léta a podzimu 2010 první konkrétní výsledky auditu uvedeny do praxe (například stěhování kanceláří podpůrných systémů do nových prostor) a další oblasti byly postupně řešeny (například porada vedoucích poboček věnovaná propagaci atd.).

³ Truneček Jan a kol.; Interní manažerský audit; 2004, Úvod

Závěr hodnocení

V případě závěrů auditu podpůrných systémů praktické dopady předběhly písemné zpracování výsledků. Jak již bylo řečeno, řada konkrétních kroků byla následně provedena, zatímco písemné výsledky byly prezentovány organizaci až začátkem roku 2011. Díky tomu v nich však mohly být zahrnuty již některé realizované změny a nejednalo se jen o souhrn plánovaných kroků.

Konkrétním dopadem na tuto práci je opět téma prolínající se všemi výstupy hodnotících metod, a to chybějící kvalitní sdílení informací, jejich písemné zpracování a uložení.



1.6 Rozjezdové soustředění vize 2015

Princip Metody

Pracovní setkání, výjezdní porada, jinak též „Rozjezdové soustředění“ je dnes jednou z tradic organizace Lužánky. Několikadenní setkání zaměstnanců i externistů v příjemném prostředí poskytuje možnost k diskuzi nad zásadními strategickými, ale i operativními tématy. Navíc má velký význam po stránce společenské, umožní seznámení pracovníků napříč firmou, utužení vztahů v kolektivu a často také výměnu zkušeností, nápadů a ukázek z činnosti jednotlivých poboček.

Rozjezdové soustředění v září 2010 bylo věnováno tématu VIZE 2015 a bylo logickým vyústěním procesů analýzy situace a hledání řešení z let předchozích. Navazovalo rovněž na obdobné setkání z roku 2005, s tématem Vize 2010.

Po úvodním nastínění problematiky se střídají bloky práce ve skupinách a shrnující setkání. Práce jednotlivých skupin je prezentována ostatním, témata se definují, analyzují, rozvíjejí a rozvětřují, ale zpětně prolínají a opět potkávají. Výstupem je souhrn bodů Vize, ke kterým by organizace měla směřovat v následujících letech.

Průběh hodnocení, závěr

Třidenního rozjezdového soustředění v září 2010 se zúčastnilo 65 zaměstnanců a externistů. Úvodní slovo patřilo řediteli Ing. Milanu Appelovi, který ve své prezentaci uvedl:

- rekapitulaci, co vše se podařilo od rozjezdového soustředění Krucemburk 2009,
- provedení a dokončení analýzy H2K a CAF, audit podpůrných systémů,
- úspěšně realizované změny a postupy – zavedení systému hospitací, nastartování systému hodnocení pracovníků, standardizace některých činností, zavedení nového plánovacího systému ročních projektů poboček (ŠVP) a mnohé další...
- připomněl cíle organizace pro rok 2010 a jasně vytyčil cíl tohoto setkání: Revize VIZE 2010 a tvorba VIZE 2015.

Dále na zahájení dalšího jednání ve skupinách specifikoval svou představu, svou vizi. Jako jeden z řady bodů zazněla jasně a poprvé v této podobě věta, ze které vychází celá tato práce:

„Aby všechny důležité lužánecké věci (postupy, standardy, termíny a formuláře) byly pohodlně a přehledně k nalezení v CENTRÁLNÍM ÚLOŽIŠTI PRAVDY.“

Následná práce ve skupinách a sumarizování závěrů v těchto oblastech:

REVIZE VIZE 2010

Obsah činnosti

- Být laickou i odbornou veřejností uznávanou organizací v oblasti vzdělávání a volnočasových aktivit.
- Upřednostnit kvalitu nad kvantitou.
- Vzdělávací programy budou pevnou součástí ŠVP brněnských škol.
- Změnit vztah s ostatními subjekty z konkurenčního na partnerský.
- Být autoritou/partnerem v oblasti péče a výchovy dítěte pro klienty.
- V našich zařízeních uplatňovat prvky komunitních center.
- Být organizací, která posouvá odbornost v pedagogické činnosti a sdílí ji s ostatními.

Klienti + partneři

- Posílit jednotnou identitu organizace.
- Být organizací, která aktivně reaguje na poptávku klientů.
- Vytvářet a udržovat dobré vztahy se spolupracujícími organizacemi.
- Být žádaným partnerem pro spolupráci.
- Sledovat a udržovat kontakt s vnějším prostředím.
- Nabízet klientům příjemné prostředí.

Organizace

- Mít funkční informační toky a systém sdílení informací – centrální úložiště pravdy.
- Mít jasně stanovené plány a cíle na všech úrovních organizační struktury.
- Mít jasnou a funkční strukturu organizace.
- Organizovat a podporovat společenské akce pro zaměstnance.

Zaměstnanci

- Mít motivované zaměstnance s potřebnou kvalifikací v oboru, ochotné se dále vzdělávat.
- Jasně daná pravidla dalšího vzdělávání zaměstnanců a příležitosti pro jejich další profesní rozvoj.
- Jasně definovanou organizační strukturu, pracovní pozice, kompetence a systém hodnocení.
- Jasně popsanou firemní kulturu, kterou zaměstnanci respektují.
- Vytvořit systém práce s externisty.

Výstup, ze kterého těží tato práce, byl součástí oblasti „Organizace“ bod 1:

„Mít funkční informační toky a systém sdílení informací – centrální úložiště pravdy.“

1.7 Závěr analýzy

Po absolvovaných hodnoceních třemi metodami H2K, CAF a Audit, po zpracování výstupů z pracovních skupin vznikl materiál Lužánky – Vize 2015 zpracovaný ředitelem organizace (příloha C).

Obsahuje řadu jednotlivých i souhrnných bodů a oblastí k řešení. Je na každém pracovníkovi Lužánek, vedoucím i řadovém, aby uchopil svou část vize a realizoval ji pomocí své práce. Není ani předmětem této ročníkové práce rozpracovat celou vizi do obsaženého strategického plánu a dílčích kroků. Práce se zaměřuje na jednu konkrétní oblast, která by měla přinášet podporu pro všechny oblasti ostatní:

„Legislativa nebyla silnou stránkou Lužánek. Vnitřní předpisy bývaly různě roztroušené a víceméně hasily různé doutnající požáry. Nyní jsou všechny přehledně seřazeny a aktualizovány v Centrálním Úložišti Pravdy. Staré a již neaktuální věci jsou archivovány mimo viditelnou část Úložiště. A navíc druhá část Úložiště je vedena formou encyklopedie. Jednotlivá hesla, resp. nejčastěji kladené otázky, jsou zpracovány přehledně a slouží tak k rychlé a aktuálně správné orientaci všech Lužek a Lužů.“



2 Realizace změny

2.1 Zadání, potřeba změny

Potřeba změny vyplynula jednoznačně v průběhu analýzy současného stavu organizace:

- Řada postupů a pravidel existuje pouze formálně, v nepsané podobě a plní se intuitivně.
- Není možné doložit existenci „důkazů“ pro hodnocení fungování procesů v organizaci.
- Zaměstnanci se nemají o postupech kde dozvědět (částečně ano, souhrnně ne).
- Nový zaměstnanec nemá kde nalézt informace.
- Stávající uložení dokumentů je nevyhovující, nekompletní.
- Není možná žádná komplexní evaluace a zlepšování stavu.

Cílem změny, stanoveným na rozjezdovém soustředění, je bod 1, oblast Organizace:

„Mít funkční informační toky a systém sdílení informací – centrální úložiště pravdy.“

Podrobněji je toto zadání specifikováno v dokumentu Lužánky – Víze 2015 (bylo uvedeno v předchozí kapitole, ale pro důležitost opakuji):

„Legislativa nebyla silnou stránkou Lužánek. Vnitřní předpisy bývaly různě roztroušené a víceméně hasily různé doutnající požáry. Nyní jsou všechny přehledně seřazeny a aktualizovány v Centrálním úložišti pravdy. Staré a již neaktuální věci jsou archivovány mimo viditelnou část Úložiště. A navíc druhá část Úložiště je vedena formou encyklopedie. Jednotlivá hesla, resp. nejčastěji kladené otázky, jsou zpracovány přehledně a slouží tak k rychlé a aktuálně správné orientaci všech Lužek a Lužů.“

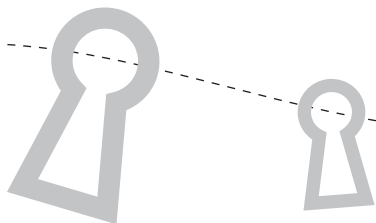
2.2 Dnešní stav

V tuto chvíli plní funkci úložiště dokumentů jedna sekce Informačního systému organizace. Obsahuje tři části:

- Přehled dokumentů – různé vzory, soubory s pokyny a návody a další dokumenty.
- Příkazy ředitele – tzv. Soubor dokumentů, tj. směrnice.
- ESF – v tuto chvíli prázdná část, po vymazání neaktuálních souborů.

Nejčastější výtky zaměstnanců k práci s touto sekci:

- Neaktuální, zastaralé a neplatné informace.
- Chybí aktuální, kompletní a platné informace.
- Nepřehledné řazení, uživatelsky nepohodlný systém.
- Nejednotné názvy dokumentů, obtížné hledání.
- Chybí možnost rychlého vyhledávání.



IS SVČ Lužánky

Základní informace

školní rok **2010/2011**
 << předchozí (starý)

Demó
 Účetnictví
 FL
 Správa IS
 Oprávnění
 Kroužky
 Účastníci
 Akce, IČ, kurzy, PT, PA
 Výukové programy
 Pronájem
 PaM
 FKSP
 Úkoly
 Rozvrhy hodin
 Objednávky
 Statistiky
 Dokumenty

- Přehled dokumentů
- Přikazy ředitele
- ESF
- Nový spis
- Přehled spisů

Majetek
 Pořadníky

Přehled dokumentů

Filtrování pro prohlášení dokumentů
 Název:
zadejte libovolnou část názvu hledaného dokumentu
 Zařazení: -- na údaj nezáleží --

Základní dokumenty

Zřizovací listina, fúze, IČ, DIČ, smlouva o účtu, živnostenské listy

- Zřizovací listina
- Osvědčení o registraci - DIČ
- Smlouva o zřízení účtu 227292001
druhý soubor je oznámení o změně banky, tedy kódu banky
- Sloučení - výpis z usnesení
Výpis z usnesení o sloučení Domeček a Lužánky
- Osvědčení o přidělení IČ
Dokument od ČSÚ
- Potvrzení ve funkci ředitele
- Živnostenský list
Hostinská činnost a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje. 2 strany = 2 ŽL
- Zřizovací listina - dodatek 1
Sloučení s Nekoň, pozemky, nové živnosti (okruhy DČ)
- Mikínův úhel pohledu
PP prezentace ředitele na úvod RS Kruceburk 2010

PaM

- Plná moc mzdy
Plná moc k vyzvednutí mzdy, formát A5
- Kalendář šk. rok 2007/8
Počet hodin a dnů v jednotlivých měsících šk. roku 2007/8
- Docházkový list
Pro nepedagogy a pro pedagogy na prázdniny
- Pracovní řád
verze 2010
- Dohody vyplacené hotově
Formulář pro výplatu dohod hotově

Obr. 1: Dnešní stav složky Dokumenty v Informačním systému

2.3 Cílový stav

V tuto chvíli plní funkci úložiště dokumentů jedna sekce Informačního systému organizace. Obsahuje tři části:

Principy

Na základě diskuze s vedením a zaměstnanci byly stanoveny základní principy, které by měla nová podoba splňovat:

- jedna osoba zodpovědná za celé úložiště,
- osoby zodpovědné za jednotlivé dokumenty a jejich aktualizaci,
- aktuální a kompletní informace,
- prošlé informace ukládat do archivu,
- pravidelná aktualizace obsahu,
- jasná struktura, pochopitelná pro uživatele,
- možnost vyhledávání,
- sladěná „štábní kultura“ dokumentů.

Výměna pojmů

Pojem „**Centrální úložiště pravdy**“ (dále rovněž pod zkratkou CUP) byl zmiňován v souvislosti s touto problematikou již od počátku a natolik se vžil, že se v tuto chvíli jeví jako nejlepší jej ponechat, přes jeho netradičnost a neformálnost. Vystihuje to, co od něj všichni zaměstnanci a vedení očekávají.

„Centrální úložiště pravdy“ bude součástí „**IS**“, tedy **Informačního systému** organizace, jako jedna z jeho sekcí. IS je v současné době provozován jako základní nástroj pro práci s daty v organizaci Lužánky, sdružuje informace o zaměstnancích, o klientech, o nabídce aktivit – přehled kroužků, kurzů, výukových programů, letní činnosti, pobytových akcí atd. Dále obsahuje řadu dalších funkcí, jako jsou pořadníky na vybavení, obsazení místností, úkoly, systém žádanek na správu sítě a webu, a mnohé další.

Skladba úložiště – část a) dokumenty

Tato část vznikne přeorganizováním a doplněním stávajícího úložiště dokumentů v IS. Jedná se o shromáždění všech dokumentů, které mají charakter nařízení, jsou závazné a budou vyžadovány.

Dokumenty budou řazeny do kapitol a následně podkapitol, bude zde dále možnost vyhledávání podle části názvu dokumentu. Každá podkapitola či přímo dokument bude mít svého garanta, který ručí za správnost, aktuálnost a řídí datum příští aktualizace. Zodpovídá se hlavnímu garantovi CUP.

Ze zkušeností se současným obsahem úložiště se nabízí následující členění:

- **Směrnice, nařízení, řády** – řád Macešky, provozní řád, číslované dokumenty, směrnice a závazná nařízení ředitele.
- **Strategické dokumenty** – typu Poslání, Vize, ŠVP, interní projekty.
- **Listiny – naskenované listiny** – zřizovací listina, IČ, živnostenské listy, nájemní smlouvy, jiné smlouvy, smlouvy projektů, akreditace.
- **BOZP** – agenda je zpracována externě, ale bude zde umístěna ve formátu PDF.
- **Zákony** – agenda je zpracována externě, ale bude zde umístěna ve vhodném formátu.
- **Vzory a formuláře** – přihlášky, vyúčtovací formuláře, žádosti, dokumentace LČ, PT, PA, vzory smluv, loga, prvky grafického manuálu.
- **Pokyny** – e-maily s pokyny typu „psi na akcích“ = nařízení, závazné pokyny a návody propagace (nebudou-li obsaženy ve směrnících).
- **Porady** – zápisy z porad vedoucích poboček, jiné zápisy z porad dílčích projektů, zajímavé prezentace z porad, roční ekonomické přehledy, soubory z rozjezdového soustředění, flipy...
- **Archiv**

Výčet kapitol či podkapitol není konečný, bude se vyvíjet současně s naplňováním obsahu a jeho přezkoumáním v přípravné fázi. Cílem však bude, aby kapitol nebylo mnoho, tedy aby pro uživatele byl systém stále dostatečně přehledný. Momentálně navržený počet devíti kapitol považujeme za dostatečný a maximální.

Skladba úložiště – část b) encyklopedie

Tato část bude připravena zcela nově a přímo navazuje na snahu a požadavek vytvořit místo, kde by zaměstnanec našel odpovědi na otázky týkající se provozu organizace.

Encyklopedie bude obsahovat jednotlivá hesla, řazená podle abecedy, s cílem umožnit vyhledání komplexních informací k jednomu tématu, s odkazy na související soubory či hesla.

Hesla encyklopedie budou obsahovat:

- nadpis hesla, pojmu,
- textová část – stručné laické vysvětlení obsahu hesla, nemá suplovat např. text směrnice, ale vhodně na něj odkázat,
- přílohy dle potřeby (soubory),
- odkazy na související soubory z části A) Dokumenty,
- propojení hesel mezi sebou – odkazy na související hesla, pojmy, v rámci části b) encyklopedie.





Obr. 2: Inspirace – jak by mohla být encyklopedie tvořena

Příklad hesla: stravenky

text: Stravenky jsou jedním z benefitů..., mají hodnotu ... Kč,
pracovník doplácí ... Kč, ...
Stravenky vydává vedoucí pobočky, nárok na stravenku má: ...

příloha: *.jpg (obrázek stravenky)

odkaz: Směrnice o FKSP
další související směrnice ...

viz heslo: Benefity
FKSP
Výkaz

Příklad hesla: projekty

text: Viz hesla Interní projekty, Projekty ESF, Dotace a granty.

viz heslo: Interní projekty
Projekty ESF
Dotace a granty

Příklad hesla: příměstský tábor

text: ...

příloha: *.pdf novinový článek o příměstských táborech
*.xls přehled pořádaných táborů za rok 2008

odkaz: Směrnice o PT
Hlášení o PT
Vzor přihlášky k PT
Zdravotní dotazník na PT
Formulář vyúčtování PT atd.

viz heslo: Letní tábor
Termíny propagace

2.4 Postupné kroky, dílčí cíle

Technické provedení

S příslušným odborným pracovníkem (externista řešící konkrétní dílčí úkoly na programování IS) ve spolupráci s hlavním správcem IS:

- první konzultace záměru, prodiskutování reálných versus nereálných možností programování,
- konkrétní zadání, vzájemné vyjasnění pochopení záměru,
- první návrh technické podoby,
- doladění dotazů na fungování, technické detaily,
- testování zadáváním konkrétních údajů,
- následné úpravy technického zpracování,
- opakování předchozích tří kroků k výslednému stavu,
- dokončení designových prvků,
- doladění finální verze,
- další údržba na základě připomínek v budoucnu,
- sledovat návštěvnost jednotlivých podkapitol, souborů, hesel...

V tuto chvíli je tato část přípravy zhruba v polovině. Po prvním zadání došlo k uvíznutí práce, bylo nutno cíleně zvyšovat prioritu úkolu a upřednostnit jej před dalšími úkoly pracovníka. Nyní již spolupráce probíhá v pořádku.

Konzultace obsahu formy

Ve spolupráci s vedením, vedoucími poboček, zapojenými spolupracovníky i všemi zaměstnanci:

- první úvahy, vyjasňování principů s vedením organizace,
- hledání inspirace na internetu,
- přezkoumání stávajícího stavu,
- sběr zpětné vazby od zaměstnanců na stávající stav,
- první letmé představení myšlenky zaměstnancům,
- návrh možné struktury,
- konkrétní představení struktury vedoucím poboček,
- konzultace prvních konkrétních vložených hesel a dokumentů se spolupracovníky,
- další konzultace s vedením, sběr připomínek a námětů,
- dokončení konzultací o struktuře, principu,
- zveřejnění první verze po naplnění části obsahu,
- průběžné testování, sběr podnětů a připomínek.

První reakce na představený plán struktury byly pozitivní a vstřícné, zaměstnanci projektu věří a má jejich plnou podporu. Je však nutno velmi brzo představit a fyzicky ukázat v Informačním systému první postup a naplňování, aby byla důvěra zaměstnanců v tento projekt zachována a následně s tvůrci spolupracovali. Pokud nebudou dlouho vidět výsledky, zaměstnanci rezignují a nebudou projektu věřit.

Přezkoumání obsahu, stanovení garantů

Ve spolupráci s vedením organizace, popř. dalšími pověřenými pracovníky:

- stanovit oblasti zodpovědnosti a garanty jednotlivých podkapitol,
- konzultace obsahu stávajících souborů – správnost, aktuálnost, nutnost doplnění,
- stanovení termínů příští pravidelné aktualizace,
- sladění designu stávajících dokumentů, v souladu s novým grafickým manuálem (spolupráce s propagací),
- postupné umísťování souborů do připraveného úložiště – kapitol a podkapitol,
- naskenování tištěných dokumentů a uložení do systému,
- dokončení tištěné verze – směrnice jsou umístěny rovněž podepsané v pořadači v tištěné podobě, kterou je nutno aktualizovat,
- prozkoumání archivu e-mailové korespondence a dalších archivů, za účelem vyhledání dokumentů, které mají být rovněž umístěny v úložišti,
- zohlednění výsledků analýz, zejména CAF – chybějící dokumenty, podněty k doplnění...
- sbírat podněty, které dokumenty zaměstnancům chybí, popř. nejsou srozumitelné,
- dlouhodobě sbírat podněty – sledovat zejména e-mailovou korespondenci, zápisy z porad a reagovat na nově vydané pokyny, směrnice a vzory jejich umístěním do CUP,
- následně sledovat termíny pravidelné aktualizace a dodržovat je.

Tvorba nových hesel

- Po stanovení principů (viz část Konzultace obsahu) upřesnit podobu hesla v encyklopedii,
- určit pořadí zadávaných hesel (doporučeno nejprve začít hesly z Manuálu pracovníka Lužánek),
- testovat srozumitelnost nově zadaných hesel u zaměstnanců,
- sbírat podněty k zadání nových hesel (možnost přímého zaslání námětu ze stránek IS),
- sledovat dle vyhodnocení návštěvnosti zájem o hesla a reagovat na situaci, zájem, poptávku.

Další podněty k řešení

Z dosavadní diskuze nad problematikou vyplynuly například tyto další podněty k úvaze:

- možné zapojení externistů – dostupnost některých dokumentů, aktuálně nemají přístup do IS,
- zapojení veřejnosti, klientů – dostupnost vybraných dokumentů na veřejné webové prezentaci,
- v budoucnu dořešení více osob zodpovědných za vkládání informací do úložiště,
- promyšlení systému, jak garantovat včasné zaslání pokynu správci CUP, aby umístil nově vzniklý dokument do CUP (úkol pro autora dokumentu, e-mailu...),
- začlenění dalších oblastí, na kterých se aktuálně pracuje, do IS versus CUP: grafický manuál, Lexikon, názvosloví, kalendář akcí...

2.5 Harmonogram

Průběh celé změny, zahrneme-li i období analýz stavu organizace a poznání nutnosti změny, je datován od roku 2009 do roku 2015 – cílový rok Víze 2015:

únor 2009	zahájení hodnocení H2K
duben 2009	ukončení hodnocení H2K
září 2009	zveřejnění výsledků H2K, stanovení dalšího postupu
leden až březen 2010	hodnocení CAF
duben až červen 2010	audit podpůrných systémů
září 2010	rozjezdové soustředění Krucemburk – Víze 2015

ZAHÁJENÍ PRÁCE NA REALIZACI ZMĚNY

podzim 2010	sběr informací, příprava
leden – únor 2011	příprava prvního návrhu, konzultace technického provedení
březen 2011	představení vedoucím poboček
duben 2011	technické provedení hotovo, naplňování dat, doladění
květen 2011	testování, naplňování, opravy
červen 2011	sběr podnětů a reakcí od vedoucích poboček
září 2011	Rozjezdové soustředění Nekoř 2011 – rok po zahájení hotová první verze, představení všem zaměstnancům, zpětná vazba, první dojmy, sběr podnětů
rok 2011/2012	první rok ostrého provozu – sběr nových dat, plnění, zpětná vazba, opravy a aktualizace (obsah, technické provedení...)

září 2012

Rozjezdové soustředění 2012 – vyhodnocení roku ostrého provozu

UKONČENÍ REALIZACE ZMĚNY, ZAČÁTEK UPEVNĚNÍ ZMĚNY

rok 2012/2013

upevnění změny – „běžný život“ centrálního úložiště a jeho správců

až rok 2014/2015

reakce na podněty, neustálé doplňování hesel a dokumentů...

září 2015

Revize VIZE 2015 – konstatování, že tato část Vize je realizována, Centrální úložiště pravdy existuje, je naplněno a naplňováno, zaměstnanci o něm vědí, umí s ním pracovat, používají ho a noví zaměstnanci ani netuší, že někdy neexistovalo

2.6 Zapojení zaměstnanců

Osobou zodpovědnou za vznik Centrálního úložiště je podle domluvy ze září 2010 autorka této práce. Zadání tohoto úkolu je součástí změny pracovního zařazení autorky, ke kterému dochází postupně v průběhu roku 2010/2011, a odpovídá stylu práce, který je autorce vlastní (dotahování, důslednost).

Při realizaci bude dále nutno spolupracovat s:

- vedením organizace a vedoucími poboček,
- vedoucími některých dílčích úseků, např. propagace,
- osobami zodpovědnými za informační systém organizace (vedení, technický pracovník),
- zaměstnanci organizace (sběr zpětné vazby, podněty k obsahu...).

V období přípravy se nabídli dva konkrétní spolupracovníci: Martin Zahradník, správce webu a pracovník propagace, se bude podílet na realizaci zejména po odborné stránce – technické provedení, ale rovněž jako konzultant obsahu. Patří k častým kritikům a má řadu věcných poznámek, účastnil se rovněž hodnocení modelem CAF. Dále Andrea Chalupníková, pracovnice pobočky Lidická, bude konzultovat obsah a vytvořené položky jako „typický řadový pracovník“, poskytovat náměty a podílet se na testování úložiště.

Hlavním cílem při realizaci a následně upevnění změny bude ve vztahu k zaměstnancům organizace nutnost naučit všechny s novým systémem pracovat. Nejedná se jen o úkol vytvořit za několik měsíců úložiště a naplnit je informacemi. Centrální úložiště pravdy bude funkční jedině tehdy, bude-li živé a stále aktualizované, nikdy ne uzavřené. Konkrétně to představuje:

- Naučit zaměstnance, aby úložiště navštěvovali, využívali, uměli se v něm zorientovat. K zajištění tohoto bodu bude nutno vyvinout značné úsilí zejména v počátku fungování. Informovat všechny zaměstnance opakovaně, nabízet ukázky, poradenství, připomínat výhody a odkazovat je na informace v úložišti uvedené.
- Naučit zaměstnance, aby dávali podněty k doplnění úložiště, aby si řekli, pokud jim některá informace chybí. Toto je možno zajistit soustavným tlakem a připomínáním, ale také umožněním připomínky posílat – například pravidelným dotazováním e-mailem nebo osobně na akcích, jako je rozjezdové soustředění, ale zejména vytvořením formuláře k zaslání podnětu přímo v úložišti dokumentů. Popř. on-line dotazováním při hledání v informačním systému – „našli jste informaci, kterou jste hledali“?
- Rozdělit oblasti zodpovědnosti a zajistit, aby zaměstnanci „své“ oblasti průběžně plnili. Tento bod bude řešen již v přípravě obsahu úložiště ve spolupráci s vedoucími poboček a vedoucími dílčích oblastí zodpovědnosti.

Upevnění změny bude realizováno pravidelným vyhodnocením funkce Centrálního úložiště a následnými úpravami vyvolanými připomínkami zpětné vazby. Minimálním obdobím pro revizi obsahu je jeden školní rok – vždy před novou sezónou se informace vyhodnotí, aktualizují, garanti jednotlivých oblastí odsouhlasí jejich platnost atd. U dokumentů, které to vyžadují, budou dále nastaveny individuální termíny aktualizace, například ke konci kalendářního roku, k termínu rozjezdového soustředění, k termínům propagace atd.

Závěr

Téma realizace „Centrálního úložiště pravdy“, tedy systému ukládání dokumentů, je pro Lužánky v současné době velmi důležité. Úzce souvisí s probíhajícími změnami a jeho výsledná podoba a zejména funkčnost je tedy napjatě očekávána. U některých zaměstnanců s nadšením, u jiných spíše skepticky, v závislosti na dosavadních zkušenostech s různými změnami z let minulých.

Věřím – a udělám pro to maximum – že se nám podaří představy a požadavky mých kolegů naplnit. Klíčovými prvky v tomto plánu bude jednak důslednost a dotahování jednotlivých kroků do konce, ale také spolupráce a komunikace. Centrální úložiště pravdy bude opravdu FUNGOVAT jen tehdy, bude-li neustále doplňované a tedy stále živé.

Závěrem bych ráda poděkovala za spolupráci všem, kteří se do této chvíle na realizaci myšlenky CUP podíleli:

Ing. Milan Appel, ředitel SVČ Lužánky, jako autor nápadu a vize
Lukáš Kadletz, Jan Ondroušek, Martin Zahradník a další – za technické provedení a konzultace
Zdeněk Humpolík a Renata Veselá – za konzultace k této ročníkové práci



Literatura

- Truneček, Jan a kol., *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004.

Internetové zdroje

- <http://www.strukturalni-fondy.cz>
- <http://www.cert.cz> (popis metody CAF)
- IS – Informační systém organizace Lužánky

Ostatní zdroje

- Appel, Milan, prezentace „Čerstvou stopou“, Žebětín, únor 2009.
- Appel, Milan, prezentace „Mikinův pohled“, Krucemburk, září 2010.
- Appel, Milan, „Lužánky 2015 – vize“.
- Humpolík, Zdeněk, Sebehodnotící zpráva modelu CAF, březen 2010.
- Ondroušek, Jan, Audit podpůrných systémů, únor 2011.
- Závěrečná zpráva sebehodnocení organizace Lužánky modelem H2K, AISIS, o. s., květen 2009.
- Závěry rozjezdového soustředění Vize 2015, Krucemburk, září 2010.



VIZE TRVALE SE ROZVÍJEJÍCÍ ORGANIZACE

principy, ke kterým vedeme
účastníky Funkčního studia

Strategické plánování

- Vedení organizace musí mít jasnou vizi organizace a vědět, jak ji realizovat, monitorovat a řídit.
- Tvorba vize organizace je záležitostí všech (a to nejen interních pracovníků).
- Pracovníci organizace se musí s její vizí ztotožnit, musí rozumět tomu, kam a proč jdou.
- Filozofie organizace je známa všem pracovníkům i veřejnosti.
- Organizace si musí najít svoji vlastní cestu.
- Hledat optimální řešení a postupy navzdory zavedeným stereotypům.
- Trvalý rozvoj organizace je dlouholetý a nekončící proces.

Práce managementu

- Fungování organizace (i neziskové nebo příspěvkové) je stejné jako fungování jakékoli jiné firmy.
- Ředitel i celé vedení musí táhnout za jeden provaz.
- Problémy je nutné včas a efektivně řešit a nebát se jít i do radikálnějších opatření.
- Pracovníci v organizaci dokážou rozlišovat priority a nedůležité věci. Priority realizují, nedůležité věci eliminují.
- Organizaci dělají jeho pracovníci – jsou jeho vizitkou.
- Rodiče si vybírají zájmové útvary podle pedagogů, proto musí mít ředitel v organizaci takové pedagogy, kterým rodiče přivedou své děti.
- Pedagogové (a pracovníci vůbec) by vedením organizace měli být placeni za skutečně odvedenou práci.
- Dobrá organizace nemá nouzi o pedagogy (a pracovníky vůbec).

- V organizaci by měli pracovat jen takoví vedoucí (pedagogové), s kterými bude ředitel spokojen i v roli rodiče.
- NNN (nic není nemožné).

Řízení organizace, personální práce

- Ředitel se obklopuje schopnějšími lidmi, než je on sám, a nebojí se s nimi pracovat. Využívá je pro rozvoj organizace.
- Ředitel je v organizaci proto, aby vytvářel ostatním optimální podmínky pro jejich práci.
- Ředitel musí mít čas pro své lidi, když to potřebují.
- Ředitel musí mít čas pro své klienty a zákazníky.
- Ředitel a vedení musí být příkladem – co sám nedělám, nemůžu chtít po ostatních.
- Za diferencované platové ohodnocení podle kvality odváděné práce je zodpovědný ředitel.
- Finanční hodnocení není a nemůže být pro pracovníky prioritní motivační prvek.
- Všichni pracovníci (interní, externí, dobrovolní) musí v organizaci zažívat pocit úspěchu – když dělají práci dobře, musí slyšet ocenění.





Další vzdělávání

- Organizace je nastavena na permanentní rozvoj všech pracovníků.
- Vedení organizace musí mít zpracován plán dalšího vzdělávání, který vychází z vize organizace a její filosofie.
- Minimálně jednou ročně by se mělo uskutečnit společné vzdělávání celého týmu.
- Inovace zavádět komplexně – seminář, stáž, mentoring, týmy vzájemné pomoci.
- Organizace je nastavena na permanentní rozvoj všech pracovníků.
- Vedení organizace musí mít zpracován plán dalšího vzdělávání, který vychází z vize organizace a její filosofie.
- Doma není nikdo prorokem – zvěte si externí lektory, facilitátory, konzultanty, mentory.
- I po skončení studia na sobě lidi dál pracují – vzdělávají se.

Podmínky ke vzdělávání

- Základem všech pozitivních změn v organizaci je změna vztahů mezi všemi zúčastněnými na vztahy partnerské.
- Organizace by měla být pro všechny klienty z cílové skupiny.
- Organizace je pro klienty a ne proto, aby měli zaměstnanci kam chodit do práce.
- Školské zařízení pro zájmové vzdělávání je služba pro klienty a zákazníky.
- Organizace musí vytvořit členům zájmových útvarů optimální podmínky pro jejich růst, ale odpovědnost za využití těchto podmínek je na členech samotných, případně na jejich rodičích.
- Každý účastník by měl v některé z oblastí činností zažívat úspěch.
- V organizaci musí být bezpečné prostředí a pozitivní sociální klima.



Průběh vzdělání

- Organizací je preferována funkce učení se pro různé životní situace.
- Nezařazovat do výchovně vzdělávacích cílů ty věci, které většina nikdy nepoužije.
- Činnosti a aktivity musí být pestré, nestačí používat stále jednu metodu.
- Využívat metody, při kterých je zapojeno a aktivizováno maximum účastníků.
- Při hodnocení členů nesrovnávat, ale vést je k dosahování osobního maxima.
- Po celou dobu docházení do zájmového útvaru (oddílu) zjišťovat pokrok účastníků na základě předem daných kritérií a tento pokrok řídit. Není možné, aby účastník rok co rok chodil do zájmového útvaru se stejným obsahem a stejným dosaženým maximem v pokroku.
- Činnosti a aktivity musí být pestré, nestačí používat stále jednu metodu.
- Využívat metody.



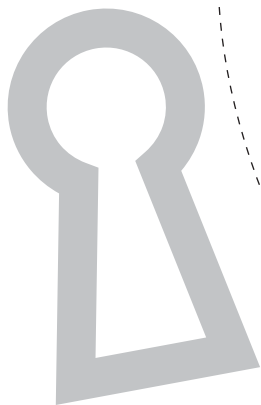
Pedagogický sbor

- Nespokojený pedagog nemůže mít spokojené klienty (účastníky).
- Chceme-li učit účastníky zájmových aktivit spolupráci, práci v týmu, musí být zřejmé, že i pracovníci organizace jsou týmem.
- Pro pedagogické pracovníky by měl být nastaven minimální standard, který musí splňovat, aby v organizaci mohli pracovat.
- Pedagogičtí pracovníci musí mít dostatek času na své klienty a zákazníky.
- Interní pedagogický pracovník musí být osobnost, která komplexně zvládá svoji profesi a je za to klienty i rodiči oceňována.
- Pedagog musí být žákům příkladem a pozitivním vzorem – co sám nedělá, nemůže chtít po účastnících.
- Každý zájmový útvar (kroužek, oddíl) je obrazem svého vedoucího, co do něj vloží, to se mu vrátí. Jaký vedoucí, takový oddíl.
- Mít tým, který táhne za jeden provaz – kdo netáhne, ať „táhne“ pryč.
- Vedení organizace uznává své pracovníky a váží si všech jeho členů.
- Vedoucí (pedagogové) jsou v organizaci proto, aby vytvářeli dětem a mládeži optimální podmínky pro jejich socializaci, pro jejich růst.
- Interní pracovník, který vede zájmové útvary, je jen draze placený externista.

Školní vzdělávací program

- Tvorba a realizace školního vzdělávacího programu není nic jiného, než že se pedagogové společně domlouvají, jak co nejlépe své klienty (děti a mládež) připravovat na život.
- Z výkladových forem klienti osmdesát procent zapomenou.
- Kompetence jsou to, co klientům zůstane.
- Klienti si do praktického života odnesou především přidanou hodnotu, kterou v organizaci získají.
- Zpětná vazba je stejně důležitá pro „vytěžení pro život“ jako příprava a realizace aktivit.

(Klienty myslíme především děti a mládež; zákazníky ty, co platí, – v tomto případě nejvíce rodiče.)



Analýza SWOT a její využití při tvorbě strategického plánu

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

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

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

Jaroslav Jindra
supervizor funkčního vzdělávání



Analýza SWOT

Pro identifikaci strategie organizace je nutno mít odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. A analýza SWOT je takovou jednoduchou technikou pro jednoduchou analýzu organizace. Úspěšné strategické plánování vyžaduje, aby vedení jakékoli organizace mělo odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. Tato znalost musí předcházet výběru strategie vedení organizace. Jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností organizace je analýza SWOT.

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti - silné stránky), Weaknesses (nedostatky - slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž se jedná o přednosti a nedostatky organizačních interních kapacit a o příležitosti a hrozby v organizačním vnějším prostředí.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitní pedagogové, propracovaný fundraising, silná image nebo vysoce kvalitní management – to všechno jsou silné stránky (přednosti), kterými může organizace předstihnout konkurenty.

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neschopnost získat potřebné finanční zázemí, špatní pracovníci, ubohá image, zastaralé vybavení nebo špatně umístěné budovy mohou být slabé stránky (nedostatky) organizace.

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat zavedení nových trendů, změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet účastníků na akcích, uvedení nových pomůcek, které může organizace efektivněji využívat k činnosti, zlepšené vztahy s úřady atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat zřízení nové volnočasové instituce, rozvoj zájmové činnosti na školách, pokles

počtu žáků, odchod kvalitních pedagogů za lepším výdělkem, nižší rozpočet, změna legislativních nařízení, která ztíží schopnost rozvoje organizace.

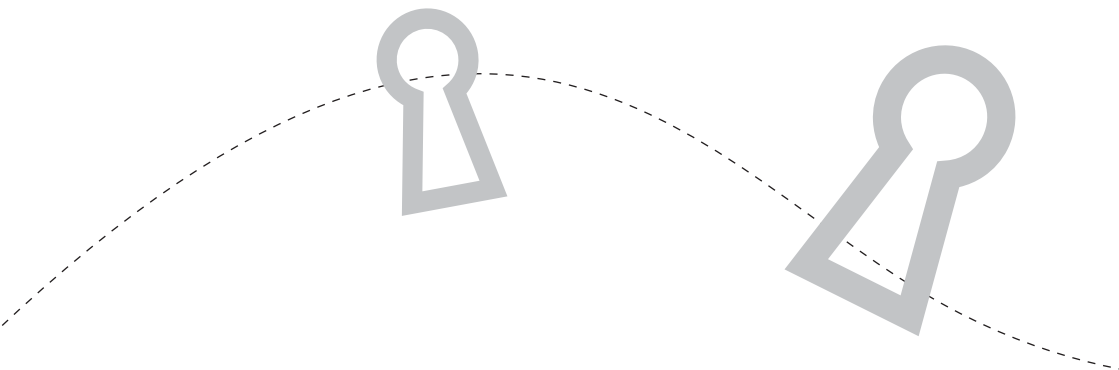
1. krok: Generování nápadů, námětů, myšlenek

Setkání pracovníků organizace

K tvorbě analýzy SWOT je využita metoda brainstormingu, která je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází se z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejvýhodnějších podmínek. Velkou předností této metody je, že dovede v procesu skupinové práce uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. V neformálním prostředí a ve skupině, která není svázána pracovní hierarchií, je vytvořen prostor pro přirozený projev každého člena týmu.

Základními pravidly jsou zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství nápadů, rovnost účastníků.

Cílem této části je sesbírat co nejvíce podnětů ve všech čtyřech kvadrantech analýzy SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby). Nejprve jsou účastníci tohoto setkání seznámeni s důvodem setkání a problémem. K tomu probíhá diskuse k zadání. Dále jsou účastníci seznámeni s pravidly brainstormingu. Následuje vlastní brainstormingová diskuse.



Zapisovatel píše všechny nápady, které jsou vyřčeny, na předem připravený flipový papír. Každou oblast analýzy SWOT píše na jiný papír. Na konci diskuse všichni společně zkontrolují, zda nejsou některé náměty napsány vícekrát.

Příklad:

Silné stránky	Slabé stránky
Poslání (smysluplnost) Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím Osobnosti v organizaci Jistota státu (finance od zřizovatele) Čisté prostředí (rytíři hodnot) Vyhláška Transparentnost SVČ Existence sítě SVČ s spolupráce s nimi Počty klientů	Neumění se prodat Přetížení pracovníků Neexistence fundraisingové strategie Absence vzdělávání Přebujelá administrativa Demotivující způsob financování ze státního rozpočtu Chybí sebevědomí Legislativa Ředitel není manažer Postavení SVČ Volání minulosti (syndrom státní instituce) Stagnace
Příležitosti	Hrozby
SVČ jako centrum obce (participace) Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami Zapojení většího počtu mládeže Přechod na vícezdrojové financování Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace Současné trendy Zaměření na státní priority Mezinárodní spolupráce, mezinárodní projekty Síťové projekty SVČ jako servisní organizace pro neziskové organizace Přechod zřizovatelství SVČ na obec Relaxačně-vzdělávací akce	Méně financí Snižování autonomie ředitelů SVČ Ochod pracovníků SVČ do jiných sfér Vznikající konkurence Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ Snižování platebních možností klientů SVČ Snižování počtu obyvatel Rušení SVČ v některých místech Tlak nestátních neziskových organizací

2. krok: Vybírání nejdůležitějších podnětů

Pro identifikaci strategie je třeba v následujícím kroku vybrat (zúžit) 5 – 7 faktorů v každém kvadrantu. To můžeme udělat tzv. lepikováním.

Každý z účastníků dostane 20 lepíků (může být i méně) a má možnost označit 5 námětů v každém kvadrantu, o kterých má podle jeho mínění smysl dále uvažovat. Každý účastník rozdělí svých 5 hlasů 5 různým námětům nebo může dát své hlasy třeba jen jednomu námětu podle svého uvážení. Hlasování probíhá nalepováním (přidělováním) barevných lepíků. (Podobně lze také přidělovat čárky pomocí fixů).

Po hlasování se sečtou hlasy u každého námětu a získá se tak jejich pořadí. Náměty v první třetině, anebo první 3 - 4 náměty s největším počtem hlasů, jsou ty, o kterých má největší část skupiny zájem dál diskutovat. Facilitátor může využít Paretova pravidla (pravidlo 20/80 – 20 % nápadů řeší 80 % problémů) a zabývat se těmi, které dostaly dohromady 20 % hlasů (počítáno od 1. místa v pořadí).

Po předchozí části setkání mají účastníci v každém kvadrantu 5 – 7 nejdůležitějších faktorů.

Příklad:

Silné stránky

- Poslání (smysluplnost)
- Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků
- Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím
- Osobnosti v organizaci
- Jistota státu (finance od zřizovatele)

Slabé stránky

- Neumění se prodat
- Přetížení pracovníků
- Neexistence fundraisingové strategie
- Absence vzdělávání
- Přebujelá administrativa

Příležitosti

- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Zapojení většího počtu mládeže
- Přechod na vícezdrojové financování
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

Hrozby

- Méně financí
- Snižování autonomie ředitelů SVČ
- Ochod pracovníků SVČ do jiných sfér
- Vznikající konkurence
- Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ

3. krok: Porovnávání faktorů slabých a silných stránek a faktorů příležitostí a hrozeb

V následujícím kroku je třeba mezi sebou porovnat silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Cílem je zjistit, který faktor je v organizaci „silnější“. K tomuto kroku je vhodné porovnat silné a slabé stránky na jednom formuláři a příležitosti a hrozby na formuláři druhém. Na základě toho se určí pořadí jednotlivých faktorů – vnitřních i vnějších. Mezi vnitřními zdroji a vnějšími vlivy se identifikuje silnější vliv.

Porovnání probíhá tím způsobem, že soupeří spolu všechny faktory silných a slabých stránek a poté všechny faktory příležitostí a hrozeb. Vždy se rozdělují 2 body a výsledek je buď vítězství nějakého faktoru (faktor má pro organizaci větší váhu) – výsledek je tedy 2:0 nebo 0:2 – nebo remíza – v tomto případě je výsledek 1:1.

Porovnání musí probíhat vždy v kontextu organizace, pobočky, oddělení, ve které porovnávání probíhá.

Příklad:

Mundial – porovnání silných stránek se slabými stránkami

	Nedostatek umění se prodat	Přetížení pracovníků	Nedostatečná fundraisingová strategie	Absence vzdělávání	Přebujelá administrativa	Celkové skóre
Poslání (smysluplnost)	0:2	2:0	0:2	0:2	1:1	3:7
Potenciál pracovníků	1:1	2:0	2:0	2:0	2:0	9:1
Kvalita práce	1:1	2:0	0:2	1:1	2:0	6:4
Osobnosti v organizaci	1:1	2:0	1:1	0:2	1:1	5:5
Jistota státu	1:1	1:1	1:1	2:0	1:1	6:4
	4:6	9:1	4:6	5:5	7:3	

Pořadí:

1.	Potenciál pracovníků	9:1
2-5	Nedostatek umění se prodat	6:4
2-5.	Nedostatečná fundraisingová strategie	6:4
2-5.	Kvalita práce	6:4
2-5.	Jistota státu	6:4

6-7.	Absence vzdělávání	5:5
6-7.	Osobnosti v organizaci	5:5
8-9.	Poslání	3:7
8-9.	Přebujelá administrativa	3:7
10.	Přetížení pracovníků	1:9

Silné stránky versus slabé stránky 29:21

Vítěz: **Silné stránky**

Poznámka: toto je příklad jedné organizace, kde jsou určité podmínky. V jiné organizaci mohou tytéž faktory dopadnout úplně jinak.

Mundial – porovnání příležitostí s hrozbami

	Méně financí	Snížení autonomie ředitelů organizace	Odchod pracovníků do jiných sfér	Vznikající konkurence	Snížení počtu dětí v aktivitách organizace	
SVČ jako centrum obce (participace)	0:2	2:0	1:1	2:0	1:1	6:4
Posílení spontánních aktivit s neorganizovanými skupinami	1:1	2:0	0:2	2:0	2:0	3:7
Zapojení většího počtu mládeže						
Přechod na vícezdrojové financování						
Příprava žáků a mládeže pro různé životní situace						

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

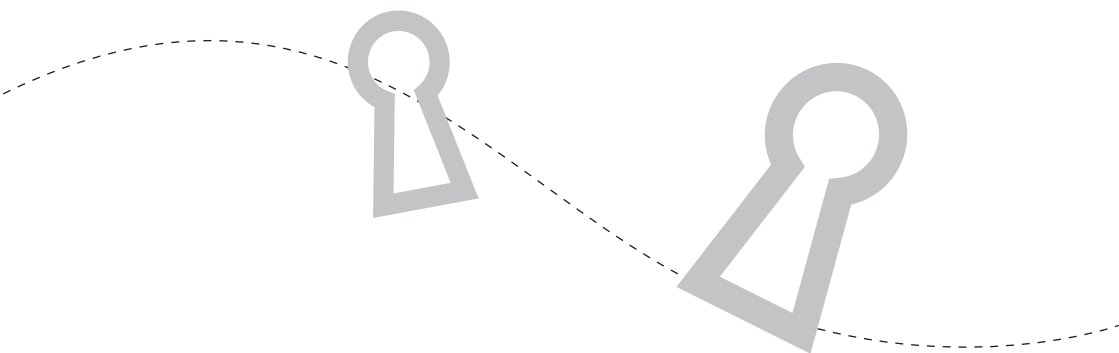
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		

Vítěz: ...

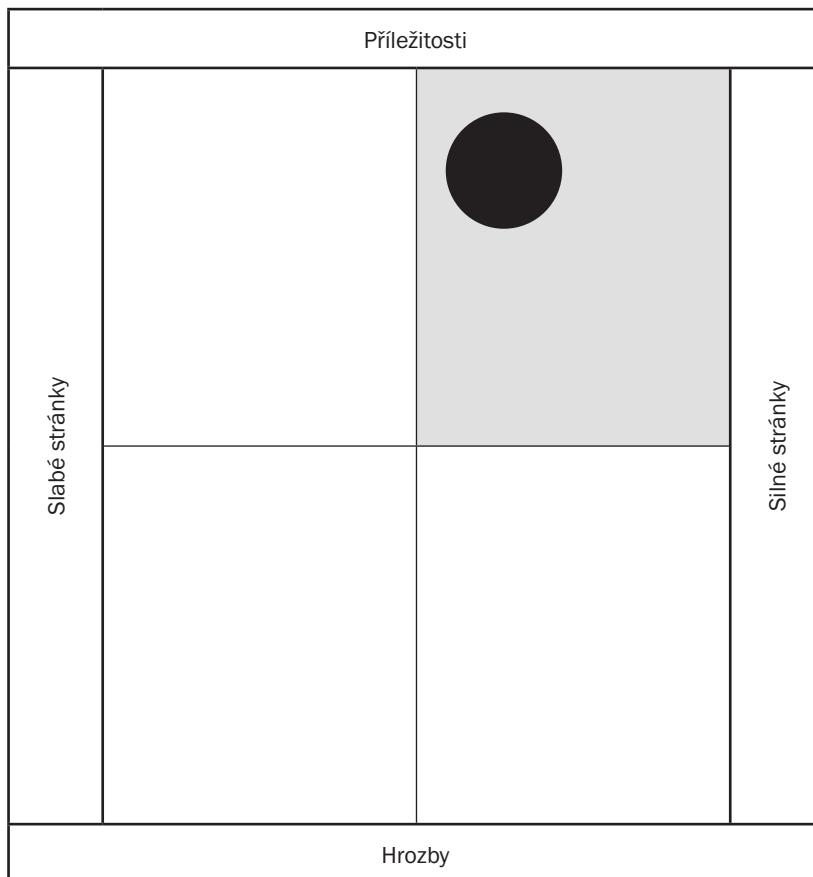
Poznámka: tento krok je možné udělat i intuitivně bez formulářů a výpočtů.

4. krok: Porovnání jednotlivých faktorů analýzy SWOT a určení strategie

Matice SWOT vychází z kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty. Tyto vzorové situace lze vyčíst z následujícího obrázku.



Účastníci setkání zanesou výsledky z předchozí metody do matice SWOT. Pokud zvítězily silné stránky, bude bod umístěn na jejich stranu (v našem případě vpravo). Pokud zvítězí příležitosti, bude tentokrát bod umístěn na jejich stranu, v tomto případě do horní poloviny. Pak se vynesené body spojí a vyznačí se kvadrant, do kterého patří.



Z obrázku vyplývá, že organizace se týká ta nejpříznivější varianta (i když nikoli jednoznačně) – kvadrant příležitostí a silných stránek. V tomto kvadrantu se organizace setkává s příležitostmi ve svém okolí a zároveň je schopna nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.

Růstová strategie, která z této analýzy vyplývá, vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb.

Po dokončení analýzy SWOT je vedení organizace schopno posoudit stávající pozici organizace a provést zásahy, které lépe připraví organizaci na budoucnost. Členové vedení mohou porovnat externí příležitosti a hrozby s interními přednostmi (silnými stránkami) a nedostatky (slabými stránkami). Ke znázornění výsledku mohou být použity následující čtyři kvadranty.

Vnější příležitosti

kvadrant I	kvadrant II
kvadrant III	kvadrant IV

Vnější hrozby

Kvadrant I (Expanze) je charakteristický tím, že se zde externí příležitosti snoubí s interními silnými stránkami.

Strategie: Organizace je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna vydat se za svými příležitostmi.

Kvadrant II (Stabilizace) je výsledkem neschopnosti využít externí příležitosti v důsledku organizačních nedostatků. Vedení organizace si uvědomuje existenci příležitostí, ale není schopno ji využít pro nedostatek nezbytných dovedností nebo zdrojů.

Strategie: Organizace nejprve musí stabilizovat interní zdroje. Udělat ze slabých stránek silné stránky a pak začít realizovat své příležitosti.

Kvadrant III (Omezení) reprezentuje situaci, ve které externí hrozba může poškodit silnou stránku organizace.

Strategie: Organizace je vybavena dostatečnými silnými stránkami, aby byla schopna eliminovat své hrozby. V první fázi řeší svá ohrožení. Teprve po eliminaci hrozeb směřuje své síly k realizaci příležitostí.

Kvadrant IV (Kombinace) zachycuje situaci, kdy externí hrozba je schopna ohrozit existenci organizace tím, že využije jejich interních slabých stránek.

Strategie: Toto je horší situace, která může vést v nestátních organizacích k zániku. Při nápravě jde o dlouhodobější proces. Organizace nejprve musí stabilizovat interní zdroje, udělat ze slabých stránek silné stránky. Pak je schopna zabývat se svými hrozbami. Jakmile eliminuje ohrožení – začíná realizovat své příležitosti.

Na tomto místě končí analytická fáze a začíná fáze plánovací.

5. krok: Tvorba oblastí

Než přejdeme k samotné plánovací fázi, je dobré vybrat si hlavní oblasti činnosti organizace, kterými se budeme zabývat. Oblasti pomohou zjednodušit agendu při práci s dlouhodobým plánem organizace.

Oblasti si určíme podle strategie, která nám vyšla - v tomto případě je to zaměření na růst organizace, na rozvoj aktivit. Další oblasti určíme podle výsledků z analýzy SWOT.

Možné oblasti:

- Pedagogická činnost
- Lidské zdroje
- Finance
- Efektivita
- Marketing organizace
- Řízení organizace
- Týmová práce a spolupráce
- Zviditelnění organizace

- Kvalita
- Zdroje
- atd.

6. krok: Naplnění oblastí konkrétním obsahem

Máme-li vybrané oblasti, přidělíme k nim návrhy z analýzy SWOT.

Příklad:

Pedagogická činnost

- Poslání (smysluplnost)
- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

Lidské zdroje

- Potenciál dobrovolných i profesionálních pracovníků
- Osobnosti v organizaci
- Absence vzdělávání
- Snižování autonomie ředitelů SVČ
- Ochod pracovníků SVČ do jiných sfér

Ekonomika

- Jistota státu (finance od zřizovatele)
- Neexistence fundraisingové strategie
- Méně financí
- Přejít na vícezdrojové financování

Efektivita

- Kvalita práce + levnost oproti podobným organizacím
- Přetížení pracovníků
- Přebujelá administrativa

Marketing organizace

- Neumění se prodat
- Zapojení většího počtu mládeže
- Vznikající konkurence
- Snižování počtu dětí v aktivitách SVČ

7. krok: Určení prioritních oblastí

Nyní následuje určení pořadí důležitosti vybraných oblastí, to znamená seřazení od prvního místa do pátého (v našem případě).

To může proběhnout konsensem, že se na tom všichni dohodneme, nebo přidělováním bodů. Každý účastník napíše své pořadí, to se následně sečte a vyjde nám konečné pořadí.

Třetí možností je využití kroku 2, kdy jsme přidělovali vybraným námětům a nápadům lepíky. Tyto lepíky byly sečteny a každý námět získal určitý počet bodů. Tyto body můžeme využít i nyní. Sečteme body všech námětů a návrhů v oblasti a podle toho určíme pořadí oblastí.

Musí v tom být ale nějaká logičnost a provázanost.

Příklad:

1. místo Pedagogická činnost
2. místo Lidské zdroje
3. místo Marketing
4. místo Finance
5. místo Efektivita

V pedagogické oblasti chce organizace rozjet nové aktivity, které doposud nerealizovala.

K tomu potřebuje, aby lidé tyto nové činnosti ovládali, takže je potřebuje vzdělat.

Jelikož se jedná o nové věci, potřebuje je «omarketingovat», aby o ně měli zákazníci a klienti zájem.

Na to vše jsou potřeba finance, které je třeba sehnat.

A rovněž je třeba nově nastavit chod organizace, aby vše do sebe zapadalo.

Jiný příklad:

Organizace je ve finanční krizi. Hrozí, že nebude mít finance na činnost.

1. místo Finance
2. místo Lidské zdroje
3. místo Efektivita
4. místo Marketing
5. místo Pedagogická činnost

Je třeba zaměřit organizaci na získávání financí, na fundraising, na vícezdrojové financování.

Na toto musíme vyčlenit finance a naučit to lidi, případně sehnat další nebo jiné, kteří to umí. V době nedostatku financí je nutné zaměřit se na vnitřní zdroje a zefektivnit je na maximum, některé činnosti eliminovat.

Pomocí marketingových nástrojů hledat cestu k financím.

V pedagogické činnosti je třeba utlumit všechny prodělečné činnosti a finančně „vytěžit“ všechny dostupné možnosti.

V této části se mohou objevit nové návrhy a náměty, které v analýze SWOT nebyly, ale které dávají celé strategii systém a logičnost. Tyto nové návrhy zařadíme. Naopak se může stát, že některé návrhy jsou nadbytečné. Ty vyřadíme.

8. krok: Převedení návrhů na cíle

V tomto kroku veškeré návrhy a náměty převedeme na cíle. Tam, kde to jde, využijeme metodiku SMART:

Specifický – je požadavek na co největší konkrétnost. Čeho chci dosáhnout, jak to bude vypadat, pokud svého cíle dosáhnu.

Měřitelný – jak změřím, nakolik jsem svého cíle dosáhl? Co bude kritériem?

Ambiciózní – říká, jak vysoký cíl jsme si stanovili. Čím ambicióznější, tím si ho budeme více vážit. Pokud si ho stanovíme hodně nízkou, ani nám nebude stát zato jej realizovat.

Reálný – na druhé straně ale cíl musí být možno splnit.

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

Příklad:

- Pedagogická činnost
- Poslání (smysluplnost)
- SVČ jako centrum obce (participace)
- Posílení spontánních aktivit a práce s neorganizovanými skupinami
- Příprava dětí a mládeže pro různé životní situace

Cíle

- Všechny pedagogické činnosti mají své výchovně vzdělávací cíle, které jsou naplňovány.
- SVČ funguje jako místo, kde existuje informační centrum obce, a místo, kde probíhá setkávání občanů týkající se komunitního plánování.
- Při SVČ existuje organizačně i ekonomicky samostatný Klub mládeže, který realizuje širokou nabídku aktivit pro neorganizovanou mládež.
- Ve všech pedagogických činnostech, kde je to možné a vhodné, jsou využívány metody osobnostní a sociální výchovy. Zejména však reflexe proběhnuvších aktivit.

9. krok: Rozpracování cílů

Pokud necháme předchozí cíle v této podobě, zpravidla za nějakou dobu „vyšumí“ a nic se nestane. Předchozí cíle je třeba rozpracovat do cílů nižších.

Oblast: **Pedagogická činnost**

Strategický cíl	Dlouhodobý cíl
SVC funguje jako místo, kde existuje informační centrum obce, a místo, kde probíhá setkávání občanů týkající se komunitního plánování.	Vyčlenit místo pro informační centrum Z: ředitel T: červen 2011
	Vybavit informační centrum potřebnou technikou Z: IT T: srpen 2011
	Zabezpečit personální zajištění chodu informačního centra Z: ředitel T: červenec 2011
	Atd. atd.

Tyto cíle mohou být ještě rozpracovány do cílů krátkodobých pro jednotlivé pracovníky. Je důležité, aby každý věděl, jak se na cílech organizace podílí.

10. krok: Realizace

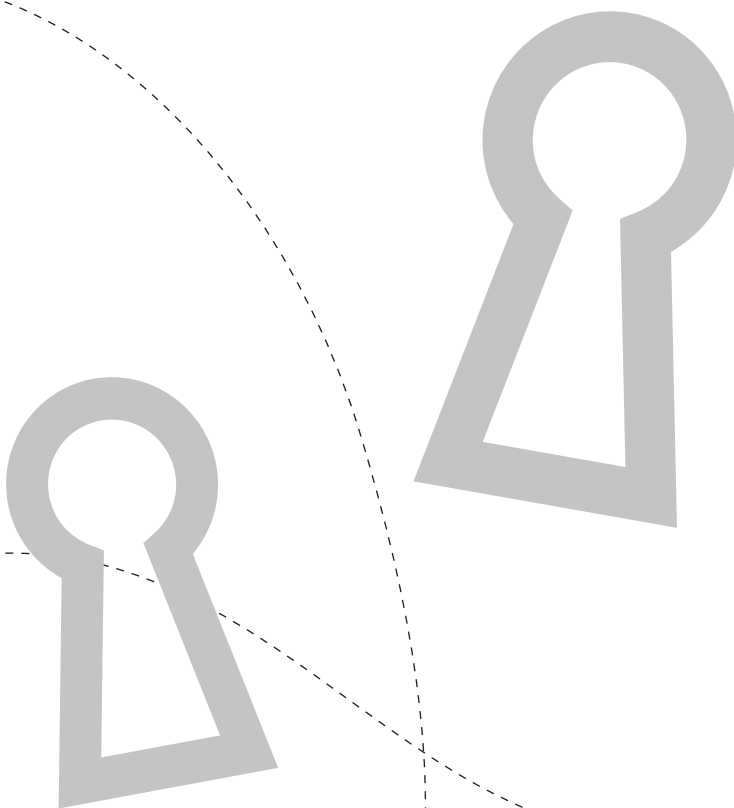
Pak už nezbývá nic jiného než cíle podle plánu realizovat.

11. krok: Opakování

Po nějaké době, která je pro každou organizaci jiná, celý proces opakovat.

LITERATURA

- Bednařík, A.: Facilitace, AISIS, Kladno, 2007
Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001
Jindra, J.: Strategický management, vzdělávací manuál, AISIS, Kladno, 2005
Jindra, J.: Vzdělávací plán, vzdělávací manuál, AISIS, Kladno, 2007
Nágel, K.: Úspěch! Strategie a metody, Grada, a.s., Praha, 1992
Robson, M.: Skupinové řešení problémů, Victoria Publishing, Praha, 1993
Sedláčková, H.: Strategická analýza, C.H.Beck, Plzeň, 2000
Silberman, M.: 101 metod pro aktivní výcvik a vyučování, Portál, Praha, 1997
Šuleř, O.: Jak řídit a vést porady, Computer Press, Praha, 2001
Ward, M.: 50 základních manažerských technik, Management Press, Praha, 1998



SLOVNÍK POJMŮ

Analýza SWOT (SWOT analysis)

Analýza silných stránek (Strengths) a příležitostí ke zlepšování organizace (Weakness), externích příležitostí – potenciálních výhod (Opportunities) a externích hrozeb – potenciálních problémů (Threats).

Audit

Nezávislé odborné hodnocení zaměřené na přezkoumání a vyhodnocení činností organizace a jejích výsledků. Nejběžnějšími audity jsou finanční audit, provozní audit, audit ICT, audit shody a audit řízení.

Lze rozlišit úrovně auditu:

- Interní audit – prováděný nezávislým útvarům organizace, který se kromě provádění kontroly v souladu s předpisy může podílet rovněž na kontrole efektivitu interního řízení organizace.
- Externí audit – prováděný nezávislým, k auditu oprávněným, orgánem. Je třeba rozlišovat mezi interním auditem a interní kontrolou, která je prováděna vedoucími zaměstnanci organizace.

Brainstorming

Technika, která se používá při hledání řešení problémů pomocí stimulace nápadů. Malá skupina lidí, která si může, ale také nemusí být vědoma daného problému, se setkává a přispívá všemi nápady nebo návrhy, které jí přijdou na mysl, i když jsou fantastní nebo nemožné. Všechny návrhy jsou vítány a kritika na této úrovni není dovolena, ačkoli přispěvatelé jsou později vyzváni, aby své nápady vysvětlili. Následně jsou všechny zaznamenané nápady utříděny a vyhodnoceny.

Benchmarking

Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi benchmarking obvykle provádí:

- pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které podle obecného mínění uplatňují dobrou praxi,
- zjišťování možností pro zlepšování výkonnosti,
- snaha nalézat nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti,
- realizace jednotlivých zlepšení a následné monitorování pokroku a přezkoumání přínosů.

Cíle SMART

Při stanovování cílů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou

„SMART“. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

S – specifický (v množství, kvalitě a čase),

M – měřitelný (má jednotku měření),

A – akceptovatelný (je pracovníky přijímaný),

R – reálný (je dosažitelný),

T – termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

Fundraising

Fundraising je převzaté slovo ze slovníku managementu neziskových organizací ve Spojených státech amerických, které zdomácnělo i u nás. Jedná se o celou škálu do detailu promyšlených metod při získávání finančních prostředků.

Hodnocení

Zkoumání, zda např. provedené činnosti mají žádoucí účinky a zda by jinými postupy bylo možno dosáhnout lepšího výsledku s nižšími náklady.

Klient – zákazník – účastník

Klienty se rozumí cílová skupina, které produkt nabízíme (možní budoucí zákazníci). Zákazník je ten, kdo za poskytovaný produkt platí. Účastník je přítomen na akci, přímo využívá produkt.

Modul (vzdělávací)

Samostatná a ucelená monotematická studijní jednotka s uceleným studijním tématem a se samostatnými výstupy (učebními cíli). Většinou se jedná o tematicky uzavřený počet lekcí do určitého kurzu. Takto vzniklé moduly mohou být různě propojovány do větších (vyšších) celků s cílem vytvořit dílčí nebo ucelený studijní program. Taková struktura modulů může představovat i rozsáhlý kompatibilní komplex. Modul je částí (jednotkou) vzdělávacího programu (kurzu), (viz Příručka pro příjemce finanční podpory z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost).

Maslowova hierarchie lidských potřeb

Maslowova hierarchie lidských potřeb je systémem pěti základních kategorií potřeb uspořádaných hierarchicky od nejnižších k nejvyšším (1. fyziologické potřeby, 2. potřeba bezpečí, 3. potřeba lásky a sounáležitosti, 4. potřeba uznání, 5. potřeba sebeaktualizace).

Nestátní neziskové organizace

Organizace vzniklé podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů (o s. i jejich organizační jednotky) nebo podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, nebo podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů. Tyto organizace jsou též souhrnně označovány jako nestátní neziskové organizace (NNO).

Strategie (Strategy)

Plán činností se stanovenou prioritou kroků určených k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.

Střediska volného času

Střediska volného času (dále SVČ) jsou školská zařízení pro zájmové vzdělávání (podle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon a vyhlášky MŠMT č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání) zpravidla s právní subjektivitou a s příspěvkovou formou hospodaření. SVČ zřizují kraje, obce a další zřizovatelé. Posláním těchto zařízení je motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti, ke klíčovým kompetencím, zejména smysluplnému využívání volného času, a to širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním týmem a v nových trendech.

Činnost střediska volného času se uskutečňuje ve více oblastech zájmového vzdělávání, nebo se zaměřuje na konkrétní oblast zájmového vzdělávání.

Středisko volného času má tyto typy:

- a) domy dětí a mládeže, které uskutečňují činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání,
- b) stanice zájmových činností, které jsou zaměřené na jednu oblast zájmového vzdělávání.



Klíče pro život



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

Klíče pro život

– Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání.

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

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

Seznam oblastí, kterými se projekt Klíče pro život zabývá:

- VÝZKUMY
- STANDARDIZACE ORGANIZACÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ
 1. Studium pedagogiky volného času
 2. Průběžné vzdělávání

Průřezová témata: výchova k dobrovolnictví, participace a informovanost, výchova k aktivnímu občanství, zdravé klima v zájmovém a neformálním vzdělávání, inkluze dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, multikulturní výchova, medializace a mediální výchova

 3. Funkční vzdělávání
- UZNÁVÁNÍ NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
- PODPORA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU PRO MLÁDEŽ

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

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Národní institut dětí a mládeže MŠMT

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

Své poslání naplňujeme těmito aktivitami:

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

Naše internetové stránky:

www.nidm.cz, www.nicm.cz, www.kliceprozivot.cz, www.mladezvakci.cz,
www.eurodesk.cz, www.neformalnivzdelavani.cz, www.vyzkum-mladez.cz

Národní institut dětí a mládeže MŠMT, Sámova 3, Praha 10



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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