

Strategie rozvoje Střediska volného času Domeček Valašské Meziříčí, příspěvkové organizace

Bc. David Machalský

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Machalský**
Osobní číslo: **M130308**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Strategie rozvoje Střediska volného času Domeček
Valašské Meziříčí, příspěvkové organizace**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Charakterizujte vize, cíle, specifika činnosti školských zařízení ve vazbě na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Představte podstatu strategického plánování rozvoje veřejných organizací.

II. Praktická část

- Charakterizujte vnější a vnitřní prostředí organizace SVČ Domeček Valašské Meziříčí, příspěvková organizace.
- Popište vize a cíle organizace SVČ Domeček Valašské Meziříčí, příspěvková organizace.
- Formulujte strategii rozvoje organizace SVČ Domeček Valašské Meziříčí, příspěvková organizace.

Závěr

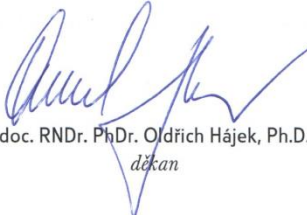
Rozsah diplomové práce: **cca 70**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EGER, Ludvík. Strategie rozvoje školy. 1. vyd. Plzeň: Cechtuma, 2002, 111 s.
ISBN 978-8-090-32256-5.
FIDLER, Brian. Strategic Management for school Development: Leading Your School's Improvement Strategy. 1st ed. London: Paul Chapman Publishing, 2002, 184 p.
ISBN 978-0-7619-6526-2.
KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. Principles of Marketing. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014, 716 p.
ISBN 978-0-273-78699-3.
STIGLITZ, Joseph E. Economics of the Public Sector. 3rd ed. New York: W. W. Norton, 2000, 823 p. ISBN 978-0-393-96651-0.
VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milan Škarka, Ph.D., MBA**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Správné využití volného času je pro dospívajícího jedince klíčové především z hlediska vývoje osobnosti. Jednou možností, kterou rodiče v oblasti volnočasových aktivit mají, je svěřit své dítě do péče pedagogů Střediska volného času. Historie Střediska volného času Domeček ve Valašském Meziříčí sahá již do 50. let minulého století, avšak v posledních pěti letech jeho aktivita vykazuje spíše klesající tendenci. Cílem této práce bylo skrze analýzu současného stavu zjistit příčiny tohoto jevu a ze zjištěných výsledků navrhnout strategii rozvoje pro budoucí období. Jako největší problém se v analytické části práce ukázalo nestálé prostředí organizace a největší překážkou v budoucích letech představuje změna demografického vývoje obyvatel. Navržené řešení této práce spočívá v důslednějším plánování výkonů jednotlivých zaměstnanců a jejich osobním rozvoji. Je také velice žádoucí, aby SVC navázalo aktivní spolupráci s ostatními veřejnými a soukromými subjekty.

Klíčová slova: školství, vzdělání, volnočasové aktivity, strategie rozvoje, analýza, PEST, SWOT, vize, cíle, veřejný sektor

ABSTRACT

The way a child spends their free time has a great influence on the development of their personality. The parents in Valašské Meziříčí can rely in this area on the experience of local leisure center organization "Domeček". Their history dates back to 1952 but for the last few years the scale of their activities appears to be declining. This work aims to address this issue by analyzing their environment and then suggest steps that the organization should take in order to overcome the future threats. One of the main problems in the environment appears to be the instability and the most threatening future factors include demographic change. It is suggested that the right path in future development lies in cooperation with both private and public sector organizations.

Keywords: education, leisure activities, development strategy, analysis, PEST, SWOT, vision, objectives, public sector

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce za cenné rady a věcné připomínky při konzultaci.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VZDĚLÁNÍ A VOLNOČASOVÉ AKTIVITY	13
1.1 VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ A VOLNOČASOVÝCH AKTIVIT V SOUČASNÉM SVĚTĚ	13
1.2 LIMITY SLUŽEB POSKYTOVANÝCH VEŘEJNÝM SEKTOREM	14
1.3 STŘEDISKO VOLNÉHO ČASU	16
2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	18
2.1 ZDROJE ORGANIZACE	18
2.1.1 Lidské zdroje	18
2.1.2 Finanční zdroje.....	20
2.1.2.1 Finanční analýza ve veřejném sektoru.....	20
2.1.3 Hmotné a nehmotné zdroje	21
3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	23
3.1 PEST ANALÝZA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
3.1.1 Politické a legislativní faktory	23
3.1.2 Ekonomické faktory a konkurence.....	23
3.1.3 Sociální a společenské faktory	24
3.1.4 Technologické faktory	25
4 STANOVENÍ CÍLŮ ORGANIZACE	27
5 VÝBĚR A FORMULACE STRATEGIE	29
6 REALIZACE STRATEGIE	30
7 ZÁVĚRY POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	35
9 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	36
9.1 ZDROJE ORGANIZACE	36
9.1.1 Lidské zdroje	36
9.1.2 Hmotné a nehmotné zdroje	39
9.1.3 Finanční zdroje.....	42
9.2 VÝKONOVÁ ANALÝZA	45
10 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	49
10.1 POLITICKÉ FAKTORY	49
10.2 EKONOMICKÉ FAKTORY A KONKURENCE.....	49
10.2.1 Konkurence	50
10.3 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	50
10.4 SOCIÁLNÍ A SPOLEČENSKÉ FAKTORY	52
11 VÝBĚR STRATEGIE	53
11.1 INTERAKCE VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH ČINITELŮ	53
11.1.1 Silné stránky.....	53
11.1.2 Slabé stránky	54

11.1.3	Příležitosti	54
11.1.4	Hrozby	55
11.2	SWOT MATICE.....	56
11.3	STANOVENÍ VIZE A CÍLŮ	57
11.3.1	Formulace vize	58
11.3.2	Krátkodobé cíle	58
11.3.3	Střednědobé cíle	59
11.3.4	Dlouhodobé cíle	Error! Bookmark not defined.
12	REALIZACE STRATEGIE.....	61
12.1	OPTIMALIZACE VÝKONŮ ORGANIZACE	61
12.1.1	Motivace zaměstnanců	62
12.1.2	Vzdělávání zaměstnanců	63
12.2	NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE.....	63
12.2.1	Spolupráce s ostatními SVČ.....	64
12.2.2	Spolupráce v dlouhodobém horizontu	64
	ZÁVĚRY POZNATKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Tato práce je zaměřena na organizaci poskytující volnočasové aktivity ve městě Valašské Meziříčí a jeho okolí - Středisko volného času Domeček Valašské Meziříčí, příspěvkovou organizaci (dále jen SVC Domeček). Hlavním cílem práce je zformulovat strategii rozvoje, která vedení organizace pomůže vytyčit nejen směr, kterým by se organizace měla do budoucna ubírat, ale určit přímo konkrétní kroky, které by měla v kontextu časovém a prostorovém učinit, bude-li chtít tuto strategii následovat.

Každá strategie by měla mít solidní základ v teoretické přípravě. V této části práce bude nejdůležitější odpovědět na otázky týkající se samotné služby poskytované školskými organizacemi, tedy na vzdělání a poskytování volnočasových aktivit. Pedagogická činnost je často označována jako poslání a význam takovéto činnosti je jistě nezpochybnitelný. Práce se bude spíše zabývat otázkou, v čem přesně přínos vzdělání tkví a zda se na tyto aspekty školské organizace orientují. Jelikož je v České republice školský systém téměř výhradně službou poskytovanou veřejným sektorem, část práce se dotýká i specifík této oblasti. Veřejné služby musí již z podstaty věci vykazovat jistá omezení a bude nutné prozkoumat, do jaké míry jsou tato hrozbou či příležitostí pro školské organizace.

Pro samotnou formulaci strategie jakékoliv organizace je navíc potřeba vycházet především ze solidní analýzy jejího současného stavu, následném pohledu do budoucna a určení reálných, avšak dostatečně motivujících cílů organizace. Podstatná část práce se tedy bude zabírat vnitřním prostředím a nástroji, které organizace má k jejímu managementu a poté také vnějšímu prostředí, kde bude především otázkou, jak a zda vůbec může reagovat na jeho změny a rychlý vývoj.

Praktická část práce bude vycházet z poznatků části teoretické a bude tyto aplikovat už na konkrétní prostředí organizace SVC Domeček. Pro samotnou analýzu současného stavu prostředí organizace budou použity zejména ekonomické ukazatele a účetní výkazy (závěrka, inventurní soupisy), ale také zjednodušená data statistického charakteru, za pomocí kterých bude možno učit vývoj organizace (trend) k současnému stavu (například vývoj počtu klientů či pracovníků).

Samotná formulace strategie bude závislá na všech předešlých částech práce. Především je nutné kontrolovat, zda strategie koresponduje s vizí organizace, která vychází z podstaty a významu volnočasových aktivit. Nastavené cíle musí být postavené jednak na pravdivé a

skutečné analýze současného stavu a reálném odhadu vývoje stavu budoucího. Samotná strategie bude mít časový rámec a budou vyčísleny její náklady.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je zpracovat Strategii rozvoje Střediska volného času Domeček Valašské Meziříčí, příspěvkové organizace. Dílčí cíle pak zahrnují:

- Teoreticky prozkoumat specifika pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí školských organizací a zjistit, jakým způsobem tyto organizace stanovují svou vizi a své cíle.
- Prakticky tyto poznatky aplikovat při analýze prostředí organizace SVC - na základě analýzy prostředí formulovat vizi a cíle organizace
- Formulovat strategii organizace, a to včetně konkrétních kroků v časovém horizontu a s vyčíslenými náklady

Tato práce bohužel nenavazuje na výsledky žádných předchozích strategií, kontrol či jiných zjištění spojených s činností organizace SVC Domeček Valašské Meziříčí. Z toho důvodu je práce zaměřena na organizaci velice obecně a zkoumá široké spektrum její působnosti. Limitem tohoto přístupu je omezená možnost získání statisticky potvrzených dat, které by jinak bylo možné získat na základě hypotéz stanovených z výsledků předešlých prací.

Z výše uvedeného důvodu bude stěžejní částí práce část teoretická, která by měla poskytnout návod pro úspěšnou analýzu současného stavu organizace a to za pomoci identifikování stěžejních oblastí v činnosti školských organizací. Metodou pro teoretickou část práce bude rešerše literárních zdrojů, statistických dat a strategických dokumentů.

Samotná analýza bude probíhat ve dvou úrovních. Vnitřní prostředí organizace bude zkoumáno za pomoci interních dokumentů a vnější prostředí z výsledků dotazníkového šetření. Mezi interní dokumenty budou stěžejní výsledky účetních závěrek za předešlá období, majetkové knihy organizace a výkonové ukazatele návštěvnosti.

Samotné parametry strategie (například časový horizont) budou nastaveny až podle zjištění výsledků teoretické části práce a její rozsah a zaměření bude reflektovat výsledky analýzy.

Hlavním omezením této práce budou tedy zcela nové a široce pojaté výsledky analytické části práce a měly by se stát spíše podklady pro budoucí konkrétněji zaměřené práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁNÍ A VOLNOČASOVÉ AKTIVITY

V České republice jsou vzdělání a volnočasové zájmové aktivity zajišťovány převážně jako veřejná služba v rámci vzdělávací soustavy. Začátek této soustavy zajišťují mateřské školy a špičku pak doktorská studia na univerzitách. Přestože ani začátek ani konec nemusí absolvovat každý jedinec, základní školou projde každé dítě. Právě zde je zajišťování volnočasových aktivit nejčastější a probíhá ve školních družinách. Dalšími zařízeními jsou pak například školské kluby či střediska volného času. Vzdělání má pro člověka obrovský význam a pedagogové měli v dřívějších dobách vážené postavení. Je však potřeba se na tuto oblast podívat i kriticky a odhalit, v čem jsou její limity vzdělání jako poskytované služby a co může vedení školských organizací změnit.

1.1 Význam vzdělávání a volnočasových aktivit v současném světě

„Teprve správná výchova dělá z člověka pravého člověka. Proto se má člověk od počátku vychovávat, celý život má být sebevýchovou a výchovou jiných“ (Masaryk, 1990, str. 43).

Podle Národního programu rozvoje vzdělávání neboli Bílé knihy má vzdělání význam hned z několika důvodů. Pro samotného jedince je vzdělání cesta, kterou může rozvíjet svou osobnost, své znalosti a schopnosti. Skrze vzdělání se seznamuje s historicky vzniklou kulturou společnosti a skrze vzdělání se posiluje soudržnost celé společnosti. Vzdělání klade priority na budoucnost a na dlouhodobý a udržitelný rozvoj. V neposlední řadě je vzdělané obyvatelstvo důležitým ekonomickým zdrojem, jelikož jen to je schopné inovace a změny (MŠMT, 2002).

Individualita jedince se však nevyvíjí pouze ve školních lavicích, ale také v jejich volném čase. Volný čas, tedy doba, kterou děti a adolescenti tráví mimo školní prostory, hraje pro jejich rozvoj velice významnou roli. Pro volný čas dítěte je velice důležité, aby bylo oproštěno od jakéhokoliv stresu a tlaku z povinností, přičemž hlavními funkcemi volného času by měl být odpočinek, zábava a rozvoj osobnosti. Klíčová je role dospělých, kteří pro děti musí zajistit jak vhodné prostředí, tak vhodnou náplň volného času, což jsou nezbytné předpoklady pro inovaci dalšího vývoje dítěte (Hofbauer, 2004, str. 9; Pávková a spol., 2002, str. 13).

U dospívajících jedinců bývá často velkým rizikem stres a psychická zátěž. Důvodem je, že zátěž se v tomto období může vyskytovat náhodně a mohou se týkat různých oblastí života, jako například vztahy v rodině a mezi vrstevníky či existenční otázky. Přestože

nejefektivnějším řešením je vyhledání a odstranění příčiny problému, toto může trvat velice dlouho dobu a vyžadovat značné úsilí, přinášející další psychickou zátěž. Jeho účinnou alternativou je podle Tyrlika (2012, str. 57) právě smysluplné trávení volného času, které adolescentům pomůže vybit si emoce a vynaložit svou energii do aktivit, které je naplňují. Tohle řešení nazývá jako „emotion-focuesed coping“.

Dalším pozitivem pravidelných volnočasových aktivit je fakt, že učí dospívající jedince hospodařit se svým volným časem a řídit jej. Zvláště pak u jedinců v pozdější fázi dospívání rozvíjí jejich motivaci a iniciativu být úspěšný, rozvíjet své schopnosti a dovednosti (Tyrlík, 2012, str. 61).

1.2 Limity služeb poskytovaných veřejným sektorem

Přes všechna pozitiva, která systém vzdělávání v České republice nabízí, je potřeba jej prozkoumat také kriticky.

Zejména od 20. století žije Evropa v prostředí, kde je veřejný sektor všudypřítomný. Naši potomci se rodí ve státních nemocnicích, jejich evidence probíhá matriční činností na městských úřadech, jejich vzdělání pak ve státních školách. Státu během života odvádíme podstatnou část našich peněz ve formě daní a stát nám je vrací ve formě dávek a služeb. Jídlo, které konzumujeme, je pod dozorem státních organizací (Stiglitz, 2000, str. 3). To, zda je zrovna vzdělávání činnost, jež by se měla zajišťována veřejným sektorem, není předmětem této práce. Je ovšem třeba si uvědomit, že veřejný sektor má svá specifika a služby poskytované veřejným sektorem se již z podstaty musí lišit od těch poskytovaných podnikatelskými subjekty. Mají své nesporné výhody, ale také limity.

Vzdělání jako službu poskytovanou státním aparátem zkoumal například Davies (2003, str. 20), který chtěl tuto službu záměrně postavit do kontrastu služeb poskytovaných soukromými firmami a vzdělávání tak podrobil klasickým marketingovým nástrojům. Zamýšlí se například nad tím, že zatímco firmy se snaží svůj produkt diferencovat a inovovat, vzdělávání se vydává opačným směrem a snaží se o to, aby nabyté znalosti žáků byly stejné, standardní a měřitelné. Význam vzdělávání je pak navíc degradován tím, že jej společnost hodnotí pouze na výstupu a ne při samotném procesu. Společnost přihlíží pouze k měřitelným znalostem, které si student uchová a které je schopen prokázat (Slavík, 2014, str. 59). Hollins (2000) navíc k tomuto dodává, že důležitým atributem vzdělávání je, že se správným přístupem má možnost rozvíjet každého jednotlivého žáka samostatně dle jeho

schopností a zájmů a že je to prostor, ve kterém by v nějaké míře měli aktivně participovat rodiče a místní komunita.

Tento problém však není výdobytkem pouze současné doby. Podobné námitky na školský systém projevil již Masaryk (1990, str. 47), který tvrdil, že školské prostředí je přehnaně jednotvárné. Doslova píše, že se často „vyučuje, ale nevychová“ a „...to, že by se soudnost, vynalézavost, spontaneita myšlení pěstovala školou, není možné tvrdit.“ Skepse z dnešního stavu však může být pravděpodobně zakořeněna ve stylu vyučování před rokem 1989, kdy se kladl veliký důraz právě na výstupy a prospěch studentů. Například Cipro (1966, str. 12) ve své tehdejší práci přikládal klíčovou váhu normalizaci vyučování, tedy tomu, aby bylo všem zúčastněným (žákům i učitelům) naprosto jasné, čeho se má ve škole dosáhnout. Dle něj existuje „...jediná cesta, jak překonat existující libovůli a nejednotnost. Tato cesta vede od jasného vymezení znalostí a dovedností, které má žák zvládnout...“.

Na druhou stranu mělo období minulého režimu velice příznivý efekt na volnočasové aktivity a to jak z hlediska sociálního, kdy se dařilo lid prostřednictvím různorodých akcí kolektivizovat a stmelovat, tak také tím, že lidem poskytoval k trávení volného času více příležitostí, například zavedením pětidenního pracovního a školního týdne (Hofbauer, 2004, str. 16).

Základními ekonomickými otázkami při rozhodování poskytování služeb (výrobě statků), je „co, jak a pro koho“ se bude daná služba poskytovat a jak se o jejím poskytování bude rozhodovat. Některými zvláštnostmi školství a veřejných služeb jsou například, to že:

- Většina jednotlivých veřejně poskytovaných služeb zasáhne v určitý čas jen malou část obyvatelstva. Je o nich ovšem rozhodováno kolektivně (skrze politiky). Kdyby o těchto službách rozhodovali pouze ti, kterých se služby přímo dotýkají, existence či minimálně parametry této služby se pravděpodobně změní (Stiglitz 2000, str. 14).
- Produkce veřejného statku snižuje množství soukromých statků, které si obyvatelé mohou dopřát a velké množství soukromých statků je závislé na statcích veřejných, například infrastruktura pro automobilový průmysl (Kotler a Armstrong, 2014, str. 611).
- „Potřeby veřejného sektoru jsou hrazeny ze zdrojů, které bezprostředně nesouvisí s jeho činností...“ (Vomáčková, 2003, str. 48).
- Organizace veřejného sektory vykazují malou flexibilitu v jednání a rozhodování, strach z individuální zodpovědnosti, tendence problémy skrývat než řešit, neefektivní

hospodaření s přidělenými zdroji, vnitřní odpor ke změnám a přizpůsobování organizace vnějšímu prostředí (Slavík, 2014, str. 78)

Avšak to, zda je existence státního aparátu ve formě poskytovaných služeb veřejného sektoru prospěšná, je otázka, na jejíž odpovědi se shodne málokdo. Ikona klasické teorie Adam Smith ve své knize Bohatství národů například říká, že „... zakládání a správa organizací veřejného sektoru, ať jsou obyvatelstvu jakkoliv prospěšné, je již z podstaty činnost, jejíž investice se nikdy obyvatelstvu nevrátí...“ (Smith, str. 559). Naproti tomu John Maynard Keynes (1936, str. 13), britský ekonom, zpochybňuje již základní neoklasickou myšlenku plné zaměstnanosti a obhajuje nutnost regulovat trh státními zásahy.

1.3 Středisko volného času

Příspěvkové organizace (tedy i SVČ) vznikají dle §27 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů na základě rozhodnutí zastupitelstva ÚSC. Zanikají pak buď také rozhodnutím zastupitelstva nebo uplynutím doby, na kterou byly zřízeny. Ta je vymezena ve zřizovací listině. Příspěvková organizace je zapsána v obchodním rejstříku a v jejím čele je statutární orgán.

Zřizovací listina je základním dokumentem organizace (schvalovaným zastupitelstvem). Mimo formálních náležitostí je v ní specifikován hlavní účel, předmět činnosti a majetková práva organizace. Mohou být určeny okruhy doplňkové činnosti, kterou organizace provozuje za účelem lepšího využití svých hospodářských možností, ale za podmínky, že tato nenaruší činnost hlavní (Havlan, 2014, str. 49).

Střediska volného času mají oporu v zákoně 561/2004 sb. o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a ve vyhlášce č 74/2005 Sb. O zájmovém vzdělávání. Tyto stanovují například základní podmínky pro jejich vznik, ale také formy jejich činnosti. § 2 zmíněné vyhlášky rozeznává mimo jiné tyto činnosti:

- pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činnost. Dle Janiše (2009) se v nejčastějších případech jedná o činnost kroužku, souboru, klubu či dlouhodobého kurzu.
- příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání. „...může vykazovat i jisté znaky pravidelnosti, není to

však činnost průběžná. Může se jednat o tradiční zimní turnaje, zájezdy, exkurze apod.“ (Janiš, 2009, str 32)

- táborovou činností a další činností spojené s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání. Tyto akce se pak řídí vyhláškou Ministerstva zdravotnictví 106/2001 Sb. o hygienických požadavcích na zotavovací akce pro děti.

- osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby, činností vedoucí k prevenci rizikového chování a výchovou k dobrovolnictví

V České republice bylo ve školním roce 2014/2015 v provozu 312 Středisek volného času (MŠMT, 2015), z toho ve Zlínském kraji 21 a v okrese Vsetín 3 (iKatalogy, 2015). Oproti jiným organizacím zájmového vzdělávání mají tu výhodu, že je zpravidla kontinuální a probíhá i o prázdninách a mimo dobu vyučování.

2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Analýza vnitřního prostředí organizace zkoumá především to, jak daný subjekt hospodaří s vlastními zdroji a zda jich má dostatek vzhledem k nastaveným cílům. Důležitá je také kvalita těchto zdrojů a jejich perspektiva; u hmotného majetku to může být jejich stáří či efektivita a u lidského kapitálu vzdělání, schopnosti či motivace k dosažení nastavených cílů.

2.1 Zdroje organizace

Zákon 320/2001 Sb. O finanční kontrole ve veřejné správě dává kontrolorům povinnost zkoumat, zda jsou veřejné prostředky používány v souladu s principem 3E, tedy hospodárně, účelně a efektivně.

Hospodárnost: „použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů“ (písmeno m)

Efektivnost: „takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění“ (písmeno n)

Účelnost: „účelností takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.“ (písmeno o)

Management organizace by tedy podle těchto principů měl se svými zdroji hospodařit. §2 tyto pojmy vymezuje následujícím způsobem. Hospodárnosti by tedy mělo být dosaženo především minimalizací nákladů na vstupech, což je například hlavní kritérium u veřejných zakázek. Efektivnost pak v praxi může nabývat dvou forem, a to buď efektivnost nákladů či produktivitu veřejných výdajů. Účelnost může mít podobu například procentuálního vyjádření plnění cíle (Kerlinová, 2014, str. 76).

2.1.1 Lidské zdroje

Vládní výdaje na chod veřejných služeb představují pro rozpočet státu významnou kapitolu. Dotace do školských zařízení na platy zaměstnanců v roce 2014/2015 činily 62 mld. Kč. Pro každou školskou organizaci jsou zaměstnanci klíčovým faktorem a není výjimkou, že platy pedagogických pracovníků činí více než polovinu celkového rozpočtu školské organizace (Peková, 2012, str. 244). Dává tedy smysl, že řízení lidských zdrojů by

mělo být pro každou školskou organizaci prioritou, své zaměstnance by měly pečlivě vybírat a hlavně rozvíjet.

Dle Bakoše et al (2006, str. 9) správná definice lidského zdroje neexistuje. Hlavním rozdílem oproti jiným zdrojům je, že ten lidský má různý a v čase se měnící potenciál. Pro vedení organizace je pak klíčové, aby tento potenciál našlo a rozvíjelo za účelem „zvyšování znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců, jejich duševního i fyzického zdraví“ (str., 16).

Jedním ze specifíků zaměstnanců veřejného sektoru, který musí management organizace brát v potaz při řízení lidských zdrojů, je jejich vyšší průměrný věk (Cooper et al, 2012, str 19). Dle výzkumu Evropské komise (2010) je struktura učitelů v české republice na špatné úrovni. Zatímco ve státech EU 21 bylo v roce 2010 učitelů starších 50 let 37%, Česká republika dosahovala úrovně téměř 45%. Zaměstnanost učitelů ve věku menším než 30 let pak byla 6%, oproti 10% v EU 21

Přestože s názorem Coopera et al (2012, str. 63), že pracovníci veřejného sektoru jsou v průměru vystavováni větší psychické zátěži než pracovníci sektoru privátního, může řada lidí nesouhlasit, školské prostředí tomuto tvrzení zcela jistě nahrává. Výzkumný ústav bezpečnosti práce (2004) identifikuje jako základní činitele stresu při pedagogické činnosti zejména:

- žáky se špatnou motivací
- rychle se měnící prostředí a nároky na práci
- nevyhovující podmínky na pracovišti
- rozepře mezi kolegy
- upadající prestiž pedagogické profese

A i když motivovat a vést žáky k samostatné činnosti, která by je bavila a rozvíjela, je komplexní a dlouhodobá činnost, velké množství ostatních problémů je relativně rychle řešitelné a zcela závislé na schopnostech vedení organizace. Udržení dobrých vztahů v kolektivu má kromě výše zmíněného další výhody. Pracovníci s dobrými mezilidskými vztahy jsou si schopni neustále předávat své znalosti a zkušenosti (Truss et al, 2012, str. 243) a také je u nich větší šance, že budou pracovat aktivněji a budou do práce vnášet kus své osobnosti a pozitivní emoce. Ve špatném kolektivu naopak hrozí syndrom vyhoření, odpor k práci a z toho plynoucí neefektivita (str. 222).

Při přijímání pracovníků pro zájmové vzdělávání vychází vedení organizace ze zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Jejich kvalifikace v počátku pracovního poměru by však měla být pouze výchozí hodnotou a obě strany by měly mít zájem na tom, aby se pracovníci dále vzdělávali formou školení, workshopů či kurzů.

Dalším důležitým krokem by pak mělo být ujištění se, že jsou přijímaní zaměstnanci plně v souladu s vizí a cíli organizace a že zapadají do již existující kultury organizace (Šigut, 2004, str. 66). Samozřejmostí by mělo být plánování o jejich počtu, struktuře a rozmístění.

2.1.2 Finanční zdroje

Finanční hospodaření příspěvkových organizací je vymezeno v §28 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Střediska volného času čerpají finance převážně ze dvou zdrojů, a to ze státního rozpočtu (MŠMT) prostřednictvím krajských úřadů a z příspěvků obcí a měst na provoz. K dalším zdrojům pak patří například dary fyzických či právnických osob. Organizace pak dále hospodaří s finančními prostředky ve svých fondech. Jedná se o rezervní a investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Tyto jsou upraveny v § 29 – 32 výše zmíněného zákona.

Územní samosprávné celky hradí svým příspěvkovým organizacím především náklady spojené s chodem a provozem, jako jsou energie, opravy, odpisy či mzdové prostředky technických pracovníků.

Z rozpočtu MŠMT se hradí převážně platy pedagogických a nepedagogických pracovníků. Je patrné, že výdaje na platy zaměstnanců se postupně snižují (v relativních hodnotách očištěných o inflaci). V roce 2009 se jednalo kupříkladu o 228 tisíc zaměstnanců a 59 mld. korun a v roce 2015 pak o 219 tisíc zaměstnanců a 62 mld. korun (MŠMT, 2016). Tyto kroky samozřejmě korespondují s celorepublikovým trendem ubývajícím počtu žáků. Kupříkladu ve školním roce 2003/2004 navštěvovalo základní školy více než 1 mil dětí a v roce 2013/2014 to bylo méně než 900 tisíc (MŠMT, 2014).

Pro jednotlivé organizace pak krajský úřad stanoví rozpočet na základě normativů výkonů, přičemž nejdůležitějším ukazatelem je přepočtený normativ na jednoho pedagogického pracovníka.

2.1.2.1 Finanční analýza ve veřejném sektoru

V literatuře lze najít velké množství zdrojů definujících finanční analýzu. Z praktického hlediska a hlavně v kontextu veřejných financí se jako účelný jeví přístup, kdy finanční

analýzu chápeme jako rozbor dat z účetních výkazů organizace, které po jejich interpretaci můžeme použít za účelem řízení, rozhodování a kontrolu zejména uvnitř organizace. (Vodáková str. 106).

Typicky se finanční analýza provádí v situacích, kdy investor zvažuje investici ve vybrané organizaci a potřebuje si ověřit, zda je objekt jeho investic v dobrém stavu a má perspektivní výhled do budoucna. Vodáková (2013, str. 106) dále připouští, že efektivní použití metod finančních analýz může být ve školských zařízeních stíženo tím, že primárním cílem těchto organizací není maximalizace zisku a proto hodnota vynaložených prostředků na jednotlivé aktivity může být vnímána odlišně, než u subjektů podnikatelských.

2.1.3 Hmotné a nehmotné zdroje

Střediska volného času jsou příspěvkové zřizované samostatnými územními celky a jako právnické osoby mohou samostatně majetek nabývat, pozbývat a také s ním hospodařit. Z pravidla jde o klasické právní vztahy s jinými právnickými či fyzickými osobami, o specifické vztahy s daným ÚSC či jinými příspěvkovými organizacemi.

Přestože některý majetek nabývá organizace přímo do svého vlastnictví, je častější, že nabytý majetek je organizaci pouze svěřen k hospodaření (včetně evidence a účetnictví) a majetek nabývá do vlastnictví zřizovatel. V tomto případě se jedná o takzvaný svěřený majetek (Havlan, 2014, str. 42). K určitým majetkovým krokům je potřeba souhlas zřizovatele; obecně se jedná například o vyřazení dlouhodobého majetku či uzavírání úvěrů, ale §27 zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů je v tomto ohledu velmi obecný.

Hmotný a nehmotný majetek, s kterým organizace hospodaří, se dělí především podle hodnoty a doby použitelnosti.

Majetek s dobou použitelnosti kratší než 1 rok se v účetnictví kalendářního roku rovnou spotřebovává a tudíž se ani neeviduje. To může mít potenciálně negativní dopad na jeho efektivní využití a vyústit v jeho plýtvání.

Největší objem z hlediska počtu kusů tvoří obecně drobný hmotný dlouhodobý majetek do 40 tisíc Kč s dobou použitelnosti nad 1 rok. Kromě klasických položek jako výpočetní technika či stroje a nástroje pro správu budovy jsou to ve školských organizacích

především nábytek v učebnách a učební pomůcky. Tento druh majetku je nutné každý rok při inventarizaci kontrolovat a nefunkční kusy vyřadit.

Do kategorie dlouhodobého majetku patří movité a nemovité věci s dobou použitelnosti nad 1 rok a pořizovací cenou nad 40 tisíc Kč. Zde se jedná například o automobil, dražší výpočetní techniku či úklidovou techniku. Jsou to také i stavby, ale je obvyklé, že příspěvkové organizace nevlastní budovu, ve které vykonávají svou hlavní činnost, nýbrž ji mají od zřizovatele ve výpůjčce. Takový majetek pak evidují pouze na podrozvahové evidenci.

Kromě nehmotného majetku (kterým je ve školách například software k výpočetní technice) disponuje každá organizace nehmotnými zdroji, které na první pohled nemusí být zřejmé. Jedná se především o jejich pověst a důvěru rodičů a dětí, znalost a know-how či jiné konkurenční výhody. Tyto zdroje se samozřejmě nikde neevidují, a proto je nutné, aby si je vedení školy uvědomovalo.

3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Davies (2003, str. 16) se na hrozbu změny v externím prostředí školské organizace dívá jako na působení dvou proměnných. První proměnnou je míra změn ve vnějším prostředí, které nazývá jako „turbulence“ a druhou proměnnou je pak míra znalostí, kterou o těchto turbulencích škola má. Z jeho teorie poté vyplývá, že strategické plánování může být efektivní pouze za předpokladu, že změny v okolním prostředí se dějí jen takovou rychlostí, při které je škola schopna jim porozumět a reagovat na ně.

3.1 Politické a legislativní faktory

Z politického hlediska je vždy potřeba vnímat dvě hrozby (a zároveň příležitosti), které mají vliv na existenci a chod školského zařízení. Je to politika na vládní a politika na komunální úrovni. Davies (2003, str. 56) pak tyto rozšiřuje o úroveň globální. Přestože směr, kterým se systém vzdělávání ubírá, sleduje řadu dlouhodobých strategických a koncepčních dokumentů jako například Národní program rozvoje vzdělávání či Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky a prostředí by teoreticky mělo být relativně stále, je potřeba si uvědomit, že od roku 1993 se v čele ministerstva školství, mládeže a sportu vystřídal již 16 ministrů, přičemž každý z nich se do této oblasti snaží vnést nové náměty a odlišit se od svých předchůdců.

Ještě větší a přímý vliv na chod školy má zastupitelstvo obce, které je voleno na čtyřleté období a má podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů poměrně velké pravomoci

3.2 Ekonomické faktory a konkurence

V současné době jsou školská zařízení financována (ze státního rozpočtu – na platy pracovníků) v závislosti na počtu žáků. U domů dětí a mládeže je to pak počet klientů (přesněji žáků základních škol), kteří navštěvují pravidelnou činnost, klientů na táborech a klientů na nepravidelných akcích. Domy dětí a mládeže jsou tedy přímo závislé na svých výkonech. Kvůli velké vzdálenosti od sebe si nejsou jednotlivé Domy dětí a mládeže ve většině případech konkurenty. V poslední dekádě mají však rodiče na výběr daleko více soukromých zájmových subjektů a v neposlední řadě je také velká konkurence ze strany základních škol, které zajišťují volnočasové aktivity v rámci svých družin. Mezi největší výhody, které oproti konkurenci škola může mít, jsou její dlouhodobě kvalitně poskytované služby (Davies, 2000, str. 66)

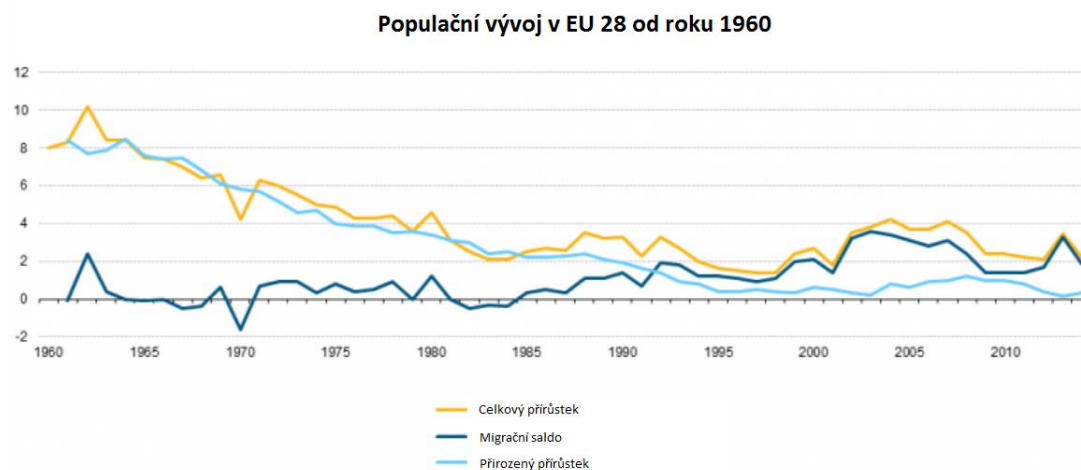
Další hrozbou konkurence je pak únik pracovní síly. Mezi školskými zařízeními však pravděpodobně nepůjde o finanční motivaci, jelikož platy učitelů a ve velké míře i platy pracovníků domů a dětí jsou republikově srovnatelné, tabulkové (lišit se mohou o nenárokové složky platu).

Školská zařízení jsou, stejně jako ostatní firmy, závislé na svých dodavatelích. V současné době sice není běžné výrazné postavení monopolu, avšak i přesto je potřeba analyzovat, zda jsou služby a statky nabízené dodavateli potřebné, zda nad organizací nemá velký dodavatel výrazný vliv či zda k jeho produktu existují nějaké alternativy.

3.3 Sociální a společenské faktory

Evropa je kontinentem, který z demografického hlediska za poledních 65 let zaznamenal nejmenší změny. Zatímco stav světové populace se od roku 1950 znásobil téměř 3 krát, evropský nárůst byl v řádu desítek procent (UN, 2015a). Vývoj v Evropě má mít dle odhadu Organizace spojených národů (2015b) zápornou bilanci a z nynějšího stavu 738 milionů obyvatel má ke konci století poklesnout téměř o 100 milionů.

V zemích EU 28 se dle statistik Eurostatu (2015) od roku 1960 do roku 1980 staral o nárůst ve velké míře přirozený přírůstek. Jak je z však z grafu níže patrné, ten měl již od počátku klesající tendenci a od roku 1995 jeho důležitost nahradila migrace.



Obrázek 1 Graf populačního vývoje v EU 28 od roku 1960 (Eurostat, 2015)

V číslech to pak v současnosti znamená, že se populace ve státech EU 28 za rok 2014 zvýšila o 1,1 milionu, z toho však migrace činila 952 tisíc (Eurostat, 2015a). Přestože data za poslední rok jsou značně ovlivněna současnou migrační krizí, tendenci potvrzují také

statistiky za předcházející dva roky, ve kterých migrace přispívala do celkového přírůstku téměř 90% (Eurostat, 2015b).

Česká republika v tomto ohledu do průměru statistik Eurostatu zapadá a kopíruje trend zemí EU 28. Stav obyvatelstva se sice dlouhodobě zvyšuje, míra přírůstku se však zpomaluje. Přirozený přírůstek obyvatelstva ČR se sice v „silných“ obdobích dostává do kladných čísel, dlouhodobě je však přírůstek obyvatel také závislý na migraci (CZSO, 2014).

Hodnocení vývoje obyvatelstva pomocí demografických metod tvoří ale pouze malou část celkového obrazu. K jeho doplnění je potřeba prozkoumat také to, jak se společnost mění názorově. Zda se cítí bezpečně a spokojeně, v čem se mění preference společnosti a to jak materiální, tak hodnotové. V neposlední řadě je důležité vědět, jak společnost vidí budoucnost.

Zajímavou studii na toto téma vypracovala poradenská agentura KPMG (2015), která zkoumala názory obyvatelstva v období od roku 1990 do roku 2015. Z její zprávy lze hned v úvodu vyčíst, že čeští občané mají v současnosti daleko větší obavy z budoucnosti. V současnosti si pouze 25% obyvatel myslí, že ekonomicky na tom bude Česko v budoucnosti lépe; v roce 1990 to bylo téměř 50%. Ještě větší skepsi ale projevíli Češi k otázce na směr, kterým se společnost ubírá. V roce 1990 si bylo 17% Čechů jistých, že se společnost ubírá dobrým směrem. O 15 let později to byla už jen 3%.

Některé trendy jsou očekávatelné – například nárůst pracovních míst ve službách o 50% a zvýšená spotřeba služeb o téměř 100% - jiné jsou však překvapivé. Ze statistik vyplývá, že Češi si nyní více váží sami sebe a svého volného času, což v oblasti zkoumaných priorit byl největší nárůst. Hodnocení vnímání profese pedagogů zůstalo nezměněno u učitelů na univerzitách a zřetelně narostlo u učitelů na školách základních – ze 65 na 71 bodů ze 100.

3.4 Technologické faktory

Přestože se dostupnost informačních technologií nejen v organizacích veřejného sektoru každým rokem zvyšuje, dostupnost internetu v organizacích dosahuje 99,8% a zvyšuje se například i počet osobních počítačů zaměstnanců organizací (CZSO, 2011), je vždy otázkou v jakém je zařízení technickém stavu a zda jsou pracovníci schopni je efektivně využívat. Dle Everarda a spol. (2015) jsou ve vedení škol většinou pracovníci s „měkkými

dovednostmi“, kteří stavu technické vybavenosti nepřikládají patřičnou váhu a díky tomu plýtvají nejcennějším zdrojem, který organizace má, časem svých zaměstnanců.

4 STANOVENÍ CÍLŮ ORGANIZACE

Školské organizace by se měly ubírat směrem, který využívá jejich vnitřní zdroje a zároveň respektuje stále se měnící vnější prostředí k tomu, aby v dlouhodobém časovém horizontu naplňovaly cíl, za jakým byly založeny (Fidler, 2002, str. 9). Tuto myšlenku podává jako definici strategie a dodává, že časový horizont pro stanovení strategie školy by neměl být kratší než 5 let. Naopak strategie s delší než 10letou časovou osou podle něj nemusí být také vhodné, jelikož po tuto dobu se již mohou měnit i priority školství a vzdělávání obecně ve společnosti; škola se pak mohla vychýlit od těchto obecných cílů.

Svou vizi, hodnoty a strategii by škola měla aktivně komunikovat a propagovat mezi svými žáky, rodiči a v celé komunitě (ke každé skupině rozdílnými nástroji). Řada ředitelů si myslí, že škola by měla pouze učit a marketing přenechat firmám. Je ovšem potřeba si uvědomit, že i škola má svou reputaci, se kterou se musí správně pracovat. A právě ve školských zařízeních je asi nejúčinnějším marketingovým nástrojem „word-of-mouth“, který šíří sami žáci, rodiče a veřejnost (Davies, 2003, str. 3).

Lidé, kteří veřejné služby přijímají, nemají často na výběr z žádných alternativ a pokud ano, je většinou alternativa jiná veřejná organizace. Alternativou pro rodiče, kteří jsou nespokojeni s učiteli ve škole svého dítěte, je pouze zase jiná veřejná škola. Počet dětí, které budou v daný rok navštěvovat základní školy, je daný a jejich geografické rozložení se bude měnit v rámci školního roku jen velmi málo. Jakkoliv se toto může zdát pro školy jako výhoda, je to naopak velice negativní jev, jelikož školy nemají oproti privátnímu sektoru možnost zpětného hodnocení na základě počtu zákazníků. Závažnější pochybení se pak nemusí projevit hned a vedení je může brát na lehkou váhu. Důsledky se pak mohou dostavit následující školní rok či ještě pravděpodobnější příští volební období.

V dnešní době je sice již úsměvný názor referenta českých drah, že „propagovat vlaky je zbytečné. Kdo má auto, jede autem. Kdo nemá, ten s námi je musí“ (Slavík, 2014, str. 11) pro oblast školství však může stále platit. Druhů dopravy je dnes již spousta a České dráhy již nejsou výhradním monopolem, české školství však ano. Pokud si vedení školské organizace své monopolní postavení uvědomí a dokáže tak odbourat negativní aspekty s tímto spojené, má šanci posunout se dále. V oblasti zájmového vzdělávání sice konkurence existuje, avšak střediska volného času v této oblasti stále dominují. Například v roce 2010/2011 měla SVČ téměř 22 tisíc zájmových útvarů a pořádala více než 50 tisíc akcí,

kterých se zúčastnilo více než 2,8 mil lidí. Je pak také logická podpora zřizovatele, pro kterého SVČ pořádá velké akce pro veřejnost.

5 VÝBĚR A FORMULACE STRATEGIE

Podle Fidlera (2002, str. 86) je základním zjednodušeným konceptem pro strategické plánování školských organizací následující struktura:

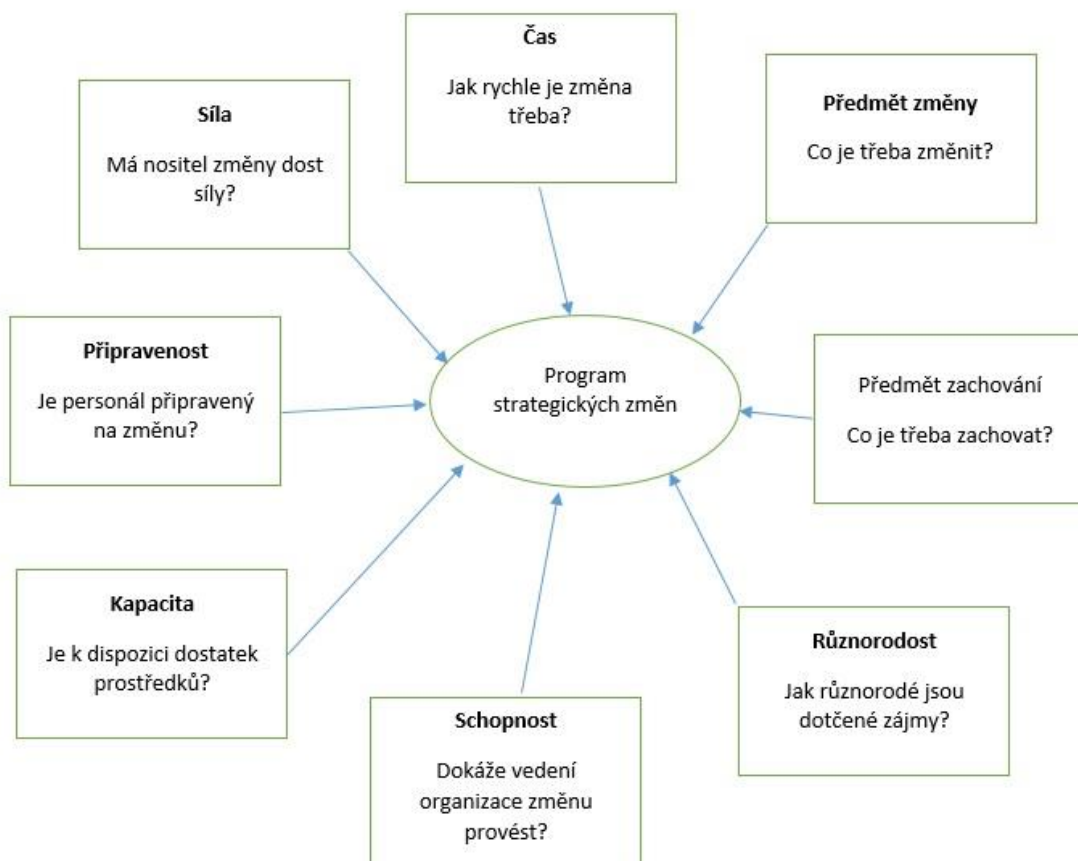
Strategická analýza, při které se zkoumá současný stav organizace, a zároveň se posuzují možnosti jejího rozvoje do budoucna. V této fázi je nutné přihlídnout k vnitřním i vnějším činitelům, kteří mají a v budoucnu budou mít vliv na chod organizace. Je potřeba vzít v potaz měnící se politickou situaci, ať už na komunální či vládní úrovni, a v neposlední řadě z dlouhodobého hlediska zvážit například vývoj na trhu práce či obecné priority společnosti.

Volba strategie by měl být akt, kdy se z předešlé analýzy vyberou pozitivní vize, které by organizace mohla následovat. Jedna z těchto vizí se poté vybere a konkrétně zformuluje. Eger (2002, str. 16) pak dodává, že vize by měla být realistická, ale zároveň také do značné míry výzvou, aby zaměstnance dostatečně motivovala. Měla by být srozumitelná a jednoduše komunikovatelná.

Implementace strategie je činnost, která se výběru strategie děje neustále. Širší a nekonkrétní cíle by se při úspěšné implementaci měly za chodu organizace automaticky promítnout do dílčích úkonů.

6 REALIZACE STRATEGIE

Pro samotnou realizaci vybrané strategie je potřeba vycházet z analýzy současného stavu a vybrat klíčové oblasti, kterých se změna bude dotýkat. Nejprve je tedy nutné zamyslet se nad tím, co a proč měnit a jak závažná změna to pro organizace je. Vybrané oblasti, kterých se změna strategie dotkne je nutné „rozdrobit“ na dílčí změny, které ale spolu musí souviset a dávat dohromady smysl. V neposlední řadě je nutné stanovit konkrétní subjekty, které změnu provedou a budou za ni nést odpovědnost a vybavit tyto subjekty dostatečnými nástroji a kompetencemi k tomu, aby změny mohli provést (Slavík, 2014, str 42). Nezbytné je také vytyčení časového horizontu, v kterém bude změna probíhat, tedy její začátek a konec. Pokud existují oblasti, kterých se změna dotknout naopak nesmí, je potřeba je vytyčit také.



Obrázek 2: Kontext strategické změny (Slavík, 2014, str. 42)

Budeme-li vycházet z předpokladu, že nositeli změny jsou převážně zaměstnanci organizace, je klíčovým faktorem úspěchu, to aby se změnou byli zaměstnanci v souladu. Je potřeba, aby byli pro změnu zapálení a ve změnu strategie věřili. Proto je nutné změnu vhodně načasovat a interpretovat ji zaměstnancům v kontextu pozitivních informací, tedy

jaká pozitiva konkrétně změna přinese a jak se projeví. V průběhu realizace je pak vhodné prezentovat dílčí výsledky. (Slavík, 2014, str. 46).

Při rozhodnutí zaměřit se na SWOT analýzu je vhodné vybrat strategii, která dle výsledků například minimalizuje slabiny organizace („turnaround“ strategie) a maximalizuje příležitosti. Při nutnosti minimalizovat hrozby a odstraňovat slabiny naopak organizace bude preferovat strategii obrannou. Při převaze předností a příležitostí bude pravděpodobně na místě použít strategii růstu či diverzifikace (Kerlinová 2014, str. 71).

	přednost 1	přednost 2	přednost 3	přednost 4	slabina 1	slabina 2	slabina 3	Hodnocení
příležitost 1	+		+	+	-		-	+3-2
příležitost 2		+			-			+1-1
příležitost 3		+	+		-	-	-	+2-3
hrozba 1	+	+	+		-		-	+3-1
hrozba 2	+	+	+	+	-	-		+4-2
hrozba 3					-			-1
hrozba 4	+		+		-	-	-	+1-3
hrozba 5			+	+	-			+3-1
Hodnocení	4	4	6	3	-7	-3	-4	

Stěžejní příležitost je příležitost č1
 nejsnáze odstranitelné hrozby jsou hrozby 1,2,5
 nejdůležitější předností je přednost 3
 nejzávažnější slabinou je slabina č 1

Obrázek 3: Ukázka matice SWOT (Kerlinová, 2014, str 70)

7 ZÁVĚRY POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vzdělané obyvatelstvo je pro společnost neocenitelným zdrojem. Pro každého jedince je to pak investice do budoucna a zároveň způsob rozvíjení a poznání sama sebe. Čas, který si vytyčíme sami pro sebe za účelem vzdělávání či odpočinku, je nesmírně cenný, jelikož posouvá naše limity a náš potenciál nejen v rovině výkonnostní a kapacitní, ale také v rovině lidské.

Školská zařízení, která plánují svou budoucí strategii, by měla z těchto základů vycházet při nastavování své vize a držet se jich při plánování svých cílů. Jejich vizí by nemělo být pouhé předávání znalostí či poskytování prostoru pro volnočasové aktivity. Pedagog musí mít na paměti, že má schopnost a především možnost ovlivnit celý život dítěte. Přes velký nárůst stresu a byrokratické zátěže nesmí zapomínat, co je jeho náplní práce a jak bývalo dříve zvykem vzdělávání označovat - jeho posláním.

Ředitel organizace se pak musí vypořádat s otázkou, pro koho službu vzdělání vlastně poskytuje a koho všeho je nutné uspokojit. Je to služba poskytována státem a placena všemi občany, z čehož by ovšem vedení nemělo vyvodit závěr, že se musí zavděčit všem. Tohle již z podstaty věci není možné a z dlouhodobého hlediska to může být osudové, jelikož i školy mají reputaci, kterou si historicky budují skrze své zásady, hodnoty a principy. Jsou to takzvané nehmotné zdroje, kterými každá organizace disponuje a kterých si musí být vědoma.

Analýza všech zdrojů by měla předcházet každému plánování strategie. Ve školských organizacích jsou to především zdroje lidské, kterým by mělo vedení přikládat největší váhu, řídit je a rozvíjet. Z vnějších činitelů nesmí organizace, jako organizace veřejná, podcenit především politické a společenské faktory. Společenské (a především demografické) faktory mají oproti politickým tu výhodu, že jsou předvídatelné. Školy musí počítat s tím, že přirozený přírůstek v celé Evropě dlouhodobě klesá a migrace naopak stoupá. Pro politiky je tohle aktuální téma, ale neumíme předpovědět, zda ho budou řešit racionálně či populisticky.

Školy ale musí při plánování pohlédnout do budoucnosti a počítat s velkou mírou nejistoty. Své cíle by měly nastavit reálně, avšak dostatečně motivačně. Zaměstnanci by měli být s nastavenou strategií zcela v souladu a vývoj strategie by s nimi měl být pravidelně komunikován. Oni jsou nositeli změny a na jejich výkonu a motivaci úspěch závisí především.

Zvolená strategie by měla vycházet z analýzy současného a historického stavu, být v souladu s vizí organizace a měla by především synergeticky podporovat silné stránky a příležitosti organizace a minimalizovat hrozbu slabin organizace. Pokud se na zvolené strategii vedení shodne, měla by se jí dlouhodobě držet, aby zajistila možnost monitorovat změny a vlivy strategie na chod organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Středisko volného času Domeček Valašské Meziříčí, příspěvková organizace je příspěvková organizace územního samosprávného celku - města Valašské Meziříčí. Historie organizace sahá do 50 let minulého století, avšak současnou právní formu a název získala až v roce 2005, kdy byla založena a zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě.

V současné době ve SVČ Domeček pracuje 13 zaměstnanců na stálý pracovní poměr a desítky lidí se SVČ každoročně spolupracují prostřednictvím dohod o pracovní činnosti či provedení práce. Ve vedení organizace (a současně také na pedagogických pozicích) působí ředitel a zástupkyně ředitele. Celkem je v organizaci 8 pedagogů a 5 zaměstnanců nepedagogických, mezi něž patří ekonom, uklízečky, správce a školník.

Mezi základní aktivity organizace patří provoz zájmových útvarů a kroužků, spontánních akcí a letních táborů. Geograficky organizace působí převážně ve městě Valašském Meziříčí a jejích městských částech, není však výjimkou, že pedagogové vedou kroužky na základních školách ve vzdálenějších obcích (například Lešná, Loučka) či jsou v těchto školách volnočasové aktivity zabezpečovány skrze externí pracovníky. Ve spolupráci s dalšími subjekty SVČ pořádá osvětovou činnost pro širokou veřejnost, v posledních letech jsou hojně navštěvovány přednášky s názvem „60 a víc neznámá nic“.

Svou velikostí (počtem zájmových útvarů a počtem pracovníků) SVČ Domeček bezkonkurenčně vládlo celému kraji až do školního roku 2012/2013. Od roku následujícího však pokles účastníků zapříčinil, že v současné době již SVČ nezaujímá ani první místo v okrese Vsetín. V posledním školním roce (2014/2015) zorganizovalo SVČ akce pro téměř 15 tisíc účastníků, letní táborovou činnost pro bezmála 300 dětí a ve statistickém výkazu k 31. 10. 2015 eviduje 1345 účastníků zájmových útvarů. SVČ dále spravuje pro město Valašské Meziříčí Dětské dopravní hřiště, kterého se každoročně zúčastní desítky základních škol z širokého okolí a navštíví jej veřejnost v počtu tisíců.

9 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

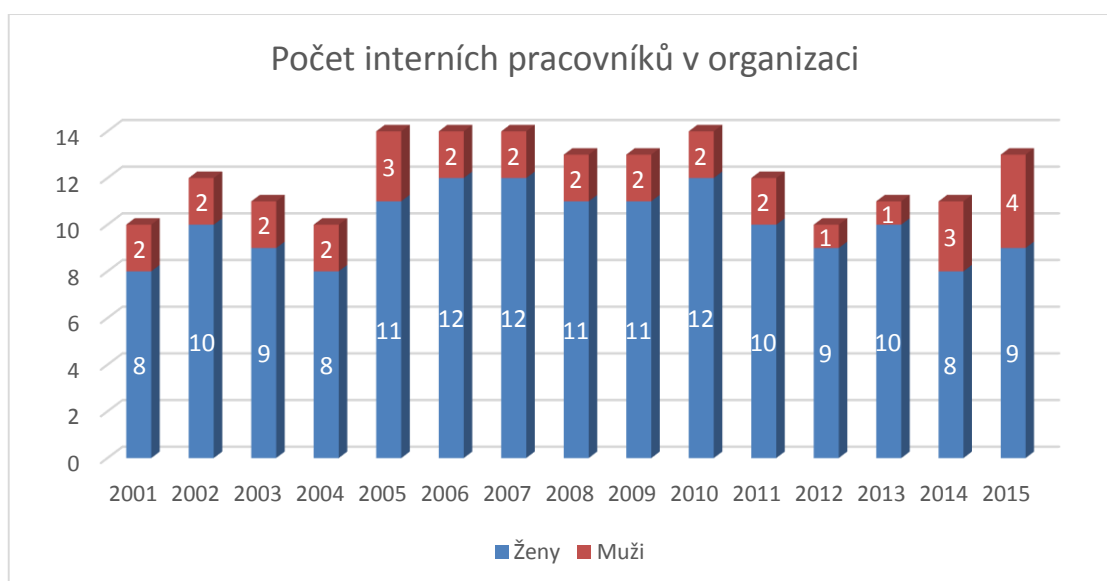
Dle poznatků teoretické části práce bude u analýzy vnitřního prostředí zkoumána především efektivita, účelnost a hospodárnost využívaných zdrojů. U vnější analýzy budou hodnoceny faktory změny, které na organizaci působí, jejich míra a rychlost.

9.1 Zdroje organizace

Organizace disponuje celou řadou vnitřních zdrojů a působí na ni velké množství vnějších činitelů. Pro analýzu byly však vybrány pouze klíčové aktivity popsány v teoretické části práce.

9.1.1 Lidské zdroje

Podle Národního institutu dětí a mládeže (2011) se počty pracovníků ve střediscích volného času dlouhodobě zvyšují, pro SVČ Domeček však čísla nejsou až tak pozitivní, jak by se z grafu níže mohlo zdát. Je potřeba si uvědomit, že hlavní činností SVČ je pedagogická činnost a zatímco v roce 2001, kdy v organizaci pracovalo 10 zaměstnanců, bylo pedagogických pracovníků 8, v roce 2015 pracovalo v organizaci stále 8 pedagogických pracovníků, celkový počet zaměstnanců byl však ke konci roku 13. Nejvyšší nárůst nepedagogických pracovníků byl zaznamenán v roce 2005, kdy organizace přestěhovala svou působnost do větších prostor a na správu budovy bylo zapotřebí větší lidské síly.



Obrázek 4 Graf počtu interních zaměstnanců v organizaci (zdroj: interní data organizace – výkaz p1-04)

Postupný nárůst od roku 2013 je příčinou převážně spolupráce SVCČ s úřadem práce, který z projektů Evropské na vytvoření veřejně prospěšných míst či podpory praxe pro mladé poskytuje organizaci dotaci na 6 měsíců až 1 rok a to ve výši až 100% celkových mzdových nákladů. SVCČ ovšem není schopna daného pracovníka zaměstnat i po uplynutí této doby. Zapojení technického pracovníka do pracovního procesu není až tak náročné, u pedagogického pracovníka je to ovšem problém a efektivita jeho využití zpravidla není 100%. To je dáno jednak tím, že období, kdy je pracovník zapojen do pracovního procesu nelze ovlivnit (ÚP poskytuje pracovníky nepravidelně) a stává se tedy, že místo je pro něj vytvořeno v polovině roku. Dalším faktorem je i vnitřní struktura organizace, kdy každý pedagogický pracovník je zároveň vedoucím oddělení, přičemž jeho nahrazení je v krátkodobém horizontu těžce řešitelné a jakákoliv pomoc od ostatních pedagogů (i nově příchozích) není příliš efektivní.

To dokládá i graf znázorňující vztah počtu pedagogických pracovníků a výkonů organizace v bodech po přepočtení koeficientu pro zájmové útvary ($0,85 \cdot \text{počet účastníků}$), akce ($0,05 \cdot \text{počet účastníků}$) a táborovou činnost ($0,1 \cdot \text{počet účastníků}$). Z něj lze vyčíst, že dlouhodobě tento vztah platit může a tendence snížení počtu pedagogů se může projevit snížením výkonů, ale zaměstnáním nového pedagogického pracovníka v jednom roce nutně neznamená nárůst výkonů v roce druhém. Výkony organizace jsou však ovlivněny řadou jiných (často vnějších) faktorů a tomuto problému se věnuje detailněji samostatná část práce (kapitola 8.3).



Obrázek 5 Graf vztahu počtu pedagogických pracovníků a výkonů (zdroj: interní data organizace – výkaz z15)

Navíc v organizaci dochází k výraznému výkyvu počtu zaměstnanců v rámci třeba jen jednoho kalendářního roku. Kupříkladu v roce 2015 přibylo v organizaci 5 zaměstnanců a 2 zaměstnanci odešli. V roce 2016 je plánován odchod 3 zaměstnanců a příchod zaměstnanců je prozatím nejasný.

Obecně známý fakt, že ve školských organizacích je málo pedagogických pracovníků mužského pohlaví potvrzuje i SVČ, kde od roku 2001 až do roku 2011 pracovali pouze 2 muži. Nárůst v roce 2014 a 2015 je způsoben spoluprací SVČ s úřadem práce a vytvořením veřejně prospěšných míst technických pracovníků. Mezi pedagogickými pracovníky jsou sice stále pouze 2 muži, ale nárůst podílu v celkovém počtu má pozitivní vliv na mezilidské vztahy uvnitř organizace a také tento fakt může působit pozitivněji na další potenciální zájemce z řad mužské populace, kteří by v SVČ chtěli pracovat.

Při porovnání věkové struktury zaměstnanců SVČ a statistiky v teoretické části práce nalezneme jedno negativní a jedno pozitivní zjištění. Zaměstnanců ve věku přes 50 let je v současnosti 50% (7 ze 14), což je o 5% více než průměr českého školství. Na druhou stranu jsou v organizaci 4 zaměstnanci ve věku do 30 let, což je číslo vysoko nad průměrem.

Velkou hrozbu pro SVČ představuje kontinuální snižování prostředků na platy zaměstnanců. Tabulka níže zobrazuje použité platové prostředky na platy (účet 521, hrubé mzdy) v letech 2009 až 2015. Zdroji těchto nákladů jsou příspěvek státního rozpočtu na platy pedagogických a nepedagogických pracovníků (bez technických pracovníků) a příspěvek zřizovatele na platy technických pracovníků. Zatímco v roce 2009 použilo SVČ prostředky na platy v celkové výši více než 4 milionů korun, v roce 2015 to bylo již 3,7 milionů korun. Počet zaměstnanců byl v obou letech stejný a to 13. V předchozím roce byly prostředky na jeden měsíční plat zaměstnance dokonce o 1.700 Kč menší. Nárůst v roce 2015 byl zapříčiněn velkým čerpáním dotací z úřadu práce, konkrétně se jednalo o částku 480 tisíc korun a pokrývala částečně plat 6 zaměstnanců.

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové prostředky na 1 roční plat 1 pracovníka	313 200 Kč	266 400 Kč	303 600 Kč	316 800 Kč	297 600 Kč	268 800 Kč	289 200 Kč
Mzdové prostředky na 1 měsíční plat 1 pracovníka	26 100 Kč	22 200 Kč	25 300 Kč	26 400 Kč	24 800 Kč	22 400 Kč	24 100 Kč

Tabulka 1 Vývoj mzdových prostředků od roku 2009 (zdroj: interní data organizace – přidělené dotace ze státního rozpočtu)

Snižování prostředků na platy dopadá na organizaci ve dvou stěžejních oblastech – snižuje možnost hradit z těchto prostředků externí pracovníky a snižuje reálný plat interních pracovníků. Zatímco tabulkový plat pedagoga s praxí do 19 let zařazeného do 10. platové třídy byl v roce 2009 17.070 Kč (ucimse.cz, 2009), v roce 2015 se jednalo již o 21.250 Kč (flek.cz, 2015). V roce 2009 mělo tedy SVČ dostatečné prostředky na to, aby kromě nárokových složek platu vyplatilo svým interním zaměstnancům odměny či prémie a navíc bylo schopno převést platové prostředky na kolonky ostatních osobních nákladů, z kterých se hradí mimo jiné mzdy externí pracovníků. V roce 2014 a 2015 bylo SVČ schopno vyplatit všem pracovníkům nárokové složky platu (nemuselo tedy sáhnout na svůj fond), nenárokové složky platu však byly značně omezeny a externí pracovníci byli ze 100% financováni z rozpočtu organizace. V praxi to pak znamená velký tlak na vedoucí oddělení při financování svým zájmových kroužků (musí z nich 100% zaplatit vedoucího) a financování externích technických pracovníků (správa budovy, správa Dětského dopravního hřiště) probíhá z provozních prostředků na provoz od zřizovatele. To vše za méně peněz než v minulosti, což se reálně může promítnout do ztráty motivace zaměstnanců a jejich nižší efektivity.

Velkým negativním zjištěním je absence účasti zaměstnanců na školeních, workshopech či kurzech. Ty vykazují spíše nahodilou, příležitostnou tendenci a v praxi se většinou jedná o školení vedoucích zaměstnanců v oblasti zákonů a účetnictví. V širším kolektivu pak například o referentské zkoušky či školení bezpečnosti práce. Dá se tedy říci, že je to spíše reaktivní přístup, tedy řešení aktuálního problému než přístup proaktivní, vyhledávání příležitostí pro rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Školení v oblasti pedagogické činnosti například proběhlo v roce 2015, avšak zúčastnili se jej pouze 2 zaměstnanci. Navíc bylo toto školení součástí povinného kurzu zaměstnanců externích, kteří museli do konce roku splňovat zákonné náležitosti.

Pozitivním jevem je naopak navazování vztahů s dalšími organizacemi, ať už se jedná o středisko volného času v partnerském městě na Slovensku či návštěvu jiných SVČ v České republice za účelem seznámení se s jiným prostředím a chodem organizace či nápadů na volnočasovou činnost.

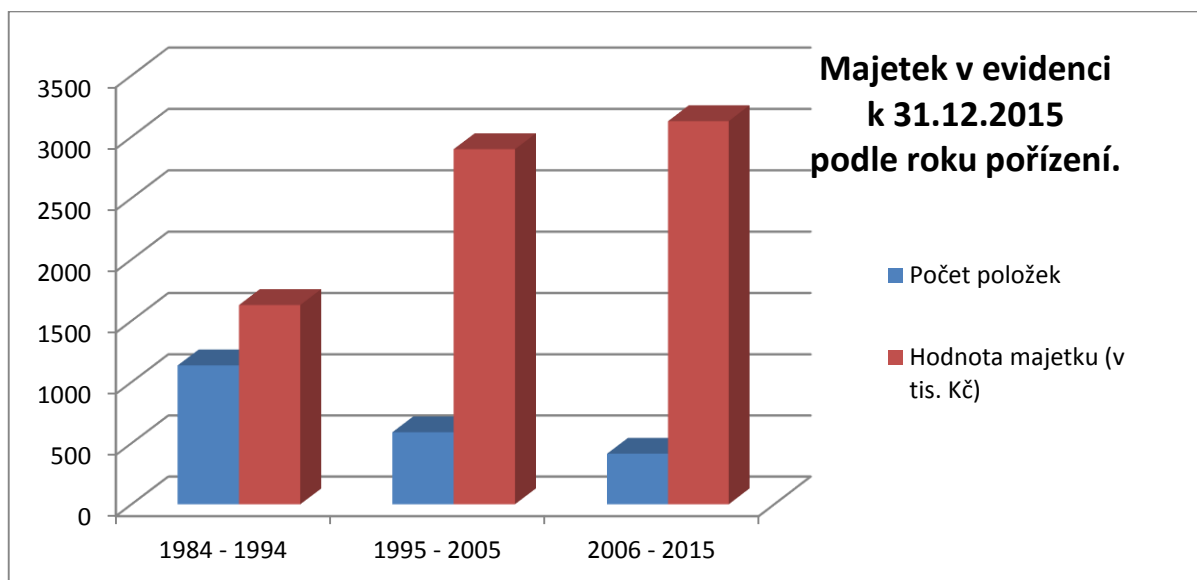
9.1.2 Hmotné a nehmotné zdroje

SVČ Domeček v současnosti provozuje svou hlavní činnost v budově bývalé základní školy Zdeňka Fibicha, kterou má od svého zřizovatele ve výpůjčce. Spolu s organizací

provozují v budově činnost také Městská knihovna a Centrum pro lidi se zdravotním postižením. Mimo tyto prostory zajišťuje SVČ také činnost dětského dopravního hřiště na opačné straně města.

Přestože v budově probíhá činnost zhruba 100 zájmových útvarů, pořádají se zde akce pro veřejnost a letní tábory, je SVČ schopno využít časových mezer v jednotlivých místnostech pro komerční pronájmy. Ročně si tak z této doplňkové činnosti zajistí příjmy v hodnotě téměř 0,5 mil. korun. Hodnota vypůjčené budovy dosáhla po letošní rekonstrukci hodnoty 52 milionů korun a její velikost (a po rekonstrukci i technické parametry) jsou pro činnost organizace velkými pozitivy. Součástí budovy a pozemků je také dětské dopravní hřiště a otevřené hřiště, na jehož provoz dostává SVČ prostředky zvláště pomocí účelové dotace zřizovatele a krajského úřadu.

Při přesunu na adresu bývalé školy Zdeňka Fibicha byla SVČ přenechána značná část hmotného majetku. Jedná se převážně o nábytek, ale také technické vybavení či výpočetní techniku. Stav tohoto majetku nebyl z velké části příznivý a proto každoročně SVČ vyřazuje majetek v řádu stovek tisíc korun. Z grafu níže je potom patrné, že podstatná část majetku organizace je stále starší 20 let.



Obrázek 6 Majetek v evidenci podle roku pořízení (zdroj: interní data organizace – elektronická evidence majetku)

Množství a stáří majetku, kterým SVČ disponuje je samozřejmě spojeno také s velkými náklady na jeho údržbu, opravy a také jeho inventarizaci, která se každoročně počítá na desítky hodin čisté práce a tedy i mzdových nákladů.

Celková hodnota hmotného a nehmotného majetku v brutto výši (tzn. pořizovací, neodepsané hodnotě) činí 7.662.761 Kč a zahrnuje majetek několika skupin.

Zastoupení majetku ve skupinách	Hodnota majetku	Počet položek
DHM sk. A	644 152 Kč	717 ks
DHM sk. B	4 754 810 Kč	1385 ks
DHM sk. C	2 249 873 Kč	26 ks
ostatní	13 926 Kč	5 ks
celkem	7 662 761 Kč	2133 ks

Tabulka 2 Majetek podle účetních skupin (zdroj: interní data – knihy majetku)

U hmotného majetku se jedná o 3 skupiny, jež se liší pořizovací cenou. Za prvé se jedná o drobný dlouhodobý hmotný majetek, jehož pořizovací cena nedosáhne hranice 3000 Kč. V organizaci v této kategorii jasně převládají menší kusy nábytku (židle, stoly, lavice), majetek pořízen vedoucími oddělení (sportovní potřeby, učební pomůcky) a levnější kusy elektroniky či kancelářského vybavení. Tento je každoročně hojně pořizován a také ve velkém množství vyřazován. V účetnictví není evidován, v knihách majetku však ano.

Do skupiny B patří majetek od 3000 Kč do 40.000 Kč. Kromě nábytku, který opět tvoří velkou část, zde SVČ eviduje výpočetní techniku, elektrické nástroje pro správu budovy či dražší učební a sportovní pomůcky. V hojném počtu jsou zde také například kola a šlapací káry na dětské dopravní hřiště.

Do poslední skupiny hmotného majetku se zařazuje odepisovaný dlouhodobý majetek. Největší položkou je zde automobil v hodnotě přes 350 tisíc korun a nově pořízená ústředna telefonních rozvodů. Tato skupina pak také zahrnuje s největší částí majetek s velkou hodnotou, jež není využíván a zůstává zde historicky. Těmito jsou například fototermitické zařízení, rozhlasová ústředna či piano v hodnotě 15 tisíc korun.

Jediným nehmotným majetkem, kterým SVČ disponuje, jsou 3 CD s operačním systémem. Zbývající dvě položky představuje varná konvice a mikrovlnná trouba pořízená z fondu kulturních a sociálních potřeb.

Přestože již v současné době SVČ nepotřebuje ke své činnosti nehmotný majetek, má k dispozici velké množství ostatních nehmotných zdrojů, jež nejsou tak lehce změřitelné a vyčíslitelné. V první řadě je to historie sahající až do 50. let minulého století a vychovávání řady generací. Řada rodičů, jež dnes navštěvují SVČ, byla v minulosti sama členy domu dětí a mládeže. Také mnozí současní pracovníci v SVČ působí již řadu desítek let a svou

činnost považují za více, než práci. Dále je to pak také spolehlivost a důvěra, kterou si SVČ za dobu své působnosti vypracovalo. Těmito aspekty se blíže zabývá kapitola 9.4., která rozebírá výsledky dotazníkového šetření.

9.1.3 Finanční zdroje

Jako organizace veřejného sektoru a zároveň příspěvková organizace je činnost SVČ Domeček z velké části závislá na transferových příjmech. Z tohoto pohledu je analýza nákladů a výnosů poměrně jednoduchá záležitost, protože účel, na který mohou být tyto příjmy využity, je velice striktně definován a jeho skutečné využití také následně kontrolováno.

Dostalo-li SVČ například v roce 2015 dotaci na platy ze státního rozpočtu v objemu 3.112.142 Kč, je velice nepravděpodobné, že náklady na platy pracovníků placených ze státního rozpočtu činily jinou částku. Vzhledem k tomu, že SVČ za svou působnost nebylo nuceno zapojit fond odměn, ze kterého se hradí překročení mzdových nákladů a také vzhledem k tomu, že SVČ nevracelo krajskému úřadu část dotací zpět, můžeme předpokládat, že náklady na platy ze státního rozpočtu se od roku 2006 rovnaly částce dotací na ně přidělených. Oblasti této části dotací se podrobněji věnuje část výkonové analýzy, která zkoumá mimo jiné korelaci počtu pedagogických pracovníků, výkonů organizace a dotace na platy ze státního rozpočtu.

Podobně, avšak ne tak striktně, pracuje SVČ s dotací na provoz, kterou ji poskytuje zřizovatel. Do roku 2009 dostávalo SVČ pouze neúčelový příspěvek na provoz, který má za účel vyrovnat rozdíl mezi výnosy a náklady organizace, a s jehož pomocí má organizace dosáhnout vyrovnaného hospodářského výsledku. Neúčelový příspěvek může organizace využít podle svých potřeb a uvážení na různé provozní potřeby a dává tak z velké části prostor pro variabilitu nákladů v každém roce. To můžeme pozorovat například v oblasti oprav či pořízení dlouhodobého majetku, jehož výše je oproti ostatním nákladům v jednotlivých letech velice nevyrovnaná. Je to dáno tím, že zatímco některé náklady, jako například energie či velká část služeb (telefony, ostraha objektu), jsou organizací hrazeny každý rok v téměř totožné výši, opravy jsou často prováděny až na konci roku a jejich rozsah závisí na hospodářské situaci organizace právě ke konci roku.

Opravy (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Doplňková činnost	0	0	0	12	42	0	0	0	80	40
Hlavní činnost	19	15	18	479	199	41	135	144	651	147
Suma	19	15	18	491	241	41	135	144	731	187

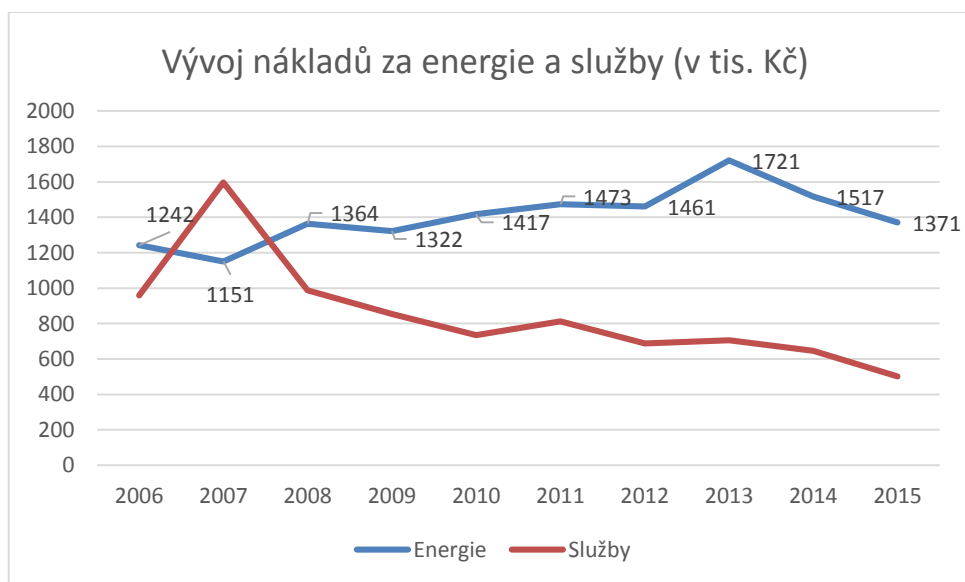
Tabulka 3 Náklady na opravy – interní data organizace – výkazy zisku a ztráty

Od roku 2010 dostává organizace také příspěvek účelový a to na provoz dětského dopravního hřiště, otevřeného hřiště a za organizaci Dne dětí.

Dotace na provoz (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Účelový + neúčelový příspěvek	2163	2270	2557	2794	2971	2455

Tabulka 4 Výše provozních dotací zřizovatele (zdroj: interní data organizace)

Výše provozních prostředků pro příspěvkové organizace je plně v kompetenci zřizovatele a pokles příspěvku o více než půl milionu korun v roce 2016 je výsledkem mnoha skutečností. Přestože se z části zcela určitě jedná o tlaky nového vedení města na větší efektivitu vynakládaných prostředků a hledání oblastí, kde město může ušetřit (Město VM, 2015), je to také výsledek dlouhodobého snažení města konsolidovat výdaje společně pro město a jeho příspěvkové organizace. Výsledkem je například zlevnění ceny elektrické energie, tepla a ostatních služeb pro příspěvkové organizace.



Obrázek 7 Náklady za energie a služby (zdroj: výkazy zisku a ztráty)

Graf výše zachycuje právě vývoj nákladů SVČ v oblastech energií a služeb. Za snížení nákladů v oblasti služeb je především dlouhodobá snaha SVČ hledat úspory na straně dodavatelů, ať už se jedná o vyjednávání nových smluv telefonních operátorů či pojištění. Za snížením nákladů na energie, respektive jejich stagnaci, je již zmiňovaná konsolidace a

také ale příznivé zimní teploty za předcházející dvě období. Všechny tyto kroky poskytovaly SVČ rezervu v případě, že by se náklady za energie či potřeba služeb v budoucnosti zvýšily; o tu teď při škrtech příspěvku na provoz přišlo.

Jedinou oblastí výnosů, se kterou může SVČ kalkulovat v plném rozsahu dle svého uvážení, jsou výnosy z vlastní hlavní a doplňkové činnosti. V případě hlavní činnosti se jedná o účetní kolonku „prodej služeb“ a v praxi to znamená především příjmy od klientů SVČ za zápisné do kroužků, vstupné na akce a platby za tábory. Doplňkovou činností jsou pro SVČ Domeček pouze pronájmy. Jedná se o pronájem tělocvičny a nebytových prostor mimo čas, ve který SVČ provozuje kroužky a dále pronájem bytu, který je součástí budovy.

Výnosy z vlastní činnosti (v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy z prodeje služeb	981	968	1047	852	972	825	787	826	1049	889
Výnosy z pronájmů	499	496	558	560	557	469	520	499	457	435
Suma	1480	1464	1605	1412	1529	1294	1307	1325	1506	1324

Tabulka 5 Vlastní výnosy (zdroj: interní data organizace – výkazy zisku a ztráty)

Tabulka výše ukazuje pokles této oblasti výnosů, přerušenu pouze v roce 2014, kdy se jednalo o nárůst 181 tisíc korun oproti roku předcházejícímu. Tento byl způsoben převážně zvýšením zápisného zájmových kroužků, jež mělo sice za následek větší objem prostředků, ale mohlo mít také vliv na pokles účastníků zájmových útvarů. Pokles výnosů v doplňkové činnosti opodstatnění nemá (až na rok 2015, kdy celá budova prodělala rekonstrukci a její činnost byla včetně pronájmů pozastavena) a SVČ by jej měla v následujících letech posunout na vyšší úroveň. Pokles těchto výnosů se samozřejmě promítl do menší schopnosti vynakládat prostředky na činnost zájmových útvarů. V roce 2014 činil materiál a služby spojené s hlavní činností 360 tisíc korun, v roce 2015 to bylo pouze 240 tisíc korun. Velkou položkou spojenou s hlavní činností jsou také mzdy externích pracovníků – tyto se naopak drží v relativně stále rovině 600 tisíc korun.

Další skupinou příjmů, ze kterých SVČ může hradit náklady svých zájmových útvarů, jsou dary. Přestože účel, na který je dar poskytnut, je většinou velice specificky definován, za poslední 4 roky byly dary, které SVČ obdrželo, 100% poskytnuty právě na činnost určitého zájmového útvaru či byl definován obecně tak, aby na tuto činnost mohl být použit. Jejich

stav je za roky 2012 až 2014 (75 tisíc, 33 tisíc, 64 tisíc a 20 tisíc korun) ovšem velice nevyrovnaný a pouze malá část darů je poskytována organizaci každoročně.

V případě, že se organizaci v kalendářním roce vyskytnou neplánované náklady či organizace plánuje náklady přesahující rámec příspěvku na provoz, zapojí finanční zdroje ze svých fondů. SVČ prozatím nebylo nuceno zapojit fond odměn, jelikož organizace díky úsporným opatřením minulých let a spoluprací s úřadem práce organizaci doposud vždy pokryla mzdové náklady z dotace krajského úřadu. Fond investic je naopak využíván hojně na nákup dlouhodobého majetku či oprav. V roce 2014 tyto prostředky pomohly financovat opravu podlahy tělocvičny v hodnotě 570 tisíc korun a v roce 2015 nákup mycího stroje na podlahy a pořízení nových telefonních rozvodů.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření	2	68	54	64	161	-24	125	58	-7	564
Zapojení fondů	184	344	253	130	414	149	68	35	143	377

Tabulka 6 Výsledek hospodaření (zdroj: interní data organizace –výkazy zisku a ztráty)

Vzhledem ke škrtům v provozním příspěvku na rok 2016, které organizace byly avizovány dopředu, zapojila organizace v roce 2015 téměř celý investiční fond a dalšími úsporami dosáhla výsledku hospodaření 564 tisíc korun. Je to nejvyšší hospodářský výsledek a přináší také největší rizika. V případě organizací, které nebyly založeny za účelem zisku, může na takto vysoký výsledek hospodaření být nahlíženo vedením města i veřejností negativně. Navíc bylo toho výsledku dosaženo zapojením fondu investic, na kterém je na začátku roku 2016 nedostatečné množství zdrojů. Na druhou stranu bude organizace moci peníze ze zlepšeného výsledku hospodaření přerozdělit i do jiných fondů. Vzhledem ke stále klesajícím dotacím na platy se bude pravděpodobně jednat o velkou část pro fond odměn.

9.2 Výkonová analýza

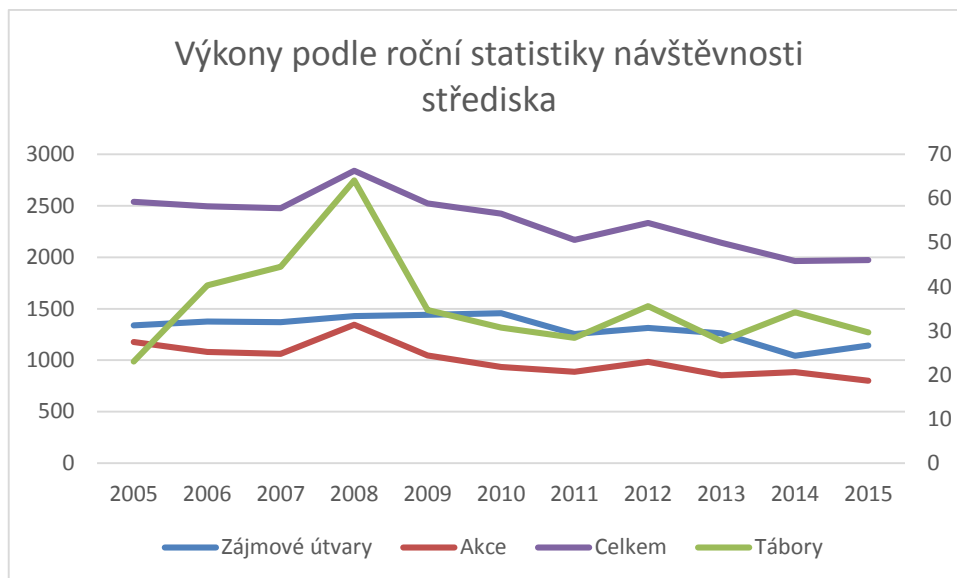
Výkony zaznamenává organizace každoročně do výkazu Z-15, který spravuje Odbor školské statistiky, analýz a informační strategie MŠMT. Data jsou každoročně zaznamenávána do 31. 10. a do statistiky se organizaci počítají s různým koeficientem počty účastníků zájmových útvarů, účastníků akcí a účastníků táborevé činnosti. Tyto přímo ovlivňují objem mzdových prostředků na platy zaměstnanců. Z grafu níže je velice zřejmý vztah výkonnosti organizace a objemu platových prostředků.



Obrázek 8 Vztah výkonů organizace a objemu mzdových prostředků (zdroj: interní data organizace – výkaz z15 a dotace na platy ze státního rozpočtu)

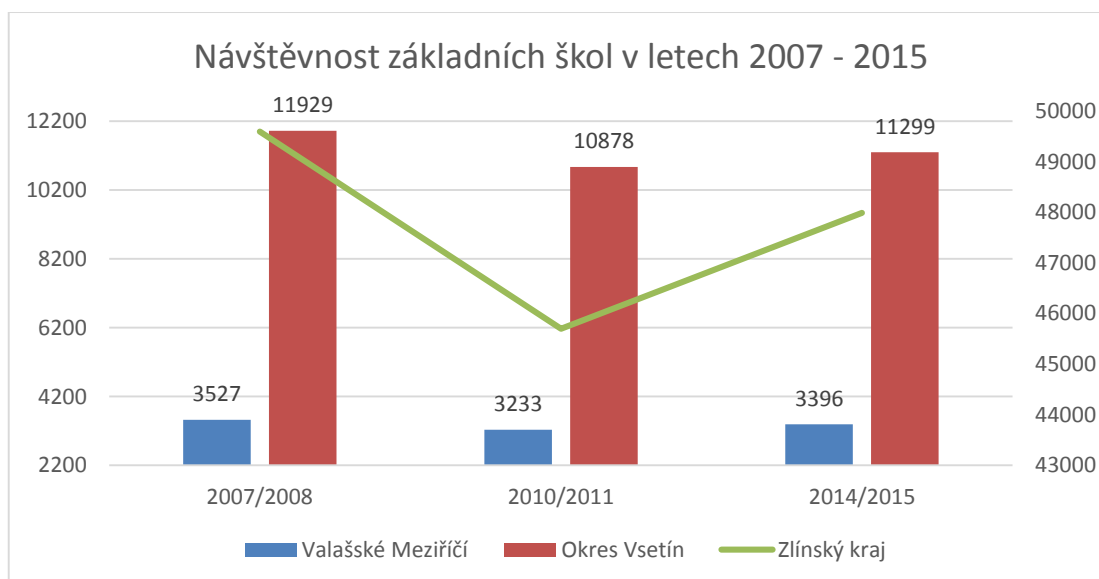
Dále je zajímavé si povšimnout jednoletého zpoždění mezi dvěma zmíněnými proměnnými v grafu. Pro stanovení objemu mzdových prostředků na platy zaměstnanců se použije pouze účast školních dětí (žáků) a to za předcházející školní rok. V praxi to tedy znamená, že kolik peněz na platy zaměstnanců v roce 2015 SVČ dostane, sdělí Krajský úřad organizaci na konci února či v březnu 2015. Statistika (výkony organizace) je ale pouze jedním ze dvou faktorů. Druhým je celková částka, kterou Krajský úřad na mzdové prostředky školských zařízení dostane. Výkonově pak SVČ pouze soupeří o tyto prostředky s dalšími SVČ v kraji.

Přínos jednotlivých činností pro statistické výkazy SVČ zaznamenává tabulka níže. Táborová činnost je zobrazena na vedlejší ose a je patrné, že pro statistiku má velmi malý význam. Tato činnost však probíhá přes letní prázdniny, v období, kdy je veškerá ostatní činnost v SVČ neaktivní. Navíc přináší do rozpočtu organizace nemalou část peněžních prostředků a je to další způsob, jak SVČ může přijít do kontaktu s dětmi a rodiči a navázat s nimi spolupráci v budoucím školním roce. I přes malý přínos do statistiky tak její omezení od roku 2008 nedává smysl.



Obrázek 9 Výkony organizace podle jednotlivých složek (zdroj: interní data organizace – výkaz z15)

Postupný pokles účastníků na akcích a zájmových útvarech je ale daleko větším problémem, jelikož má ve statistickém výkaze daleko větší váhu. Příčinu tohoto jevu bychom sice mohli hledat v demografickém vývoji obyvatel, z kterého je patrné, že počet školních dětí dlouhodobě klesá, na druhou stranu v posledních 4 letech žáků přibývalo a to jak na úrovni kraje, tak i okresu Vsetín a města Valašské Meziříčí (portál školství Zlínského kraje, 2015). SVC Domeček přesto vykazuje pokles statistických výkonů.



Obrázek 10 Návštěvnost základních škol (portál školství Zlínského kraje, 2015)

Jelikož příčinu nemůžeme hledat ani v oblasti středisek volného času (také zde se je patrný nárůst výkonnosti Středisek volného času ve Zlínském kraji jako celku, viz tabulka níže) je patrně nutné příčinu hledat uvnitř organizace. Data byla zpracována z portálu školství Zlínského kraje (2015).

Školní rok	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Počty účastníků zájmových útvarů	16747	17818	18655	18940	19384	19875

Tabulka 7 Návštěvnost účastníků zájmových útvarů SVČ (portál školství Zlínského kraje, 2015)

Dalším problémem, který se nutně negativně projeví ve většině činností organizace, je nestálé vedení, jelikož osoba v pozici ředitele se za posledních 8 let změnila 5 krát. Přestože žádný ředitel nebyl nikdy odvolán, příčiny změny měly racionální důvod (například odchod do důchodu, povolání pro výkon veřejné funkce ve vedení města) a každá osoba ve vedení již předtím v organizaci pracovala, za krátkou dobu nemohla uvnitř organizace dost dobře prosadit svou vizi a posunout organizaci o značný kus dopředu.

Změny na ostatních pozicích jsou ale také velice časté. Nepočítáme-li pozici ředitele, tak od roku 2012 přišlo do organizace 10 nových zaměstnanců a 5 jich odešlo. V roce 2016 vyprší smlouva na dobu určitou 3 zaměstnancům a další zaměstnanec ukončil pracovní poměr dohodou. Přijímání nových zaměstnanců v roce 2016 je teprve ve fázi plánování.

10 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

SVČ Domeček se stejně jako ostatní školské organizace musí vyrovnávat se stále se měnícím prostředím, ve kterém svou činnost vykonává.

Z politiky na státní úrovni se jedná například o tlaky na zvýšení bezpečnosti organizace či snížení finančních prostředků na platy. Na komunální úrovni je to pak snaha nového vedení města hledat úspory uvnitř příspěvkových organizací, které vyústily ve snížení dotací na provoz či snaha o přestěhování základní školy do prostor SVČ Domeček. Paradoxně tak faktory, které SVČ ovlivňují nejméně, jsou technologické, jelikož inovace v této oblasti jsou finančně velice nákladné.

Za pozitivní vnější faktory pak můžeme považovat například krátkodobý nárůst školních dětí v posledních letech či růst ekonomiky.

10.1 Politické faktory

Velkým problémem, kterému SVČ Domeček musí čelit je nestálost prostředí. Od roku 2001 si vyzkoušelo činnost již na 3 místech. Stěhování sídla organizace mělo samozřejmě vždy negativní dopad jednak na zaměstnance, pro které to znamenalo krátkodobě větší pracovní zátěž a nutnost adaptovat se v novém prostředí, ale především na veřejnost. Zatímco ztráty klientů, kterým nová lokalita SVČ nevyhovuje, jsou automatické a okamžité, oslovování a získání klientů nových vyžaduje velké úsilí.

V politice na vrcholné úrovni by mělo být pro SVČ důležité především to, kdo je ministrem školství, jaké má dlouhodobé plány a jak silný je při vyjednávání rozpočtu. V praxi se v této funkci za posledních 13 let vystřídal 16 lidí a sledovat jejich individuální cíle, tak nedává příliš smysl. Daleko smysluplnější je sledovat cíle dlouhodobých strategických dokumentů a od roku 2004 také strategii Evropské Unie.

Evropská unie však doposud tvrdí, že v oblasti školství chce být pouze podpůrným orgánem a její cíle jsou spíše zaměřeny na zlepšení statistik v oblasti vzdělanosti a gramotnosti (EC, 2012).

10.2 Ekonomické faktory a konkurence

Česká republika patří v rámci Evropské Unie spíše k podprůměru, co se výtěžků na vzdělávání týče. Podle zprávy Evropské komise (2015) jsme zhruba o 0,5% pod průměrem EU 27, kdy v roce 2014 podíl výtěžků na vzdělávání vzhledem k celkovému HDM

dosahoval u průměru EU 27 více než 5,2% v České republice to bylo 4,8%. Pozitivní je ovšem narůstající trend těchto výdajů, jež v roce 2007 činily pouze 4,5%. Zpráva mimo jiné také identifikuje jako slabé místo nízké platy pedagogů a s tím také spojen nezájem o tuto profesi a tedy nízký počet pedagogů, respektive velký počet žáků na jednoho pedagoga.

Podle lednové zprávy Ministerstva financí České republiky (2016) se makroekonomické ukazatele České republiky drží stále v pozitivní rovině a kladných číslech. Reálný růst HDP za rok 2015 je odhadován na 4,6 % a predikce v budoucích obdobích je stanovena jako nárůst 2,7% pro rok 2016 a 2,6% v roce 2017. Tato čísla navíc umocňuje stav velmi nízké inflace a nárůst domácích i vládních výdajů, které vedly ke snížení nezaměstnanosti na hranici 6,1%.

10.2.1 Konkurence

Z výsledků dotazníkového šetření provedeného ve dnech 21. 3. 2016 a 22. 3. 2016 pro SVČ vyplývá, že existuje velké množství lidí (58%), kteří s organizací nemají v současné době osobní kontakt a to ani jako rodiče ani jako účastníci. Mezi ostatními organizacemi se jako největšími konkurenty ukazují školní družiny, sportovní oddíly a kluby a taneční školy.

Ze 107 dotázaných dospělých je v současnosti jen 27 členem nějakého zájmového útvaru či organizace. U jejich dětí je toto číslo vyšší, přesně tedy děti 37 rodičů jsou členy z celkového počtu 44 rodičů, kteří uvedli, že mají děti.

Při hodnocení organizace z pohledů rodičů, kteří mají osobní zkušenosti s organizací, se jako největší problémy ukázaly ceny a pestrost nabízených služeb. 27% rodičů uvedlo, že ceny za nabízené služby hodnotí špatně a 17% hodnotilo špatně nabídku kroužků. Naopak nejsilnějšími stránkami se ukázaly povahové vlastnosti a odborné znalosti pedagogů, se kterými v obou případech byla spokojena naprostá většina rodičů (84% u povahových vlastností a 75% u odborných znalostí).

10.3 Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují SVČ a ostatní školská zařízení velice výrazným způsobem, avšak oproti fyzickým a soukromým právnickým subjektům je rozdílná jejich rychlost, kterou do organizace proniknou. Vedení školských organizací většinou nevidí priority v pořizování nových technologických inovací a často jsou odkázáni na technologie

„z druhé ruky“, tedy například použitou výpočetní techniku přenechanou v rámci sponzorského daru.

Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020 (MŠMT, 2014) popisuje současný technický stav školských zařízení jako funkční, avšak zastaralý a neefektivní. SVČ v určitých oblastech bohužel daný obraz splňuje. Patrné je to již z webových stránek organizace (stav 2. 1. 2016); foto galerie z roku 2015 jsou totožné s foto galeriemi z roku 2014 a 2011 a v menu „o nás“ se o organizaci návštěvník dočte pouze to, kdo je partnerem školy a jaký je provozní řád dopravního hřiště. Stejně jako ostatní školské organizace se SVČ tedy potýká s tím, že pracovníci vykazují teoretické znalosti, ale nedokážou je aplikovat v praxi.

Investice do technické vybavenosti a infrastruktury však za poslední 2 roky výrazně narostly. Je to také krok, který vedení udělalo s cílem zefektivnit práci zaměstnanců, vzhledem ke sníženým dotacím právě na platy pedagogických a hospodářských pracovníků. Za rok 2015 byly zakoupeny počítače pro 5 zaměstnanců v hodnotě 70 tisíc korun, výuka na dopravním hřišti byla zpestřena digitální tabulí v hodnotě 39 tisíc korun a byly zrekonstruovány telefonní a kamerové rozvody v hodnotě téměř 300 tisíc korun. Zefektivnění manuálních prací bylo docíleno nákupem čistícího stroje (70 tisíc korun) nebo nákupem výkonnějšího křovinořezu či drobnějších ručních strojů.

Příležitosti technologických inovací tedy tkví především ve zefektivnění práce (manuální i administrativní), lepší komunikaci s veřejností či zefektivnění výuky. To vše ovšem pouze za předpokladu, že pracovníci danou techniku budou schopni a hlavně ochotni využívat. Investice do techniky, kterou organizace nebude efektivně využívat je naopak možno vnímat jako hrozbu.

Vizi vzdělávání v digitálním věku je podle MŠMT (2014) vzdělání, které je otevřené, jejichž účastníci jsou digitálně gramotní, mají informativní myšlení a k práci adekvátní digitální technologie. Pro volnočasové aktivity, kterými si SVČ zabývá, bude pravděpodobně vize odlišná a může mít dokonce za cíl z digitálního světa zcela utéci. I přesto by se SVČ mělo naučit technologie poznávat a na správných místech využívat, jelikož podle Dlouhodobého záměru ČR 2015 -2020 je vzhledem k nepříznivému demografickému vývoji nutné očekávat změny i v oblasti technologií, převážně tedy dovedností pedagogů v této oblasti.

10.4 Sociální a společenské faktory

V současné době demografická situace školským zařízením nahrává, jelikož počty dětí v základních školách za poslední 4 roky rostou a podle Dlouhodobého záměru ČR 2015 – 2020 (MŠMT, 2015) se tak bude dít pouze do roku 2020. S tím je velice nutně spojena statistika živě narozených dětí, jež se zvyšovala do roku 2007, kdy dosahovala hodnoty téměř 120 tisíc. V roce 2014 to bylo již 110 tisíc a střední varianta predikce MŠMT (2015) pro rok 2025 ukazuje číslo 84 tisíc dětí.

Pro potřeby SVČ je ovšem také potřeba prozkoumat kvalitativní stránku věci a zaměřit se na to, jak často a kvalitně lidé tráví volný čas. Podle výsledků dotazníku, který byl distribuován ve městě Valašské Meziříčí ve dnech 21. 3. 2016 a 22. 3. 2016 jsou patrné rozdílné přístupy a názory u dospělých a jejich dětí. Zatímco pouze 52% dospělých si udělá čas na své záliby pravidelně, u jejich dětí je to 86%. Méně výrazný, avšak stále patrný je také rozdíl v tom, že dospělí často preferují záliby individuální a jejich motivuje je výkon či dosažení určitého cíle. U jejich dětí pak v drtivé většině (93%) převládají aktivity ve společnosti ostatních dětí a motivací je většinou odpočinek. V případě, kdy motivací dítě není pouze odpočinek, je to například rozvoj motorických dovedností či zručnosti, zatímco u dospělých je to zlepšení se v určité aktivitě či výhra sportovního utkání.

11 VÝBĚR STRATEGIE

Z analytické části práce vyplynulo několik skutečností stěžejních pro výběr strategie, kterou organizace pro svůj rozvoj zvolí. Příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky z analytické části budou vloženy do SWOT matice zmíněné v závěru teoretické části práce od Kerlinové (2014). Výsledným efektem bude:

- identifikace silných stránek, které budou podporovat příležitosti a zmírňovat dopad hrozeb
- identifikace slabých stránek, které mohou zvyšovat negativní dopad hrozeb a brzdit potenciální příležitosti
- identifikace klíčových příležitostí a klíčových hrozeb, jejichž efekt je umocňován slabými a silnými stránkami organizace

Na základě výsledků bude vyslovena vize organizace a cíle podle časového horizontu. Časový rámec strategie rozvoje bude stanoven tak, aby dal organizaci příležitost odstranit většinu svých slabých stránek a mohl reagovat na nepříznivé změny v demografickém vývoji, které mají podle odhadů nastat za 5 let. Na druhou stranu však nemůže být strategie delší než 10 let, jelikož v delším časovém úseku se již mohou měnit priority organizace. Strategie rozvoje organizace SVC Domeček bude tedy v časovém horizontu 8 let.

11.1 Interakce vnějších a vnitřních činitelů

Výsledky analytické části práce přinesly zjištění, jež byla shrnuta do několika bodů. Pro implementaci výsledků do SWOT matice je všem elementům SWOT matice přiřazena zkratka, jejich význam je popsán a obsahuje odkaz na příslušnou analytickou část práce.

11.1.1 Silné stránky

Historie a veřejnost: SVC Domeček působí ve Městě Valašské Meziříčí již desítky let a má silnou podporu veřejnosti (kapitola 8.2.2).

Potenciál pro růst: Organizace má k dispozici poměrně velký potenciál k růstu, a to jak v pravém slova smyslu, který ji poskytují velké prostory, tak také přeneseně, skrze mladší zaměstnance, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat (kapitola 8.2.1 a 8.2.2).

Finanční flexibilita: SVC je schopno reagovat na snížení dotací ze strany zřizovatele a státního rozpočtu, skrze operativní opatření (kapitola 8.2.3).

Zaměstnanci: Organizace disponuje pracovníky jak zkušenými tak také mladými, ochotnými zkušenosti přejímat. V organizaci pracuje na poměry českého školství poměrně hodně mužů, což může vést k dalšímu pohledu při řešení problémů (kapitola 8.2.1).

Aktivní vazby: Organizace je aktivní při spolupráci se soukromými firmami a ostatními SVČ.

Investice do technologií: SVČ investuje do nových technologií (kapitola 8.2.1).

11.1.2 Slabé stránky

Nestálé vnitřní prostředí: situace zaměstnanců (včetně pozice ředitele) je značně nestálá a počet zaměstnanců se mění každoročně o desítky procent (kapitola 8.3).

Výkonnost: Výkony organizace vykazují pokles i přes demograficky příznivé podmínky a růst konkurence (kapitola 8.3.).

Zastaralý majetek: Majetek, který organizace převzala po bývalé základní škole při stěhování do současných prostor, je velice zastaralý (kapitola 8.2.2)

Rozvoj zaměstnanců: Organizace vykazuje v podstatě nulovou činnost v rozvoji svých zaměstnanců, vyjma zákonně povinných (kapitola 8.2.1)

Vlastní příjmy: Vlastní příjmy organizace jsou nevyvážené a jejich trend je spíše klesající (kapitola 8.2.3)

11.1.3 Příležitosti

Demografický vývoj v krátkém období: Demografický vývoj v krátkém období představuje příležitost v rostoucím počtu žáků na základních školách (kapitola 9.4).

Makroekonomika: Makroekonomické ukazatele České republiky vykazují rostoucí tendenci a výdaje, které ČR vydává na chod školství, roste (kapitola 9.2).

Technologie: S nákupem nových technologií může SVČ zefektivnit činnosti technických pracovníků, administrativní stránku organizace a zpestřit výuku (kapitola 9.3).

Růst ve spolupráci: SVČ může využít kontaktů s firmami, partnerskými SVČ a zřizovatelem k vzájemné propagaci a výměně zkušeností (Kapitola 8.2.1).

11.1.4 Hrozby

Demografický vývoj v dlouhém období: Demografický vývoj v dlouhém období představuje hrozbu v klesajícím počtu žáků na základních školách (kapitola 9.4).

Pohlčení konkurencí: Špatné výkony a nepříznivá situace v oblasti komunální politiky mohou organizaci postupným krokem omezovat v růstu a vyústit až v omezení činnosti či zrušení organizace.

Ztráta prostor: SVČ je v situaci, kdy se rozhoduje o nastěhování základní školy do budovy, kde SVČ vykonává činnost (kapitola 9).

Nestále politické prostředí: Politická situace na vládní i komunální úrovni vykazuje nestálost (kapitola 9.1).

Trávení volného času: Dotazníkové šetření ukázalo, že velké procento dospělých si není schopno udělat čas na své záliby pravidelně a velké část z nich preferuje záliby individuální. Děti stále více tráví volný čas s využíváním technologií a méně často ve společnosti (kapitola 9.4).

11.2 SWOT matice

Vazby mezi silnými a slabými stránkami v návaznosti na příležitosti a hrozby organizace vygenerovaly následující matici.

OT \ SW	Historie a veřejnost	Zaměstnanci	Finanční flexibilita	Potenciál pro růst	Aktivní vazby	Nestálé vnitřní prostředí	Výkonnost	Zastaralý majetek	Rozvoj zaměstnanců	Vlastní příjmy	Hodnocení
Demografický vývoj v krátkém období		+		+	+	-	-		-		+3/-3
Makroekonomika		+	+	+		-	-			-	+3/-3
Technologie		+		+	+				-	-	+3/-2
Růst ve spolupráci	+	+		+	+	-	-		-		+4/-3
Demografický vývoj v dlouhém období	+	+	+			-	-	-	-	-	+3/-5
Pohlčení konkurencí	+	+			+	-	-				+3/-2
Ztráta prostor či změna působišť	+						-				+1/-1
Trávení volného času					+						+1/0
Hodnocení	4	6	2	4	5	5	6	1	4	3	

Tabulka 8 SWOT matice SVČ Domeček (upraveno podle Kerlinové, 2014)

Jako **největší příležitost** se pro organizaci jeví spolupráce s ostatními subjekty podobného zaměření či sledujícími podobné dlouhodobé cíle. Tato příležitost je umocňována již v současnosti aktivními vazbami s ostatními SVČ v kraji a příznivými demografickými podmínkami v současných několika letech. Vzhledem k velké podpoře veřejnosti by organizace měla mít za cíl vyvinout aktivitu také směrem k soukromým organizacím ve městě Valašské Meziříčí a navázat s nimi přinejmenším v první fázi kontakt. Krátkodobě je růst brzděn slabou výkonností organizace v oblasti roční statistiky počtu klientů a také nestálým vnitřním prostředím (především ve vedení a prostorech organizace), ve kterém je velice složité učinit opatření na několik let dopředu. Absence rozvoje zaměstnanců připívá k pouze reaktivnímu chování organizace a absenci inovací.

Klíčovou hrozbou v horizontu 5 - 10 let bude pro organizaci změna demografického vývoje, respektive jeho návrat do hodnot, které reflektují dlouhodobý trend, tedy pokles živě narozených dětí a žáků ve školách. Do této doby musí organizace bezpodmínečně odstranit příčinu poklesu výkonů, stabilizovat prostředí uvnitř organizace a mít jasně

definovaný a již fungující plán rozvoje, který ji přináší zpětnou vazbu. Jelikož hlavní vliv na efektivní implementaci plánu a růst v dlouhém období mají zaměstnanci, je nutné zajistit jim podmínky pro to, aby byli schopni a ochotni se vzdělávat. Zdá se, že pokles (nebo výkyvy) vlastních příjmů nemají opodstatnění a musí být také stabilizovány, jelikož umožňují organizaci růst nad rámec přijatých dotací.

Ačkoli v analytické části práce jsou zaměstnanci organizace identifikováni jako slabá i silná stránka, ze SWOT matice vyplývá, že jsou naprosto klíčoví pro budoucí rozvoj, jelikož podporují všechny příležitosti a mají potenciál zabrzdit hrozby organizace. To, že jsou definováni, jako **nesilnější stránka** organizace není tedy dáno jejich současným stavem, ale především jejich potenciálem. Stejně tak spolupráce SVČ s dalšími subjekty musí doznat většího a především hlubšího rozměru – tedy zasáhnout větší počet subjektů a s vybranými navázat pevnější vztahy.

V krátkém období brzdí organizaci především neefektivní a nestálá vnitřní struktura, při které vedení není schopno či ochotno identifikovat a postihnout zaměstnance s nízkými výkony a motivovat ty s výkony dobrými. Tyto **slabé stránky** je nutné odstranit již v první fázi plánování tak, aby se mohl nastartovat program vzdělávání zaměstnanců a mohl jim být poskytnut větší prostor pro seberealizaci, která se promítne v proaktivnějším chování.

11.3 Stanovení vize a cílů

Kapitola 1.1 teoretické části práce se zabývala mimo jiné tím, že veřejné organizace jsou často neforemné, straní se inovací a nemají důvod k tomu být proaktivní. Jako velice inovativní a ochotné přijímat risk se naopak obvykle označují malé nebo dokonce mikro-podniky. Přestože první část starého českého přísloví říká, že „kdo chce jít rychle, jde sám“, druhá část dodává, že „kdo chce dojít daleko, jde s druhými.“ Podnikatelské subjekty na toto reagují tvorbou clusterů, které pro ně ovšem představují také rizika, spojená například s únikem informací. Pro školské organizace tyto však nehrají zdaleka takovou roli a přínosy spolupráce přetrvávají. Pokud chce SVČ Domeček myslet dlouhodobě, nemělo by se na cestu vydávat samo, ale ruku v ruce se svými partnery.

Někdy se také říká, že je potřeba se stále dívat dopředu a neohlížet se. Není ale na škodu občas se zastavit, podívat se zpět a připomenout si jakým způsobem jsme dosáhli toho, kde jsme, nevynalézat znovu kolo a neopakovat staré chyby. Takovým přístupem by SVČ

Domeček zahodil celou svou historii, zkušenosti a podporu několika generací návštěvníků a klientů.

Je tedy potřeba dívat se dopředu, občas se zastavit a ohlédnout se zpět. Dívat by se ale člověk měl také do stran, rozšiřovat své obzory, hledat nové cesty a způsoby. SVČ Domeček má pro svou činnost spoustu kvalitních zdrojů a velký potenciál k růstu. Spousta faktorů jej ale brzdí a ty je nejprve nutné odstranit.

Někdy i samotná cesta může být cílem. Přestože finálním cílem strategie rozvoje může být nějaký finanční ukazatel či nějaké číslo výkonu, jediným skutečným a nevyčíslitelným cílem činnosti organizace veřejného sektoru by měl být přínos pro komunitu, díky které existuje. Navíc není lepšího marketingového nástroje, než spokojení zákazníci, kteří samovolně tvoří komunitu. Vždy je stabilnější, kdy něco samo vyroste, než když se něco postaví.

11.3.1 Formulace vize

Na základě výše zmíněných skutečností je pro SVČ Domeček vizí „pomoci vychovat komunitu sebevědomých a samostatných jedinců, pro které bude přirozené se do komunity opět vracet.“

Slovo „pomoci“ je ve vyslovené vizi klíčové, z toho hlediska, že dává najevo skromnost a pokoru, se kterou organizace k této vizi přistupuje. Je si vědoma, že této vize nemůže dosáhnout sama. Tato část odkazuje na největší příležitost, která se skrývá v růstu ve spolupráci s ostatními subjekty a samotnou komunitou. Část vize, kde se jedinci do činnosti komunity přirozeně zapojují zpět, je zase reakcí na největší hrozbu, demografický vývoj obyvatelstva. Pokud děti v komunitě vyrostou a budou se do komunity zapojovat opět se svými potomky, bude zajištěno, že komunita nezmizí.

11.3.2 Krátkodobé cíle

Krátkodobé cíle by měly být naplněny co nejdříve a to i za cenu stagnace v jiných oblastech činnosti. Jsou naprosto klíčové pro další rozvoj organizace a jedná se především o odstranění slabých stránek organizace. Časový horizont je zde stanoven na 1 – 2 roky. Jsou jimi:

- odstranění příčin poklesu výkonů s cílem vyrovnání se zbylým SVČ v okrese a napravení finanční situace k financování platů zaměstnanců

- zapojení zaměstnanců do procesů vzdělávání s cílem zajistit jim větší pole samostatné působnosti a seberealizace v činnosti
- navázat kontakt se soukromými organizacemi ve městě Valašské Meziříčí a aktivní spolupráci s ostatními dvěma SVČ v okrese Vsetín (případně jinými, geograficky blízkými SVČ nebo volnočasovými organizacemi).

11.3.3 Střednědobé a dlouhodobé cíle

U střednědobých cílů by měl být kladen důraz především na výslednou kvalitu, dlouhodobou udržitelnost a šetrnost při implementaci. Na rozdíl od krátkodobých by neměly narušit chod organizace. Jejich časový horizont je 2 – 5 let a jsou jimi:

- využít stále se zvyšujícího počtu žáků na školách ke zvyšování výkonů, s cílem přesvědčit o své důležité roli v komunitě politiky a veřejnost a tím zažehnat hrozbu pohlcení konkurencí
- navázání formální spolupráce se dvěma ostatními SVČ v okrese Vsetín s cílem výměny informací a zkušeností a plánem rozvoje (případně jinými, geograficky blízkými SVČ nebo volnočasovými organizacemi).
- navázat aktivní spolupráci s vybranými soukromými subjekty ve městě Valašské Meziříčí

Navázání formální spolupráce s ostatními i konkurenčními subjekty můžeme sice formálně označit za cluster, v konkrétním navrhovaném modelu ale bude oproti klasickým clusterům ztrácet na významu a důležitosti prakticky v každém bodu. Dle poznatků Enrighta (1998; cit. podle Pavelkové, 2013, str. 36) by takový cluster byl příliš řídký, poskytující omezený rozsah aktivit, nízkou schopnost inovací a neformální strukturu. Výhody spolupráce mezi SVČ v okrese však budou především ve výměně zkušeností a v pozdější fázi i v navázání přímé spolupráce skrze různorodé projekty z Valašského regionu.

V horizontu 5 – 8 let by se podle predikcí měly počty žáků základních škol vyšplhat na svůj pomyslný strop a postupně klesat. Jak se již v minulosti ukázalo, taková změna se může velice náhle promítnout ve snížení rozpočtu krajských úřadů, které finanční prostředky na vzdělávání dále přerozdělují. V těchto letech by měla organizace uvážlivěji hospodařit s penězi ve svých fondech.

Cílem organizace nemůže být zvrácení demografického vývoje obyvatel. Je ale potřeba si tuto skutečnost uvědomit a hledat nové cesty, kterými zaujmout především širokou

veřejnost. V dlouhodobém horizontu se podpora veřejnosti ukazuje jako silnější nástroj, než absolutní čísla, a podstatnou roli budou hrát politické a marketingové dovednosti vedení organizace. V tomto období by tedy organizace měla mít za cíl:

- Upevnění podpory veřejnosti skrze společné projekty s ostatními SVČ

A to skrze předpoklad, že ostatní SVČ budou v dvoudobém horizontu řešit identický problém.

12 REALIZACE STRATEGIE

12.1 Optimalizace výkonů organizace

Z analytické části práce vyplynulo, že pokles výkonnosti není příčinou působení externích činitelů. Za těchto okolností by nemělo být těžké příčinu identifikovat a odstranit.

Budeme-li brát v potaz, že celkové výkony organizace se počítají ze statistiky počtu klientů pravidelných činností, příležitostných akcí a táborové činnosti podle koeficientu 90%, 5% a 5%, přičemž táborová činnost je do velké míry nezávislá na ostatních dvou (probíhá v době prázdnin, kdy je činnost zájmových útvarů omezena), lze konstatovat, že přínos do statistiky je přesně 18:1 ve prospěch pravidelné činnosti oproti pořádaným akcím.

Předpokládejme, že chceme zvýšit výkony o 11%, na hodnotu 2159 tak, abychom se vyrovnali hodnotám obou SVČ v okrese Vsetín. Matematicky lze pak tento vztah zapsat do rovnice, jejíž dvě proměnné budou označovat počet účastníků na akcích (proměnná A) a počet účastníků pravidelné činnosti (proměnná PC) takto:

$$(A + 14359) * 0,05 + (PC + 1345) * 0,9 + 296 * 0,05 = 2159$$

Rovnici můžeme postupně zjednodušit až k výslednému kroku:

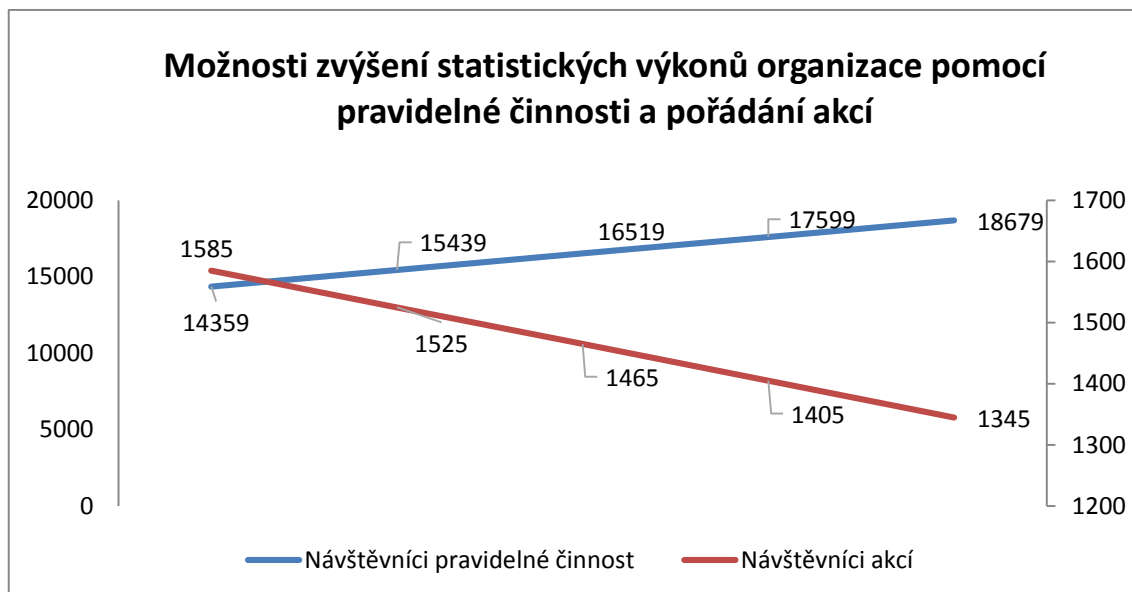
$$A * 0,05 + PC * 0,9 = 216$$

Budeme-li chtít nárůstu dosáhnout zvýšením pouze pořádaním akcí, dosadíme za hodnotu PC = 0 a získáme rovnici:

$$A * 0,05 + 0 * 0,9 = 216 \text{ s výslednou hodnotou } A = 4320.$$

Budeme-li chtít nárůstu dosáhnout zvýšením pouze počtu klientů pravidelné činnosti, dosadíme do rovnice hodnotu A = 4320 a výpočtem dosáhneme hodnoty PC = 240.

Jelikož je rovnice lineární, můžeme si krajní body vynést do grafu a znázornit tak vztah zmíněných proměnných pro všechny možné kombinace. V grafu níže je znázorněno 5 variant, při kterých bude SVČ dosahovat požadovaného výsledku 2159 bodů návštěvnosti.



Obrázek 11 Možnosti navýšení statistických výkonů

Základním předpokladem pro zvýšení jakéhokoliv výkonu je jeho plánování, zadání dílčích úkolů příslušným zaměstnancům a průběžná komunikace výsledků. Pro navýšení výkonů střední cestou, tj. dosažení výkonů 1465 klientů v pravidelné činnosti a 16519 klientů na akcích, je zapotřebí, aby každý z 6 pedagogů (ředitele nebudeme počítat, jeho přínos do statistiky je nevýznamný) zabezpečil za rok svým oddělením 244 klientů v zájmových útvarech a zajistil akce pro 2753 účastníků. V případě, že dosažení takového výkonu u některého z oddělení není možné (zabezpečují obecně složitější akce a méně navštěvované zájmové útvary), je zapotřebí takovou skutečnost komunikovat s předstihem a část jeho výkonů musí pokrýt vedoucí jiných oddělení. Ti o tom musí být informováni a celý kolektiv se na plánu musí shodnout.

12.1.1 Motivace zaměstnanců

Náklady na zpracování plánu výkonů a jeho komunikace směrem k vedoucím jsou téměř nulové, respektive zahrnují zhruba jednotky hodin práce. Zcela evidentní je však problém s motivací zaměstnanců k naplňování dohodnutého plánu. Na jedné straně je možné použít pozitivní motivaci v podobě finančních odměn a na druhé straně použít motivaci negativní a zaměstnancům hrozit snížením úvazků či rozvázáním pracovního poměru. V prvním případě je problémem skutečnost, že za poslední rok celková částka vyplacena na odměny zaměstnanců nepřesáhla 100 tisíc korun a motivační dopad je tak značně omezen. V případě druhém je nutné brát ohled na práva zaměstnanců. Snížení úvazku zaměstnanec

nemusí akceptovat a propustit lze zaměstnance pouze podle § 52 zákoníku práce. Jeho porušení by mohlo vést až k soudním sporům.

Řešením by tedy mělo být dosažení stavu, kdy zaměstnanec sám chce výkonů dosahovat a na výkonech organizace mu záleží. K tomu lze přispět průběžnou komunikací současného stavu, problémů, úspěchů a celkového chodu organizace směrem k zaměstnancům. Zaměstnancům by ale především mělo vedení dát najevo, že právě oni jsou klíčovými faktory úspěchu organizace, že jim na zaměstnancích záleží a musí hledat způsob pro jejich rozvoj a seberealizaci.

12.1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Přestože průběžné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je ve skutečnosti pozitivní jev, mohou se s jeho realizací pojít dva velké problémy. Prvním z nich může být neochota a pasivita některých zaměstnanců, pokud nebudou přesvědčeni o jeho přínosu pro sebe a pro organizaci. To je potřeba překonat především komunikací pozitivních zkušeností od ostatních pracovníků či pracovníků jiných zařízení. Rozvoj zaměstnanců by měl být plánován a jeho rozsah dopředu se zaměstnanci komunikován. Jeho forma se však může měnit podle situace, a pokud to bude pro kolektiv přínosem, nemusí probíhat individuálně.

Druhým problémem je financování nákladů na vzdělávání. Jelikož vzdělání zaměstnanců nemůže být hrazeno z provozních prostředků a v kapitole mzdových prostředků (z které je teoreticky možné tyto náklady hradit) v současnosti již peníze na ostatní neinvestiční výdaje nejsou, je nutné tyto pokrýt z výnosů z vlastní činnosti. Vzhledem k poklesu výnosů v hlavní činnosti se s těmito penězi nedá spolehlivě kalkulovat a jako schůdné řešení se tedy jeví získání prostředků skrze sponzorské dary či spolupráci se soukromými subjekty (například pořádáním akcí pro větší zaměstnavatele ve Valašském Meziříčí).

Pomineme-li technické pracovníky, je v SVČ 10 pracovníků, pro které je rozvoj znalostí a schopností velice žádoucí. Průměrná cena školení, kterých se zaměstnanci organizace účastnili, byla zhruba 1200 Kč za jednu přihlášenou osobu. Kdyby se zaměstnanci účastnili dvou školení ročně, dosahovaly by náklady na vzdělávání 24.000 Kč ročně.

12.2 Navázání spolupráce

Již v minulosti se podařilo SVČ zabezpečit chod soukromé akce pro rodiny s dětmi velkého zaměstnavatele ve městě Valašské Meziříčí. Stalo se tak ale pouze jednou v roce 2014. Přestože mzdové náklady převýšily výnosy (8.000 Kč) z této akce, bylo SVČ

schopno použít prostředky na hlavní činnost zájmových útvarů, zvýšit statistiku návštěvnosti a ukázat se veřejnosti i mimo prostory budovy. Pokud by se SVČ podařilo oslovit 3 firmy pro podobnou akci, mohla by těmito prostředky pokrýt náklady na vzdělávání.

Spolupráce se soukromými firmami se také může pozitivně promítnout jako podpora organizace v politických kruzích, jelikož velké soukromé subjekty mají ve městě určitý vliv.

12.2.1 Spolupráce s ostatními SVČ

Spolupráce s ostatními SVČ by měla být pro všechny organizace v první fázi přínosem především ve výměně zkušeností z oblasti vlastní činnosti a chodu organizace. SVČ si v naprosté většině případů nekonkurují a jejich stejná geografická poloha (umístění ve středu města), cílová skupina klientů a velikost nahrávají tomu, že ideje jednoho SVČ mají velkou naději na úspěch při transformaci do ostatních SVČ. Pro úspěch této spolupráce je důležité, aby se všechna SVČ cítila rovnocenně.

Náklady na spolupráci v této fázi mohou být relativně nízké, jelikož se jedná pouze o mzdové náklady při komunikaci zúčastněných osob a cestovné. Je však potřeba brát v úvahu, že dodržení základních formálních pravidel při komunikaci může vést k efektivnějšímu využití času a tedy minimalizaci nákladů. Jedná se především o plánování itineráře pracovních schůzek či pořizování zápisu pro snadnější komunikaci poznatků k ostatním pracovníkům SVČ.

Budeme-li předpokládat 6 pracovních schůzek ročně, přičemž v každé z nich budou přítomni dva pracovníci organizace na jedno dopoledne, mohou mzdové náklady činit cca 6 tisíc korun (120 Kč/hod x 2 pracovníci x 4 hodiny x 6 schůzek). Cestovné nepřesáhne 1000 Kč. Tyto náklady již však nemusí SVČ hradit z výnosů vlastní činnosti, nýbrž provozních a platových prostředků.

12.2.2 Spolupráce v dlouhodobém horizontu

V okamžiku, kdy SVČ odstraní své největší nedostatky v oblasti výkonnosti a vzdělávání svých zaměstnanců, naváže spolupráci s ostatními SVČ a soukromými subjekty, měla by se její priorita přesunout k upevnění postavení ve městě Valašské Meziříčí a připravit se na změnu v geografickém vývoji obyvatel.

Ještě v roce 2010 bylo SVČ Domeček počtem klientů zájmových útvarů na prvním místě v celém kraji a jeho pozice ve městě byla i z historického hlediska velice pevná. Přestože podpora veřejnost stále přetrvává, její rozsah se logicky zmenšuje s počtem obyvatel, které SVČ svou činností osloví. V období následujících třech let by tedy SVČ měla mít jako prioritu zapojit do své činnosti každoročně větší část veřejnosti a stát se opět proaktivní organizací, která nejen že vyhledává příležitosti, ale také je sama tvoří.

Spolupráce s ostatními SVČ (či jinými blízkými organizacemi) by nejenže měla pokračovat, ale je žádoucí, aby se prohloubila o některé aktivní prvky, jakými může být například pořádání společných akcí, táborů či třeba jen turistických výletů. Historie Valašského regionu je velice pestrá, a přestože je mnoho organizací, které region propagují navenek, SVČ mohou při vzájemné spolupráci pomoci region představit svým klientům a obyvatelům. Oblast Hostýnských vrchů a Beskyd je ideálním místem pro společné turistické výpravy a všechna zmíněná města poskytují dostatek prvků Valašské historie a kultury.

Je těžké dopředu predikovat náklady spojené s činností ve spolupráci s ostatními SVČ, avšak přímé náklady (cestovné, vstupné, mzda pracovníků) by pravděpodobně byly hrazeny samotnými účastníky a nepřímé náklady (například využití budovy SVČ, úklid) by byly rozpuštěny mezi provozními náklady. Důležitým aspektem aktivní spolupráce jednotlivých SVČ však není v nárůstu statistiky návštěvnosti či finanční výtěžek z organizovaných akcí. Klíčové je propojení činnosti jednotlivých organizací tak, aby na sobě v určité malé, třeba i nevýznamné oblasti byly závislé. Pokud se tohle podaří, bude pak daleko těžší obrátit se zády k problémům ostatních partnerů a naopak v případě nesnází získat od ostatních partnerů podporu.

V dlouhodobém horizontu budou všechna SVČ řešit problém, který není v jejich moci zvrátit a jehož řešení se bude jistě odehrávat na státní úrovni. Opatření ze strany státu však nemusí být dostatečně flexibilní a SVČ musí především aspirovat na upevnění svého postavení v očích veřejnosti a komunálních politiků. Tohoto by měla dosahovat následováním své vize, tedy vychováváním komunity sebevědomých a samostatných jedinců, pro které bude přirozené se do komunity opět vracet.

ZÁVĚRY POZNATKŮ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Kapitola 1.2 teoretické část práce se zabývala určitými nedostatky u služeb poskytovaných veřejným sektorem a analytická část práce bohužel tyto nedostatky u organizace SVČ Domeček z určité části potvrdila. Organizace je velice dobře schopna reagovat na negativní a nepředvídatelné události (snížení finančních dotací, stěhování prostor) a pomocí navržených opatření je operativně řešit. Energie, kterou vkládá do řešení těchto problému, ji však chybí k tomu, aby byla sama proaktivní, inovativní a byla tím, kdo ve městě utváří obraz volnočasových aktivit.

Nestálé prostředí, ve kterém organizace svou činnost provozuje, je největším problémem, který se z vnějšího prostředí (nestálost komunální i vládní politiky) prolíná dovnitř organizace. Tento se pak projevuje v nestálé ekonomické situaci, proměnlivým vedením organizace a velkým výkyvem počtu zaměstnanců. V dlouhodobém horizontu je nutné si opět zajistit silné postavení ve městě skrze podporu veřejnosti.

Naopak velice pozitivním zjištěním je, že organizace disponuje zaměstnanci zkušenými i mladými, správně identifikuje zaměstnance jako klíčový faktor a v poslední době investovala nemalé prostředky na poskytnutí technologií pro zefektivnění jejich práce. Příliš tak nedává smysl pouze absence jejich rozvoje a vzdělání. Návrhová část dále poukazuje na nutnost plánování jejich výkonů.

Klíčovou hrozbou následující dekády bude pro SVČ vypořádání se se změnou demografického vývoje obyvatelstva, který vyústí v pokles žáků základních škol. SVČ je ovšem aktivní v navazování spolupráce s ostatními subjekty a v návrhové části práce byla právě tato silná stránka zohledněna velice podstatně. V dlouhodobém horizontu by se SVČ mělo spojit a aktivně spolupracovat například s ostatními SVČ okresu Vsetín, jež spolu sdílí Valašskou historii, kulturu a přírodní bohatství. Jistá závislost jednoho subjektu na druhém bude přínosem především v tom, že nesnáze jiného partnera nebude tak lehké ignorovat a naopak bude snazší získat podporu ostatních partnerů, ocitne-li se SVČ v problémech.

Jedině vybudováním silné vícegenerační členské základny a silnou podporou veřejnosti má SVČ šanci odolávat tlakům komunální politiky, demografickým výkyvům a ekonomickým problémům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CIPRO, Miroslav. *Diferenciace základního vzdělání*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1966.
- BAKOŠ, Eduard, Jan BINEK a David PÓČ. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty: referenční příručka*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-013-6
- COOPER, Cary, Andrew NOBLET a Ronald BURKE. *Resource Management in the Public Sector* [online]. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012 [cit. 2016-03-01]. ISBN 9780857937315. Dostupné z: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=ae815468-f982-44a3-b59d-a39eb0c51abc%40sessionmgr113&vid=0&hid=116&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl&preview=false#AN=495621&db=nlebk>
- CZSO: *Využívání ICT v oblasti veřejné správy* [online]. 2010 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23189129/vs_tabulky_12.xls/3d3e4c1a-ff5f-4615-ad97-564b393bf7d0?version=1.0
- ČESKO. *Předpis č. 250/2000 Sb: Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: Sbíрка zákonů České republiky, 2000. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>
- ČESKO. *Předpis č. 250/2000 Sb.: Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: . Sbíрка zákonů České republiky, 2000. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast4>
- ČESKO. *Předpis č. 320/2001 Sb.: Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)*. In: . Sbíрка zákonů České republiky, 2001. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- Český statistický úřad. *Vybrané demografické údaje v České republice* [online]. 2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/33786359/32018115_0101.pdf/22674bba-d272-43c3-b228-6f6af29550cb?version=1.1
- DAVIES, Brent. *Strategic marketing for schools: how to harmonise marketing and strategic development for an effective school*. London: Pearson Education Limited, 2003. ISBN 0273624083.

- EGER, Ludvík. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma, 2002. ISBN 978-8-090-32256-5. {}
- ENRIGHT, 1998, cit. podle Drahomíra PAVELKOVÁ et al. *Klastrové politiky: A jejich vliv na výkonnost clusterů a klastrových organizací*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-7201-926-6.
- European Commission: Strategic framework – Education & Training 2020. European Commission [online]. 2012 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_en.htm*
- Eurostat: Population change by component. *Eurostat* [online]. 2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_change_by_component_%28annual_crude_rates%29,_EU-28,_1960%E2%80%932014_%28C2%B9%29_%28per_1_000_persons%29_YB15_II.png
- Eurostat: Demographic balance. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Demographic_balance,_2014_%28thousand%29_YB15_II.png
- Eurostat: Crude rates of population change. *Eurostat* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Crude_rates_of_population_change,_2012%E2%80%9314_%28per_1_000_persons%29_YB15_II.png
- EVERARD, Kevin, Geoffrey MORRIS a Ian WILSON. *Effective school management*. 4th ed. London: Paul Chapman Publishing. ISBN 1-4129-0049-2.
- Evropská komise: Zpráva o České republice. *Evropská komise* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_czech_cs.pdf
- FIDLER, Brian. *Strategic management for school development: leading your school's improvement strategy*. London: Paul Chapman Publishing, 2002. ISBN 978-0-7619-6526-2.

- Flek.cz: Nové platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2015. *Flek.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/nove-platove-tabulky-a-tridy-statnich-zamestnancu-2015>
- HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha: Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-057-4.
- HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-927-5.
- HOLLINS, Etta. *Culture in school learning: revealing the deep meaning*. 3rd edition. New York: Taylor and Francis Group, 2015. ISBN 978-0-415-74344-0.
- iKatalogy: Střediska volného času a domy dětí a mládeže zlínského kraje. *IKatalogy* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://ikatalogy.nidm.cz/katalog/volny-cas/strediska-volneho-casu-a-domy-deti-a-mladeze?kraj=zlinsky>
- JANIŠ, Kamil. *Úvod do problematiky volného času*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009. ISBN 978-80-7248-530-7.
- KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova Univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6918-3.
- KEYNES, Maynard John. *The General Theory of Employment, Interest, and Money* [online]. College of arts & Science, 1992 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://cas.umkc.edu/economics/people/facultypages/kregel/courses/econ645/winter2011/generaltheory.pdf>
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. ISBN 978-0-273-78699-3.
- KPMG: Češi 1990 - 2015. *KMPG* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.25let.cz/stahnout-publikaci>
- MASARYK, Tomáš Garrique. *O škole a vzdělání*. Praha: SPN, 1990. ISBN 80-04-25554-x.
- Město Valašské Meziříčí: Starosta: Budu hledat úspory. *Město Valašské Meziříčí* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/doc/42415/>
- MŠMT: Bílá kniha - národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Formuje vládní strategii v oblasti vzdělávání. Strategie odráží celospolečenské zájmy a

- dává konkrétní podněty k práci škol. *MŠMT* [online]. 2002 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/35405_1_1/
- MŠMT: Povinná školní docházka - počty dětí na základních školách. *MŠMT* [online]. 2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/33002/download/>
- MŠMT: Dlouhodobý záměr ČR 2015 - 2020. *MŠMT* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: file:///C:/Users/d_machalsky/Downloads/Dlouhodob%C3%BD%20z%C3%A1m%C4%9Br%20%C4%8CR%202015-2020.pdf
- MŠMT: Střediska volného času. *MŠMT* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/strediska-volneho-casu>
- MŠMT: Rozpočet kapitoly MŠMT. *MŠMT* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/rozpocet-kapitoly-msmt>
- NIDM: střediska volného času. *NIDM* [online]. 2011 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://userfiles.nidm.cz/file/oddeleni-neformalniho-vzdelavani/11-04-29-text-strediska-volneho-casu-final.pdf>
- PÁVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času: teorie, praxe a perspektivy výchovy mimo vyučování a zařízení volného času*. 3. vyd. Praha: Portál, 2002. ISBN 8071787116.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Portál, 2002. ISBN 978-80-7357-936-4.
- Portál školství zlínského kraje: Počty žáků podle druhů škol. *Portál školství zlínského kraje* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: [http://www.zkola.cz/management/oos/adresare/Stranky/Po%C4%8Dty-%C5%BE%C3%A1k%C5%AF-podle-druh%C5%AF-%C5%A1kol-\(M%C5%A0,-Z%C5%A0-a-ZU%C5%A0\)-a-%C5%A1kolsk%C3%BDch-za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-\(SV%C4%8C\).aspx](http://www.zkola.cz/management/oos/adresare/Stranky/Po%C4%8Dty-%C5%BE%C3%A1k%C5%AF-podle-druh%C5%AF-%C5%A1kol-(M%C5%A0,-Z%C5%A0-a-ZU%C5%A0)-a-%C5%A1kolsk%C3%BDch-za%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-(SV%C4%8C).aspx)
- SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

- SMITH, Adam. *An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* [online]. Oxford University Press, 1976 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.
- STIGLITZ, Joseph. *Economics of the public sector*. 3rd ed.,. New York: W.W.Norton, 2000. ISBN 978-0-393-96651-0.
- Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020: Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. 2014 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie/digistrategie.pdf
- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 8073570467.
- TYRLÍK, Mojmír. *Zátěž v adolescenci*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-6042-5.
- Učíme se: platové tabulky 2009. *Učíme se* [online]. 2009 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/navody/platove-tabulky-2009-zmeny-od-1-cervna-2009.html>
- UN: Total population both sexes. *UN* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: [http://esa.un.org/unpd/wpp/DVD/Files/1_Indicators%20\(Standard\)/EXCEL_FILES/1_Population/WPP2015_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.XLS](http://esa.un.org/unpd/wpp/DVD/Files/1_Indicators%20(Standard)/EXCEL_FILES/1_Population/WPP2015_POP_F01_1_TOTAL_POPULATION_BOTH_SEXES.XLS)
- UN: World population prospects. *UN* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://esa.un.org/unpd/wpp/publications/files/key_findings_wpp_2015.pdf
- VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.
- VOMÁČKOVÁ, Helena. *Ekonomické aspekty vzdělanosti v regionálním kontextu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2003. ISBN 8070444991.
- Výzkumný ústav bezpečnosti práce: Psychická zátěž učitelů základních škol. *Výzkumný ústav bezpečnosti práce* [online]. 2004 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozpcitarna/clanky/clanky_skolstvi/sters_ucitelu040910.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZSO	Anglická zkratka pro Český statistický úřad
HČ	Hlavní činnost
DČ	Doplňková činnost
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PEST	Anglická zkratka pro analýzu prostředí organizace
SVČ	Středisko volného času
SWOT	Anglická zkratka pro analýzu prostředí organizace
UN	Anglická zkratka pro Organizaci spojených národů
ÚSC	Územně samosprávné celky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf populačního vývoje v EU 28 od roku 1960 (Eurostat, 2015)	24
Obrázek 2: Kontext strategické změny (Slavík, 2014, str. 42)	30
Obrázek 3: Ukázka matice SWOT (Kerlinová, 2014, str 70)	31
Obrázek 4 Graf počtu interních zaměstnanců v organizaci (zdroj: interní data organizace – výkaz p1-04)	36
Obrázek 5 Graf vztahu počtu pedagogických pracovníků a výkonů (zdroj: interní data organizace – výkaz z15)	37
Obrázek 6 Majetek v evidenci podle roku pořízení (zdroj: interní data organizace – elektronická evidence majetku)	40
Obrázek 7 Náklady za energie a služby (zdroj: výkazy zisku a ztráty)	43
Obrázek 8 Vztah výkonů organizace a objemu mzdových prostředků (zdroj: interní data organizace – výkaz z15 a dotace na platy ze státního rozpočtu)	46
Obrázek 9 Výkony organizace podle jednotlivých složek (zdroj: interní data organizace – výkaz z15)	47
Obrázek 10 Návštěvnost základních škol (portál školství Zlínského kraje, 2015)	47
Obrázek 11 Možnosti navýšení statistických výkonů	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj mzdových prostředků od roku 2009 (zdroj: interní data organizace – přidělené dotace ze státního rozpočtu)	38
Tabulka 2 Majetek podle účetních skupin (zdroj: interní data – knihy majetku)	41
Tabulka 3 Náklady na opravy – interní data organizace – výkazy zisku a ztráty	43
Tabulka 4 Výše provozních dotací zřizovatele (zdroj: interní data organizace)	43
Tabulka 5 Vlastní výnosy (zdroj: interní data organizace – výkazy zisku a ztráty)	44
Tabulka 6 Výsledek hospodaření (zdroj: interní data organizace – výkazy zisku a ztráty)	45
Tabulka 7 Návštěvnost účastníků zájmových útvarů SVČ (portál školství Zlínského kraje, 2015)	48
Tabulka 8 SWOT matice SVČ Domeček (upraveno podle Kerlinové, 2014)	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Distribuovaný dotazník

Příloha P2: Výsledky distribuovaného dotazníku

PŘÍLOHA P I: DISTRIBUOVANÝ DOTAZNÍK

Jsem z Valašského Meziříčí Pokud nejste z Valašského Meziříčí, vyplňte prosím pouze část A dotazníku.

Jsem rodič Pokud jste rodičem, vyplňte v části A a B otázky i pro Vaše dítě.
(Pokud máte děti více, vyberte si to, které máte nejraději)

Část A: Přístup k odpočinku

otázka A1: Uděláte si na své záliby čas pravidelně nebo spíše sporadicky?

	Vy	Vaše dítě
Pravidelně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepravidelně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

otázka A2: Preferujete záliby individuální nebo ve společnosti ostatních lidí?

	Vy	Vaše dítě
Individuální	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Společenské	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

otázka A3: Při svých zálibách je vaší motivací pouze odpočinek nebo i dosažení nějakého cíle, výkonu či zlepšení?

	Vy	Vaše dítě
Odpočinek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cíl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiná motivace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Část B: Volnočasové organizace a spolky

otázka B1: Jste členem nějakého volnočasového klubu, spolu či organizace ve Valašském Meziříčí či blízkém okolí?

	Vy	Vaše dítě
Ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

otázka B2: Navštěvujete nebo navštěvoval(a) jste v minulosti některé z těchto spolků?

	Vy	Vaše dítě
Školní družina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sportovní oddíl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DDM či SVČ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skautský oddíl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TJ Sokol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jiný		

Část C: SVČ Domeček

otázka C1: Máte osobní zkušenosti (jako účastník nebo rodič) se službami SVČ Domeček?

Nemám	<input type="checkbox"/>
Ano, jako rodič	<input type="checkbox"/>
Ano, jako účastník	<input type="checkbox"/>

otázka C2: Jak hodnotíte organizaci SVČ Domeček z pohledu:

	Dobře	Neutrálně	Špatně
Lokalita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prostor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
povahových vlastností pedagogů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odborných znalostí pedagogů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nabídka služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ceny služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

otázka C3: Budete v budoucnu využívat služby SVČ Domeček?

Ano	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>
Nevím	<input type="checkbox"/>

PŘÍLOHA P 2: VÝSLEDKY DISTRIBUOVANÉHO DOTAZNÍKU

	celkem	107
	Jsem z Valašského Meziříčí	93
	Mám dítě	44
Část A: Přístup k odpočinku		
otázka A1: Uděláte si na své záliby čas pravidelně nebo spíše sporadicky?		
Vy pravidelně		55
Vaše dítě pravidelně		38
Vy nepravidelně		52
Vaše dítě nepravidelně		6
otázka A2: Preferujete záliby individuální nebo ve společnosti ostatních lidí?		
Vy individuální		31
Vaše dítě individuální		41
Vy ve společnosti ostatních lidí		76
Vaše dítě ve společnosti ostatních lidí		4
otázka A3: Při svých zálibách je vaší motivací pouze odpočinek nebo i dosažení nějakého cíle, výkonu či zlepšení?		
Vy odpočinek		77
Vaše dítě odpočinek		33
Vy dosažení cíle		30
Vaše dítě dosažení cíle		11
Vy jiný	motorické dovednosti, zručnost	
Vaše dítě jiný		
Část B: Volnočasové organizace a spolky		
otázka B1: Jste členem nějakého volnočasového klubu, spolu či organizace?		
Vy Ne		80
Vaše dítě Ne		7
Vy Ano		27
Vaše dítě Ano		37
otázka B2: Navštěvujete nebo navštěvoval(a) jste v minulosti některé z těchto spolků?		
Vy ZÚŠ		3
Vaše dítě ZÚŠ		4
Vy Školní družina		82
Vaše dítě Školní družina		31
Vy SVČ Domeček		77
Vaše dítě SVČ Domeček		18
Vy Hvězdárna		5
Vaše dítě Hvězdárna		0
Vy Klub Českých turistů		13
Vaše dítě Klub Českých turistů		1
Vy Sportovní oddíl		54
Vaše dítě Sportovní oddíl		17
Vy Tělovýchovná jednota		14
Vaše dítě Tělovýchovná jednota		6
Vy dítě Junák český skaut		24
Vaše dítě Junák český skaut		1
Vy TJ Sokol		27
Vaše dítě TJ Sokol		1
Vy taneční škola		7
Vaše dítě taneční škola		9
Část C: SVČ Domeček		
otázka C1: Máte za poslední 3 roky osobní zkušenosti (jako účastník nebo rodič) se službami SVČ Domeček?		
Ne		62
Ano jako rodič		34
Ano jako účastník		11
otázka C2: Jak hodnotíte organizaci SVČ Domeček z pohledu:		
lokality dobře		31
lokality neutrálně		10
lokality špatně		4
prostory dobře		27
prostory neutrálně		5
prostory špatně		13
povahových vlastností pedagoických pracovníků dobře		38
povahových vlastností pedagoických pracovníků neutrálně		1
povahových vlastností pedagoických pracovníků špatně		6
odborných vlastností pedagoických pracovníků dobře		34
odborných vlastností pedagoických pracovníků neutrálně		9
odborných vlastností pedagoických pracovníků špatně		2
nabíky a pestrosti služeb dobře		26
nabíky a pestrosti služeb neutrálně		11
nabíky a pestrosti služeb špatně		8
ceny služeb dobře		19
ceny služeb neutrálně		14
ceny služeb špatně		12
otázka C3: Budete v budoucnu využívat služby SVČ Domeček?		
Ano		26
Ne		11
Nevím		8