

Změna je život



Sborník závěrečných prací účastníků
Funkčního studia pro vedoucí pracovní-
ky školských zařízení pro zájmové vzdě-
lávání a NNO pracujících s dětmi a mlá-
deží, realizovaného v rámci projektu
Klíče pro život v roce 2010.

2010



Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání



Změna je život

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia 2010
realizovaného v rámci projektu Klíče pro život

Autoři: L. Macák, K. Janouškovec, J. Burda

Odpovědná redaktorka: Vladislava Lukešová

Jazyková redakce: Comunica, a. s.

Garant programu: Vladislava Lukešová

Recenzoval: B. Hájek, T. Oršulák

Grafická úprava: Comunica, a. s.

Náklad: 500 kusů, Praha 2011

Autoři fotografií: Účastníci Funkčního studia 2010

Projekt „Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním
vzdělávání“ (oblast Funkční vzdělávání)

www.kliceprozivot.cz, www.nidm.cz

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

ISBN: 978-80-87449-01-1

Změna je život



*Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního
studia pro vedoucí pracovníky školských
zařízení pro zájmové vzdělávání a NNO
pracujících s dětmi a mládeží, realizovaného
v rámci projektu Klíče pro život v roce 2010.*





Obsah

Úvodní slovo	6–8
I. ročník	12
Mgr. L. Macák	13
Změna systému hodnocení práce zaměstnanců v Salesiánském středisku mládeže Brno-Líšeň	14–44
II. ročník	48
Mgr. Kamil Janouškovec	49
Nastavení změny v práci s externisty ve sportovním oddělení DDM Praha Hobby centrum 4	50–62
III. ročník	64
Bc. Jan Burda	65
Interní audit v malé neziskovce	66–85
Realizační tým	86–87
Slovník pojmů	87–89

Vážení a milí čtenáři,

co se vám vybaví při slově „změna“? Radostné vzrušení? Očekávání? Právě to, co dává životu barvu? Nebo naopak nejistota, stres a obavy? Obojím skutečně změna může být. A to dokonce bez ohledu na to, zda jste založením spíš „flexibilní liberál“, pro kterého „změna je život“, nebo „konzervativec“, pro něhož je změna skoro totéž co „ohrožení“. Prostě – vždycky budou existovat změny k lepšímu i k horšímu.

Přitom je jasné, že změny nás provázejí snad každý den – ať už se nám to líbí nebo ne. Co platilo včera, neplatí dnes. Co platí dnes, možná už nebude platit zítra – a co teprve pozítří! Se změnou musíme počítat, a to i v organizacích našeho typu – ve střediscích volného času, v nestátních neziskových organizacích, ve školních klubech, ve školních družinách. A co víc: nemusíme být vždycky jen těmi, kteří na změny reagují – změnu můžeme sami vyvolávat a řídit ji. Neměli bychom být ve vleku změny. Změna nesmí řídit nás.

Když před lety vyšla kniha předního světového autora v oboru vedení lidí, rozvoje vůdčích schopností a řízení transformačních procesů Johna Kottera Vedení procesu změny, ukázalo se, že sebelépe zpracovaný teoretický „manuál“ nedokáže předejít řadě negativních průvodních jevů (obavy, strach, sebeuspokojení, projevy cynismu), s nimiž se manažeři po celém světě setkávají při prosazování změn zásadnější povahy. Proto se v nové knize Srdce změny, kterou John Kotter napsal spolu s Danem S. Cohenem, autoři zaměřili na samotné jádro problémů: k tomu, jak změny skutečně probíhají. Jejich nejdůležitějším zjištěním je, že ústřední problém nikdy netkví ve strategii, struktuře, v systémech či kultuře, ale že podstata problému vždy spočívá v otázce, jak změnit chování lidí. Zde má klíčový význam zprostředkování strhující, burcující a přesvědčivé názorné zkušenosti, později doprovázené hlubokým emocionálním prožitkem úspěchu, nikoli racionální analýza a řeč kvantitativních ukazatelů. Proto autoři čtenářům přinášejí skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace.

A touto cestou jsme se pustili i my. V našem sborníku, po němž budou následovat další, nabízíme tři příspěvky tří autorů ze tří různých organizací, kteří předkládají praktické příklady toho, jak jejich organizace změnu připravovaly a následně ji uváděly do života. Autory prací jsou lidé, kteří mají zkušenosti s vedením organizace jako vedoucí oddělení školského zařízení pro zájmové vzdělávání nebo předseda nestátní neziskové organizace pracující s dětmi a mládeží.

Naplánovat změnu v organizaci je jedna věc, realizovat změnu je věc druhá. Aby organizace dokázala realizovat naplánovanou změnu, potřebuje k tomu motivovat své pracovníky – interní, externí a dobrovolníky. Dobrá organizace si musí umět udržet kvalitní pracovníky, protože bez nich by změnu sice naplánovala, ale neuskutečnila. Proto je nutné, aby se změna týkala i práce s lidmi, a právě tímto tématem se zabývají první dva příspěvky. První příspěvek řeší nastavení nového systému hodnocení pracovníků a spojuje evaluaci kvality práce pracovníků s jejich finančním odměňováním, přičemž zaměstnanci se na tomto hodnocení aktivně podílejí. Druhý příspěvek se zaměřuje na externí pedagogické pracovníky a na spolupráci s nimi. Analyzuje současný stav a navrhuje konkrétní postupy pro efektivnější řízení spolupráce s externími pedagogickými pracovníky. A konečně třetí příspěvek v tomto sborníku se zabývá auditem v neziskové organizaci. Je to téma, o které se řada příspěvkových a neziskových organizací začíná zajímat. Důvodem je potřeba poznání skutečného stavu vlastní organizace.

Všechny práce jsou určeny do „knihovničky“ vedoucích pracovníků. Ukazují, že nezáleží na velikosti organizace, množství lidí, ale na znalostech, dovednostech a zkušenostech lidí v nich. Cenné na nich je to, že vycházejí z různorodých podmínek i různorodého prostředí. Popisují změnu ve velkém domě dětí a mládeže, pobočce domu dětí a mládeže, ale také změnu v malé „neziskovce“. Pomocí nich můžete porozumět dění ve své organizaci, získat nástroje, jak popsat současný stav organizace, prognózovat budoucí stav, naplánovat k němu potřebné kroky a realizovat je s týmem motivovaných spolupracovníků.

Příspěvky obsažené v tomto sborníku vznikly jako závěrečné práce účastníků Funkčního studia, které je součástí národního projektu „Klíče pro život“. Projekt byl odstartován na jaře roku 2009 s podtitulem „Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání“ (www.kliceprozivot.cz). Realizátorem projektu se z pověření MŠMT stal Národní institut dětí a mládeže, odborná organizace přímo řízená ministerstvem, která má dlouholetou zkušenost v oblasti vzdělávání pedagogických pracovníků v zájmovém vzdělávání.

Naplňování cílů projektu je rozčleněno (s odkazem na Konceptci státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007–2013 a na Strategii celoživotního učení ČR-2007) do sedmi klíčových aktivit. Vzdělávání těch, kteří pracují s dětmi a mládeží, se projekt věnuje především: nabízí studium pedagogiky volného času, průběžné vzdělávání i vzdělávání v průřezových tématech a konečně funkční vzdělávání – tedy studium pro řídící a vedoucí pracovníky školských zařízení pro zájmové vzdělávání a nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží.

Klíčová aktivita funkční vzdělávání navazuje na vzdělávací program „Trvalý rozvoj SVČ“, který vznikl v roce 1990 na platformě celostátního projektu „Dokážu to?“. Jeho realizace byla a je možná díky spolupráci s občanským sdružením AISIS Kladno. Tento program se zformuloval na základě zkušeností vedoucích pracovníků středisek volného času. Původně vznikl jako jednoroční kurz pro 25 účastníků, kdy několik ředitelů pocítilo potřebu mít vlastní cíleně zaměřené vzdělávání. Toto vzdělávání definovali, dali mu obsah a nakonec jej i realizovali. První ročník byl natolik obsažný a úspěšný, že účastníci projevili zájem v tomto vzdělávání pokračovat další dva roky. Zároveň i další vedoucí pracovníci středisek volného času projevili zájem o účast v kurzu. Tak se z plánovaného jednoletého kurzu vyvinul tříletý vzdělávací a rozvojový program pro 60 účastníků¹.

Cílem funkčního vzdělávání v rámci projektu je přizpůsobit vzdělávací program i pro vedoucí pracovníky nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží, pro vedoucí vychovatelky školních družin, školních klubů v propojení na výstupy z klíčových aktivit standardizace organizací zájmového a neformálního vzdělávání a uznávání neformálního vzdělávání.

V současné době má tento vzdělávací program tři ročníky. Každý ročník je rozdělen do čtyřdenních prezenčních modulů, které se uskutečňují na různých místech ČR. Mezi jednotlivými moduly pracují účastníci formou e-learningu pod vedením tutora na praktických úkolech – případových studiích v prostředí e-Studovny. Postupně připravují vlastní koncepci rozvoje své organizace včetně implementace změn do činnosti zařízení. Každý ročník je ukončen obhajobou závěrečné ročníkové práce, která vychází z obsahu studia.

Práce, které účastníci zpracovávají, mají ve většině případů velmi kvalitní obsah, jsou velmi inspirativní pro každodenní praxi a mohou sloužit jako metodické návody. Publikace je určena ke studijním účelům nejen ředitelům a vedoucím pracovníkům školských zařízení pro zájmové vzdělávání, ale také účastníkům Funkčního studia. Pro čtenáře, který se nechá inspirovat a bude chtít udělat a zavést změnu, může být zavedení do praxe o mnoho snazší, neboť bude mít popsanou vyzkoušenou cestu. Doufáme, že k takovým čtenářům budete patřit i vy.

Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia realizovaného v roce 2010 je dostupný v elektronické podobě na webových stránkách projektu Klíče pro život – www.kliceprozivot.cz.

Realizační tým funkčního vzdělávání

¹ Podrobnosti o obsahu studia lze získat i na webových stránkách NIDM: <http://www.nidm.cz/projekty/realizace-projektu/klice-pro-zivot/system-vzdelavani-funkcni-vzdelavani>

"Dokážu to?"





Motto:
Pedagog se mění v ředitele,
vedoucího pracovníka



I. ročník

První ročník studia je zaměřen na zvyšování úrovně odborných kompetencí řídicího pracovníka, tzv. „tvrdé dovednosti“, a jeho přípravu k implementaci změn vedoucích k trvalému rozvoji organizace. Cílem je, aby si účastník osvojil odborné kompetence na vysoké úrovni a vytvořil si jasnou koncepci pro další rozvoj organizace včetně principů fungování organizace (oblasti), kterou řídí. Pro tento účel je v e-learningu řada kontrolních prací, které účastník zpracovává. Tyto práce úzce souvisejí s realizací milníků, jež je nutné naplnit, aby došlo k rozvoji organizace.



Změna systému hodnocení práce zaměstnanců v Salesiánském středisku mládeže Brno-Líšeň



Mgr. Libor Macák

Po maturitě na gymnáziu v Příbrami se nejprve věnoval studiu učitelství. Pár let mu trvalo, než zjistil, že tudy cesta nevede. Pod vlivem seznámení se salesiány a jejich činností se jal prozkoumávat oblast volnočasové výchovy a začal studovat pedagogiku volného času na Teologické fakultě JU. Během studia působil nejprve jako

dobrovolník, později jako zaměstnanec v Salesiánském středisku mládeže v Českých Budějovicích. Po absolutoriu přesídlil do Brna, kde pracuje v Salesku – Salesiánském středisku mládeže v Brně-Líšni.



Úvod

Změnou systému hodnocení pracovníků jsem se rozhodl zabývat ze dvou důvodů. Jednak je to problematika v našem středisku momentálně velmi aktuální, jednak jsem byl (jakožto koordinátor pedagogických aktivit) jedním z členů týmu, který nový systém připravoval. Jedná se tedy o tematiku, do které jsem osobně zaangażován. Nový systém hodnocení mi připadá zajímavý hlavně v tom, že v sobě spojuje evaluaci kvality práce pracovníků s jejich finančním odměňováním, přičemž zaměstnanci se na tomto hodnocení aktivně podílejí.

Cílem práce je popsat a posoudit nový systém hodnocení pracovníků SaSM Brno-Líšeň. Z hlediska metod vychází práce z popisu a komparace dvou systémů hodnocení („starého“ a „nového“). Evaluaci nově zavedeného systému jsem provedl na základě dotazníku zasílaného zaměstnancům střediska.

Text je členěn do tří částí. V první části stručně představím salesiány, salesiánská střediska mládeže a SaSM Brno-Líšeň. Druhá část je úvodem do problematiky personálu střediska. Vysvětlím v ní, jaké typy pracovníků (dle různých hledisek) v SaSM působí, popíšu organizační a personální strukturu. Jelikož systém hodnocení se týká zaměstnanců SaSM, vysvětlím také, kdo to zaměstnanec SaSM vlastně je.

Třetí, stěžejní část je věnována systému hodnocení pracovníků. Po vysvětlení několika důležitých termínů v ní popíšu dosavadní („starý“) systém finančního odměňování, pohovořím o důvodech, které vedly ke změně tohoto systému, a následně podrobně popíšu systém nový. Na základě odpovědí získaných prostřednictvím dotazníků také zhodnotím dosavadní zkušenost zaměstnanců s tímto systémem.

Salesko

Salesiáni Dona Bosca²

Salesiáni Dona Bosca jsou celosvětová organizace v rámci katolické církve, jejímž posláním je pracovat s mládeží, a to především s mládeží „chudou“, čili takovou, která nějakým způsobem strádá (fyzicky, duševně, sociálně, duchovně ...). Původně se jednalo o mužskou řeholní kongregaci, kterou založil italský kněz Giovanni Bosco³, který žil v letech 1815–1888 a působil převážně mezi dělnickou mládeží v Turíně. Za 150 let⁴ působení se však tato společnost nejen rozšířila po celém světě, ale také se rozrostla do mnoha různých skupin (a to nejen mužů, ale také žen a mladých lidí, nejen řeholníků a řeholnic, ale i tzv. laiků), jejichž společným cílem je pomáhat mladým lidem žít plnohodnotný a radostný život. V současné době se pro toto široké hnutí používá označení „salesiánská rodina“.

2 Podrobněji k salesiánům a salesiánským střediskům mládeže viz např. www.sdb.org, www.sdb.cz, diplomové práce uvedené v seznamu použitých zdrojů.

3 „Don“ byl v tehdejší Itálii běžně používaný titul kněze, česky bychom řekli „otec“.

4 Kongregace byla založena v roce 1859, v loňském roce tedy salesiáni slavili 150. výročí své existence.

V českých zemích zahájili salesiáni svou činnost v meziválečném období, konkrétně v roce 1927. V té době zde založili několik internátních škol a dalších zařízení pro mládež. V padesátých letech byla však činnost salesiánů pozastavena, v období totality probíhala pouze tajně a neveřejně. Po pádu komunismu se začíná nová éra salesiánského působení v ČR, a je to především éra salesiánských středisek mládeže.

Salesiánská střediska mládeže v ČR

Salesiánská střediska mládeže (SaSM) navazují jednak na výchovnou tradici Salesiánů Dona Bosca, jednak na tradici výchovy ve volném čase v českém (resp. československém) prostředí. Charakterem činnosti se nacházejí někde mezi středisky volného času (SVČ) a nízkoprahovými zařízeními pro děti a mládež (NZDM). Ve srovnání s těmi prvními mají většinou širší nabídku spontánních činností, oproti NZDM se zase více zaměřují na pedagogickou práci, spíše než na práci sociální. Konkrétní nabídka činností a služeb se však značně liší v závislosti na potřebách lidí v daném místě a také na možnostech financování činnosti⁵.

V současné době existuje v České republice 12 salesiánských středisek mládeže, situovaných většinou v krajských městech (často na okrajových sídlištích). Z většiny z nich se za téměř dvě desetiletí existence staly společností uznávané, stabilní organizace s rozvinutým managementem.

Salesko včera, dnes a zítra⁶

Historie Salesiánského střediska mládeže Brno-Líšeň, zkráceně Saleska⁷, se „oficiálně“ píše od 1. 9. 1995, kdy bylo registrováno jako církevní právnická osoba. Salesiáni však působili v Líšni již dříve. V roce 1992 byla také založena Nadace pro radost, zřízená za účelem financování výstavby areálu staveb, zahrnujícího středisko mládeže, ubytování pro salesiánskou komunitu a kostel⁸.

Zpočátku rozvíjelo středisko svou činnost pouze v sádkartonovém baráčku, který na sídlišti zůstal po stavebních dělnících, tzv. „likusáku“, a přilehlém hřišti. Postupně ale začalo vyrůstat na louce uprostřed paneláků nové středisko. Pro přehled uvádím nej důležitější data z historie SaSM:

- říjen 1998: zahájena stavba tělocvičny (1. část první etapy SaSM)
- říjen 1999: tělocvična otevřena – provoz střediska probíhá v likusáku i v tělocvičně
- srpen 2003: zahájena stavba 2. části první etapy SaSM – tzv. „kulaťounu“
- září 2004: kulaťoun otevřen – provoz se téměř kompletně přesouvá z likusáku do střediska
- 1. 7. 2007: zařazení SaSM Brno-Líšeň do rejstříku škol a školských zařízení – od té doby činnost financována převážně z dotace MŠMT

5 Pro ilustraci: Těžištěm nabídky SaSM Brno-Žabovřesky jsou zájmové kroužky. Naproti tomu SaSM Praha-Kobylisy je sociálním zařízením, splňujícím standardy NZDM.

6 Podrobněji zařízení splňujícím k Salesku viz např. www.salesko.cz, závěrečné práce uvedené v seznamu použitých zdrojů.

7 Název Salesko začali používat samotní návštěvníci, postupně se však stal oficiálním názvem SaSM.

8 Podrobněji viz www.nadaceproradost.org.

- srpen 2009: zahájena stavba poslední části střediska a venkovního areálu se dvěma velkými hřišti a klidovou zónou – jedná se o realizaci projektu SALVe – Salesiánský areál pro lišeňskou veřejnost⁹.

V současné době nabízí Salesko již téměř 20 volnočasových, vzdělávacích a doprovodných programů pro téměř všechny věkové kategorie (i když jeho primární cílovou skupinou zůstávají děti a mládež do 18 let). Týdně projde střediskem zhruba 700 účastníků, registrovaných členů jsou asi 3000. Salesko je organizace s propracovaným PR a za dobu své existence si mezi lišeňskými obyvateli vybudovalo veskrze dobré jméno. I přes rostoucí organizovanost a profesionalizaci si stále uchovává atmosféru rodinnosti a salesiánské vřelosti a radostnosti.

V nejbližší době nás čeká dokončení a otevření nové stavby (plánováno je zhruba na leden 2011), ještě předtím však změna ředitele (od počátku školního roku 2010/2011) a zřejmě i další personální změny. Také na nás začínají doléhat důsledky finanční krize v podobě snížení dotací z MŠMT. Tým Saleska má však za sebou již mnoho zkušeností, výher i porážek, má na své straně podporu veřejnosti a spoustu spokojených klientů, a to vše je do budoucna příslibem, že se přes všechny těžkosti dokáže zdárně přenést a uchopit je jako výzvu k ještě lepšímu a obětavějšímu naplňování salesiánského poslání.

Zaměstnanci Saleska

Podobně jako prostory, také organizační a personální struktura Saleska prošla dlouholetým a postupným vývojem. V době počátku zajišťovali činnost střediska 2 salesiáni-řeholníci¹⁰ a mnoho dobrovolníků, převážně z řad křesťanské mládeže. Jak středisko rostlo, zaměstnanců postupně přibývalo. Je potřeba si ale uvědomit, že většina zaměstnanců byli salesiáni a z finančních důvodů byla většina z nich zaměstnanci Biskupství brněnského. V praxi to fungovalo tak, že biskupství oficiálně zaměstnávalo pracovníka na pozici pastoračního asistenta a na základě dohody s místním farářem ho přidělilo na pracovní místo v SaSM¹¹.

Zásadním zlomem bylo zařazení SaSM do rejstříku škol a školských zařízení. „Tímto dnem se začala nová etapa salesiánského střediska, která otevřela nové perspektivy rozvoje zařízení, a to především díky možnosti zaměstnávat nové pracovníky¹².“ V současné době již provoz střediska po organizační stránce plně zajišťují placení zaměstnanci. Dobrovolníci však stále zůstávají nedílnou součástí personálu a činnost Saleska v rozsahu, v jakém nyní probíhá, by bez nich rozhodně nebyla možná.

9 Podrobně viz ŽENÍŠEK, P. Projekt SALVe aneb jak se změnil Salesko v souvislosti s rozšířením objektu – důsledky pro pracovníky organizace.

10 Pod pojmem salesián-řeholník rozumím v této práci muže, který je členem kongregace Salesiánů Dona Bosca – je tedy řeholníkem, který zasvětil svůj život Bohu a složil sliby chudoby, čistoty a poslušnosti

11 Podrobně viz ŽENÍŠEK, P. Motivace, řízení a vzájemná spolupráce salesiánů, zaměstnanců a dobrovolníků v Salesiánském středisku mládeže Brno-Líšeň., str. 9.

12 Tamtéž, str. 7.

Pracovníci Saleska

Jedním z charakteristických rysů salesiánských středisek mládeže je fakt, že v něm pracují (a v současné době všechna z nich řídí) **salesiáni-řeholníci**, z nichž většina jsou kněží¹³. V Salesku v současné době pracují 4 salesiáni (3 kněží a 1 koadjutor), z nichž jeden je ředitel a ostatní pracují převážně jako pedagogové ve spontánních činnostech a v kroužcích, případně mají na starosti další úkoly. Ostatní pracovníci Saleska jsou tzv. **laici**, tzn. „obyčejní“ lidé, kteří nejsou členy kongregace a neskládají řeholní sliby. Někteří z nich jsou praktikující katolíci. Kdybychom Salesko přirovnali k armádě, jsou salesiáni-řeholníci jako vojáci z povolání a laici jako civilní zaměstnanci.

Organizační struktura

Současná organizační struktura Saleska (viz příloha A) je poměrně složitá. V čele organizace stojí ředitel, který má jednoho zástupce (zástupce pro provoz). Organizace je rozdělena na 3 sekce: pedagogickou, provozní a ekonomickou.

Pedagogická sekce se dále dělí dle typu programů na programy pro školy, volnočasové programy a vzdělávací programy. V čele každého programu stojí vedoucí nebo koordinátor programu. **Koordinátor pedagogických programů** zajišťuje sjednocování výchovného působení v jednotlivých programech (zejména prostřednictvím pedagogických porad), **koordinátor dobrovolníků** stojí mimo programy a zajišťuje komunikaci s dobrovolníky (bez ohledu na program, ve kterém působí) a je garantem jejich získávání, vzdělávání a dalšího servisu ze strany Saleska. Přímým nadřízeným všech pracovníků pedagogické sekce je ředitel.

Provozní sekce má podsekcí PR a podsekcí technickou. V jejím čele stojí zástupce ředitele pro provoz. V čele **ekonomické sekce** stojí ekonom, jehož přímým nadřízeným je ředitel.

Personální struktura

Z hlediska formy pracovně právního vztahu lze pracovníky Saleska rozdělit do několika skupin:

- **Zaměstnanci SaSM** v řádném pracovním poměru, na plný nebo částečný úvazek. V současné době má Salesko 13 zaměstnanců.
- **Zaměstnanci Biskupství brněnského.** Jedná se vlastně o dědictví z doby, kdy Salesko nebylo školským zařízením (viz kap. 1.3). Momentálně jsou zaměstnanci biskupství 3 salesiáni-řeholníci.
- **Externisté.** Většinou pracují na základě DPP nebo DPČ. Externisté jsou v Salesku čtyři.
- Jedna **zaměstnankyně na mateřské dovolené.**
- **Dobrovolníci.** Řádově asi 60 lidí, převážně studenti.
- **Praktikanti.** Studenti středních a vysokých škol, vykonávající v Salesku průběžnou nebo souvislou praxi.

V této práci bude nadále řeč pouze o zaměstnancích SaSM.

13 Dalším „typem“ salesiána-řeholníka je tzv. koadjutor – ten také skládá řeholní sliby, ale není knězem.

Hodnocení práce zaměstnanců Saleska

Terminologická poznámka

Hodnocení práce zaměstnanců lze chápat ve dvojí rovině. Jednak jako evaluaci pracovního výkonu a dosažených výsledků za účelem růstu kvality práce, jednak jako finanční ohodnocení podaného pracovního výkonu. Pro účely této práce budeme proto rozlišovat pojmy **evaluace práce** a **finanční odměňování**. Pojem hodnocení práce budeme chápat jako nadřazený oběma předchozím.

Dosavadní systém hodnocení

Finanční odměňování

Dosavadní způsob finančního odměňování zaměstnanců Saleska upravoval vnitřní mzdový předpis, platný od 1. 1. 2008 (viz příloha B)¹⁴. Ten stanovil 3 složky mzdy:

- základní měsíční mzda dle zařazení do skupiny prací podle nařízení vlády
- příplatky
- odměny

Výše **měsíční mzdy** byla podle této směrnice určována na základě pracovního zařazení, kvalifikace (délka praxe v oboru, resp. délka zaměstnání v organizaci, doplnění dalšího vzdělání), případně dlouhodobě zvlášť dobrých pracovních výsledků.

Příplatky byly rozděleny na nárokové (za práci přesčas, práci ve svátek a práci v sobotu a v neděli) a nenárokové. Ty byly dvojího druhu: organizační příplatek a zvláštní příplatek. Na základě vnitřního mzdového předpisu určoval ředitel organizační příplatek jednak podle počtu zaměstnanců nebo dobrovolníků, které určený zaměstnanec přímo vede, jednak za vedení určité oblasti, programu nebo podprogramu spojeného s odpovědností. Zvláštní příplatek se vztahoval na výchovnou, pomocnou výchovnou, vzdělávací nebo diagnostickou činnost či sociální práci s výchovně problémovými dětmi, mládeží a rodinami.

Nad rámec základní mzdy a příplatků byl mzdovým předpisem stanoven poměrně široký okruh **nenárokových** odměn, které mohl ředitel zaměstnanci poskytnout. Jednalo se zejména o následující situace:

- splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů
- organizace a vedení akcí s dětmi, mládeží nebo rodinami
- organizace a vedení jiných akcí, příp. účasti na nich
- práce v sobotu a neděli nad rámec příplatky.

Dalším typem byly mimořádné odměny za pracovní zásluhy. Zde směrnice stanovila dosti podrobná kritéria k posouzení zaměstnance z hlediska míry samostatnosti, spo-

¹⁴ Přesný název směrnice je: Organizační řád, část 03 – Vnitřní mzdový předpis. Účinnost od 1. 1. 2008.

lehlivosti, iniciativnosti, přinášení nápadů, ochoty a schopnosti se rozvíjet, loajality s organizací, apod. Na základě těchto měřítek zde byly charakterizovány 4 typy zaměstnanců (podrobně viz příloha B). Zcela však chyběl popis toho, kdo, kdy, jakým způsobem a jakou formou hodnocení pracovníků na základě stanovených kritérií provádí.

Pro úplnost zbývá dodat, že zmiňovaná směrnice připouštěla také odměňování pracovníků při významných pracovních a životních výročích, např. při dovršení určitého věku či dovršení určité délky pracovního poměru ve středisku apod.

Evaluace práce

Pokud jde o evaluaci práce, její rozsah, způsob či kritéria nebyla nikde stanovena. Neznamená to však, že k ní vůbec nedocházelo. Spíše probíhala spontánně v rámci porad a jiných setkání (např. intervize s ředitelem). Její rozsah byl do značné míry dán osobním přístupem toho kterého pracovníka (lidově řečeno tím, jak je kdo zvyklý průběžně hodnotit svou práci).

Lze také konstatovat, že evaluace práce nebyla příliš provázána s finančním odměňováním zaměstnanců. Odměny rozděloval ředitel na základě vlastního uvážení, zaměstnanec do tohoto procesu neměl možnost příliš zasahovat a někdy ani přesně nevěděl, za co odměnu dostává (resp. nedostává).

Důvody ke změně systému

S rostoucí profesionalizací práce v Salesku (a dlužno říci také na základě negativních zkušeností se zanedbanou průběžnou evaluací práce) vzrostla potřeba zdokonalit systém hodnocení práce zaměstnanců. Analýza stávajícího systému odhalila následující potřeby:

- učinit finanční odměňování jednodušším, přehlednějším a transparentnějším
- propojit finanční odměňování s evaluací práce
- prostřednictvím pravidelné evaluace práce směřovat ke zvyšování kvality a profesionality práce jednotlivých pracovníků, potažmo celé organizace
- podpořit rozvoj projektového myšlení

Ilustrativní je v tomto smyslu výrok uvedený ve směrnici o hodnocení práce: „Hodnocení a plánování práce zaměstnance vychází z projektového myšlení, jehož cílem je celkové zkvalitnění práce, naplňování poslání organizace a rozvoj pracovních kompetencí zaměstnanců¹⁵“.

Nový systém hodnocení práce

Na základě uvedených skutečností byl na počátku školního roku 2009/2010 zahájen proces tvorby nového systému hodnocení práce zaměstnanců Saleska. Podílel se na něm tým ve složení: ředitel, zástupce ředitele, ekonom a koordinátor pedagogických programů. Došlo ke změně vnitřního mzdového předpisu¹⁶ a vytvoření nové vnitřní

¹⁵ Vnitřní směrnice VS-06: Způsob hodnocení práce. Viz příloha D.

¹⁶ Organizační řád, část 03 – Vnitřní mzdový předpis. Účinnost od 1. 10. 2009.

směrnice, upravující hodnocení práce¹⁷. S novým systémem hodnocení byli zaměstnanci obeznámeni na poradě všech zaměstnanců (tzv. velká porada) 15. října 2009.

Změny v organizačním řádu

Nový **vnitřní mzdový předpis** (viz příloha C)¹⁸ ponechává rozdělení mzdy na základ, příplatky a odměny. Rovněž stanovení výše základní mzdy zůstalo zachováno. U nárokových příplatků došlo ke změně výše „příplatku za vedení“ a k přesnému stanovení výše „jiného organizačního příplatku“.

Podstatných změn doznala kapitola V. Odměny. Odměny jsou v novém předpisu rozděleny na „mimořádnou odměnu“ a „půlroční odměnu“. Mimořádná odměna je udělována za práci nad rámec řádných pracovních povinností zaměstnance, např. organizaci a vedení akce většího rozsahu, za splnění jiného zvláště významného pracovního úkolu apod., ale také při významných pracovních a životních výročích. Půlroční odměna se uděluje dvakrát ročně (v červnu a prosinci) na základě pravidelné evaluace práce¹⁹ zaměstnance. Nástroje, formy, oblasti a kritéria hodnocení podrobně rozpracovává zmíněná **vnitřní směrnice VS-06** (viz příloha D).

Obecně lze říci, že šíře odměn, které zaměstnanec může nad rámec základní mzdy získat, zůstala zachována, zároveň se systém odměn stal přehlednějším. Rovněž podmínky, za kterých jsou odměny udělovány, jsou nyní (alespoň na papíře) jasnější a přesněji stanovené.

Nástroje, formy a kritéria evaluace práce

Základem pravidelné evaluace práce zaměstnance se stal čtvrtletní „**pracovní záměr**“, který každý zaměstnanec vytváří na konci února, května, srpna a listopadu vždy na následující čtvrtletí. Jedná se o stanovení vlastních pracovních priorit a dílčích kroků jejich naplnění. Pracovní záměr by měl vycházet z priorit stanovených na plánování příslušného školního roku²⁰.

Dvakrát ročně (na konci května a listopadu) probíhá **evaluace práce** za uplynulý půlrok. Vychází jednak z pracovního záměru, jednak zohledňuje přínos zaměstnance pro středisko jako celek a pro program, ve kterém daný zaměstnanec pracuje.

Půlroční hodnocení probíhá písemnou formou a skládá se ze sebehodnocení samotného zaměstnance a hodnocení přímým nadřízeným (tj. ředitelem nebo jeho zástupcem²¹). Písemné hodnocení může být doplněno hodnocením ústním v rámci intervize s přímým nadřízeným.

17 Vnitřní směrnice VS-06: Způsob hodnocení práce. Účinnost od 1. 10. 2009.

18 Pro porovnání změn viz kap. 3.2.1.

19 Mzdový předpis ani vnitřní směrnice sice pojem „evaluace práce“ nepoužívá, pro účely práce se ho ale podržím.

20 „Ho-Plá“, čili hodnocení a plánování probíhá vždy začátkem června. Jedná se o dvoudenní výjezdní zasedání zaměstnanců Saleska, zaměřené na hodnocení uplynulého školního roku a plánování roku následujícího.

21 V současné organizační struktuře Saleska existuje pouze zástupce ředitele pro provoz. Ten je přímým nadřízeným zaměstnanců technické sekce. Přímým nadřízeným všech ostatních zaměstnanců je ředitel (viz kap. 2.2).

Zaměstnanec hodnotí sám sebe a následně je hodnocen svým nadřízeným na základě následujících kritérií (jsou rozdělena do 3 oblastí):

Pracovní záměr a jeho hodnocení

- Stanovení a včasné odevzdání čtvrtletních pracovních záměrů a hodnocení práce.
- Přiměřenost, aktuálnost a realističnost čtvrtletních pracovních záměrů.
- Hodnocení uskutečnění (splnění) vytyčených pracovních záměrů.

Přínos pro středisko jako celek

- Komunikace s ostatními pracovníky včetně dobrovolníků, spolupráce v týmu střediska, zájem o práci druhého.
- Loajalita a pozitivní přístup ke středisku, jeho cílům a základnímu směru.
- Přístup k práci – zodpovědnost, přiměřenost v jednání, samostatné řešení problémů se správnými lidmi, schopnost vyhledávání důležitých informací.
- Snaha o další vzdělávání a profesionální lidský rozvoj, tvůrčí využití dosaženého vzdělání.

Přínos pro program/sekci

- Poctivé plnění svých povinností vzhledem k programu/sekci, soulad s metodikou programu či jinými příslušnými dokumenty.

Ke každému kritériu přiřadí zaměstnanec (resp. nadřízený) **bodové ohodnocení** na škále 0–10 (přičemž 10 je „nejlepší“) a připojí **verbální zdůvodnění** tohoto hodnocení²². Případné nejasnosti a nesrovnalosti je možné řešit v rámci individuální konzultace. Pravidelná půlroční evaluace poskytuje zaměstnanci i jeho nadřízenému vzájemnou zpětnou vazbu, je nástrojem zvyšování kvality práce a stává se základem finančního odměňování.

Způsob finančního odměňování

Z bodového ohodnocení zaměstnance i nadřízeného se vypočte **vážený průměr**, přičemž váha hodnocení zaměstnance je 1, váha hodnocení nadřízeného je 2.

²² Např.: Stanovení a včasné odevzdání čtvrtletních pracovních záměrů a hodnocení práce – 5 – Pracovní záměr i hodnocení vypracovávám precizně, ale nedaří se mi dodržet termín odevzdání.

Například:

kritérium	body zaměstnance	body nadřízeného	vážený součet	vážený průměr
	Z	N	S	P
			$S = Z + 2 \cdot N$	$P = S / 3$
1	10	7	24	8,0
2	8	6	20	6,7
3	7	10	27	9,0
4	9	4	17	5,7
5	6	8	22	7,3
6	8	5	18	6,0
7	5	5	15	5,0
8	10	8	26	8,7
9	9	5	19	6,3
10	9	7	23	7,7
suma	81	65	211	70,3
průměr	8,1	6,5	21,1	7,0

Vidíme, že body nadřízeného mají dvojnásobnou váhu, což ovlivňuje výslednou průměrnou známku zaměstnance. Průměrné hodnocení zaměstnancem (sebou samým) je 8,1, průměrné hodnocení nadřízeným je 6,5. Zatímco prostý průměr těchto hodnot je 7,3, vážený průměr, kde hodnocení zaměstnancem má váhu 2, je 7,0. Je to, jako by nadřízený hodnotil zaměstnance u každého kritéria dvakrát (stejným počtem bodů), zatímco zaměstnanec sám sebe pouze jednou. Dvojitá váha hodnocení nadřízeného byla zvolena z důvodu vyšší objektivity. Lidově řečeno, hlavní slovo v hodnocení má nadřízený, přičemž zaměstnanec ho svým bodováním výrazně ovlivňuje.

Z průměrných známek všech zaměstnanců se vypočte **celková průměrná známka** všech hodnocených. Rozdělení celkového „balíku“ odměn pak probíhá ve stejném poměru, v jakém je známka zaměstnance vůči celkové průměrné známce. Za účelem minimalizace rivality mezi zaměstnanci sděluje ředitel zaměstnancům pouze jejich „odchylku od průměru“²³. Výše rozdělované částky a průměrné známky jednotlivých zaměstnanců zůstávají nezveřejněny.

²³ Je-li průměrná známka zaměstnance 9 a průměrná známka všech hodnocených 7,5, je zaměstnancova „odchylka od průměru“ 120 % (tedy je o 20 % „lepší“ než průměr).

Očekávaný přínos nového systému

Nový systém hodnocení práce zaměstnanců Saleska tedy propojuje evaluaci práce s finančním ohodnocením. Jeho tvůrci očekávají následující možné pozitivní dopady:

- **Rozvoj projektového myšlení a zlepšení organizace práce.** Cyklický proces tvorby, realizace a hodnocení pracovního záměru podpoří systematické naplňování priorit vytyčených na ročním plánování a povede zaměstnance k lepší organizaci práce.
- **Růst profesionality a kvality práce.** Pravidelná evaluace práce prostřednictvím sebereflexe a zpětné vazby od nadřízeného přispěje k osobnímu a profesnímu růstu zaměstnanců.
- **Posílení vědomí spoluzodpovědnosti a sounáležitosti s organizací.** Transparentní systém hodnocení, který zaměstnanci umožňuje přímo ovlivnit vlastní finanční ohodnocení a mít o něm přehled, podpoří růst důvěry zaměstnanců k organizaci.
- **Motivace zaměstnanců.** Odměna vyplácená dvakrát ročně ve vyšších částkách působí více stimulačně než nižší částky vyplácené každý měsíc.

Dlužno dodat, že to vše jsou ideály, ke kterým chtějí tvůrci systému hodnocení směřovat. Zda se skutečně podaří tyto vize naplnit, ukáže čas.

Průběžná evaluace nového systému

Pozornému čtenáři jistě neuniklo, že nový systém hodnocení byl zaveden letos v říjnu, „první kolo“ tvorby pracovních záměrů a hodnocení²⁴ proběhlo v listopadu a první půlroční odměny byly vypláceny v prosinci. Lze tedy říci, že jde o věc relativně novou, a nelze tedy ještě spolehlivě zhodnotit, zda se alespoň částečně daří naplňovat výše zmíněné ideály. Přesto jsem se rozhodl provést průběžnou evaluaci nově zavedeného systému. Zaměřil jsem se především na jeho srozumitelnost, smysluplnost a realizovatelnost či „uživatelskou příjemnost“ z pohledu zaměstnanců.

Při evaluaci vycházím z odpovědí získaných prostřednictvím dotazníku (viz příloha E), který jsem distribuoval zaměstnancům Saleska prostřednictvím e-mailu. Odpovědělo 10 ze 13 oslovených zaměstnanců SaSM (včetně obou nadřízených pracovníků) a 1 zaměstnanec biskupství. Dotazník jsem chápal čistě jako sbírku názorů a připomínek zaměstnanců, aniž bych prováděl jeho statistické vyhodnocení a hledání souvislostí a korelací mezi odpověďmi a charakteristikami respondentů. Domnívám se, že pro účely této práce, stejně jako pro účely optimalizace systému hodnocení (a také vzhledem k počtu zaměstnanců Saleska) je tento postup dostačující. V následujícím textu se podržím struktury dotazníku, přičemž závěry získané z dotazníku (viz příloha F) doplním o vlastní postřehy a připomínky.

24 Pro opravdové hnidopichy podotýkám, že při letošním prvním hodnocení byla vynechána oblast „pracovní záměr a jeho hodnocení“.

Srozumitelnost systému hodnocení

Nový systém hodnocení je poměrně složitý, nicméně pro většinu zaměstnanců srozumitelný. Někdo ho chápe pouze částečně a ne každému je zcela jasný způsob výpočtu odměn na základě bodového hodnocení. Pravdou je, že ani směrnice VS-06 podrobnější popis tohoto přepočtu neobsahuje, ač by – v zájmu maximální možné transparentnosti – mohla.

Tvorba pracovního záměru

Na pravidelnou tvorbu pracovního záměru se názory různí. Někteří zaměstnanci ji považují za jednoznačně přínosnou, neboť jim usnadní organizaci práce, ujasnění priorit a hodnocení dosažených výsledků. Pro některé dokonce není žádnou novinkou, byli zvyklí vytvářet si osobní plán práce již dříve. Někteří zaměstnanci mají k tvorbě pracovního záměru neutrální vztah („nevadí mi, ale obejdu se i bez ní“) a objevil se také vztah ambivalentní: *„Je pro mě přínosná, protože se musím opakovaně zamýšlet nad svou prací a plánovat ji. A tím se výsledky práce zkvalitňují. Ale zároveň je pro mě břemenem, protože se mi do toho většinou nechce.“* Vyloženě negativní vztah však nevyjádřil žádný z respondentů.

Z pohledu na aktuální pracovní záměry²⁵ jsou patrné značné rozdíly v obsahu a kvalitě provedení. Je vidět, že někteří zaměstnanci jsou zvyklí si práci pravidelně plánovat, jiným to možná působí jisté komplikace. Dlužno ale také říci, že podobné „plánovací“ a „tabulkové“ systémy většinou vyhovují spíše mužům a, ženám už méně. Každopádně se zdá, že pravidelná tvorba pracovních záměrů je pro většinu zaměstnanců zajímavou výzvou a pro středisko jako celek krokem správným směrem²⁶.

Vhodnost písemné formy hodnocení

Pouze jednomu zaměstnanci písemná forma výslovně nevyhovuje, protože má radši hodnocení ústní. Všem ostatním vyhovuje, někteří přidávají kladné hodnocení směrem k možnosti individuálního pohovoru s nadřízeným. Neutrální pozici („nevím, je mi to jedno“) nezaujal nikdo. Poznámka „(písemná forma mi vyhovuje), ale to proto, že ji nemohu zatím srovnat s jinou formou“ upozorňuje zřejmě na skutečnost, že – vzhledem k tomu, že systém hodnocení byl teprve nedávno spuštěn – dosud neproběhly hodnotící intervize s nadřízenými. V tomto směru je opravdu nutné počkat, až co přinese budoucnost.

Frekvence finanční odměny

Rozdělování odměn jednou za půl roku se jeví zaměstnancům Saleska (a zřejmě i některým zaměstnancům biskupství) jako jednoznačně přiměřené.

²⁵ Pracovní záměry jsou přístupné všem zaměstnancům střediska na interním serveru.

²⁶ Skoro by se chtělo říci: malý krůček pro zaměstnance, ale obrovský skok pro Salesko.

Objektivita a spravedlivost systému

Většina dotázaných považuje nový systém hodnocení za objektivní a spravedlivý, zatímco z naprosté neobjektivity a nespravedlnosti ho „nenařkl“ nikdo. Nicméně se tu objevilo několik velmi trefných poznámek. Jeden pisatel upozorňuje, že „negativum může být snaha hodnotit se příliš pozitivně za účelem zisku větší odměny, či naopak problém s podhodnocováním své práce (přílišná pokora, nízké sebevědomí).“

Zde je nutno poznamenat, že právě tato rizika by měl minimalizovat výše zmíněný výpočet váženého průměru, kde nadřízený má „2 hlasy“. Což s sebou zajistě na druhou stranu nese riziko zneužití ze strany nadřízeného. Jak ale respondent dále trefně poznamenává: „důležité je, že výsledný rozdíl ve výši odměny není nijak velký.“ Pročež doufáme, že obavy z toho, že se v Salesku rozpoutá zlatá horečka honby za odměnami, či že si nadřízení na někoho „zasednou“ a při každém hodnocení mu to pěkně „osladí“ a „sáhnou mu na peníze“, jsou plané. Shrňme však tuto problematiku střizlivým výrokem, „(systém je objektivní a spravedlivý) jen částečně, protože nikdy nic není úplně objektivní a spravedlivé“.

Vliv hodnocení na kvalitu práce

K posouzení vlivu hodnocení na kvalitu práce se zatím většina zaměstnanců staví váhavě. V podtextu je někdy cítit přesvědčení, že zaměstnanec se snaží svou práci dělat co nejlépe bez ohledu na to, zda za to dostane finanční odměnu. Pouze dvě odpovědi byly vysloveně kladné. Zde ovšem opět narážíme na to, že systém hodnocení je skutečně ještě nový, nezaběhnutý. Možná by bylo zajímavé položit respondentům tuto otázku znovu za několik měsíců.

Další připomínky, pohled nadřízených pracovníků

Další připomínky (uvedli je pouze 3 dotazovaní) se především vztahovaly k předchozím odpovědím, snažily se je dovysvětlit, případně naznačit východisko nebo celkový postoj k systému hodnocení. Konkrétní návrh na změnu se neobjevil žádný, pouze na jednom místě se objevila zmínka o plánu vytvořit „odlišnou variantu měsíčního hodnocení“ pro technickou sekci, ovšem bez podrobnějšího komentáře. Nadřízení pracovníci jsou, zdá se, se systémem hodnocení spokojeni, frekvence jim vyhovuje a stanovená kritéria považují za smysluplná.

Shrnutí

Z uvedených faktů může nezaujatý čtenář v zásadě vyvodit dva závěry. Buď jsou zaměstnanci Saleska s novým systémem hodnocení naprosto spokojeni, anebo se neodvažují ho kritizovat. Z toho, jak zodpovědně přistoupili k vyplnění dotazníku, a hlavně z každodenní zkušenosti s prací v otevřeném a zdravém kolektivu zaměstnanců Saleska však zaujatý autor práce soudí, že pravdivý je závěr první.

Výhled do budoucna

Zdá se tedy, že nový systém hodnocení práce byl zaměstnanci Saleska vřele přijat, což je základním předpokladem pro to, aby splnil svůj účel. Zda se tak stane, ukáže čas. Do budoucna je možným rizikem snížení dotací z MŠMT, potažmo nedostatek finančních prostředků na odměny. Systém finančního odměňování totiž stojí a padá s dostatkem peněz. Samotná evaluace práce má však smysl i bez finančních odměn.

Závěr

Ve své práci jsem se pokusil podat podrobný popis nově zavedeného systému hodnocení zaměstnanců SaSM Brno-Líšeň. Porovnal jsem ho se systémem stávajícím, poukázal jsem na důvody, které vedly k jeho zavedení, popsal jsem všechny jeho podstatné znaky a složky. Na základě názorů samotných zaměstnanců (získaných prostřednictvím dotazníku) jsem provedl jeho průběžnou evaluaci.

Ukázalo se, že zaměstnanci jsou s nově zavedeným systémem spokojeni, připadá jim převážně přehledný a srozumitelný a relativně spravedlivý a objektivní. Zdá se, že by se tedy mohl opravdu stát účinným nástrojem ke zvyšování odborné kompetence každého zaměstnance a růstu kvality práce střediska jako celku. Zda tomu tak skutečně bude, ukáže čas.

Kromě toho, že si napsáním a obhajobou této práce splním jednu ze svých studijních povinností, práce může být přínosná pro několik skupin čtenářů. Středisku jako celku může poskytnout zpětnou vazbu pro používání a optimalizaci systému hodnocení. Pro zaměstnance jako jednotlivce může být souhrnem užitečných informací o tomto systému. A konečně čtenářům z řad účastníků funkčního studia může být inspirací k zavedení zajímavého nástroje motivace pracovníků SVČ.

Použité zdroje

Diplomové a závěrečné práce

MACÁK, L. *Výchovné metody používané v salesiánských střediscích mládeže v České republice*. České Budějovice, 2009. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce M. Kaplánek.

SVOBODA, M. *Modely pastorace mládeže uplatňované v salesiánských střediscích mládeže v České republice*. České Budějovice, 2008. Diplomová práce. TF JU. Katedra praktické teologie. Vedoucí práce A. Kříšťan.

SVOBODA, M. *Sociálně-pedagogické přístupy práce s „neorganizovanou mládeží“ v nízkoprahových zařízeních a otevřených klubech pro děti a mládež*. České Budějovice, 2007. Diplomová práce. TF JU. Katedra pedagogiky. Vedoucí práce M. Kaplánek.

ŽENÍŠEK, P. *Motivace, řízení a vzájemná spolupráce salesiánů, zaměstnanců a dobrovolníků v Salesiánském středisku mládeže Brno-Líšeň*. Brno, 2008. Závěrečná písemná práce modulu „Úspěšný ředitel“ v rámci programu Trvalý rozvoj středisek volného času.

ŽENÍŠEK, P. *Projekt SALVe aneb jak se změní Salesko v souvislosti s rozšířením objektu – důsledky pro pracovníky organizace*. Brno, 2009. Závěrečná písemná práce modulu „Velmi úspěšný ředitel“ v rámci programu Trvalý rozvoj středisek volného času (TRS).

Interní dokumenty SaSM Brno-Líšeň

Organizační řád, část 03 – Vnitřní mzdový předpis. Vydán dne: 31. 12. 2007. Účinnost od: 1. 1. 2008. Nahrazuje směrnici ze dne: 1. 1. 2007.

Organizační řád, část 03 – Vnitřní mzdový předpis. Vydán dne: 5. 9. 2009. Účinnost od: 1. 10. 2009. Nahrazuje směrnici ze dne: 31. 12. 2007.

Vnitřní směrnice VS-06: Způsob hodnocení práce. Vydána dne: 1. 10. 2009. Účinnost od: 1. 10. 2009.

Zápis z porady zaměstnanců SaSM. 15. 10. 2009.

Zápis z porady zaměstnanců SaSM. 19. 11. 2009.

Seznam příloh

Příloha A – Organizační struktura Saleska

Příloha B – Vnitřní mzdový předpis z roku 2008

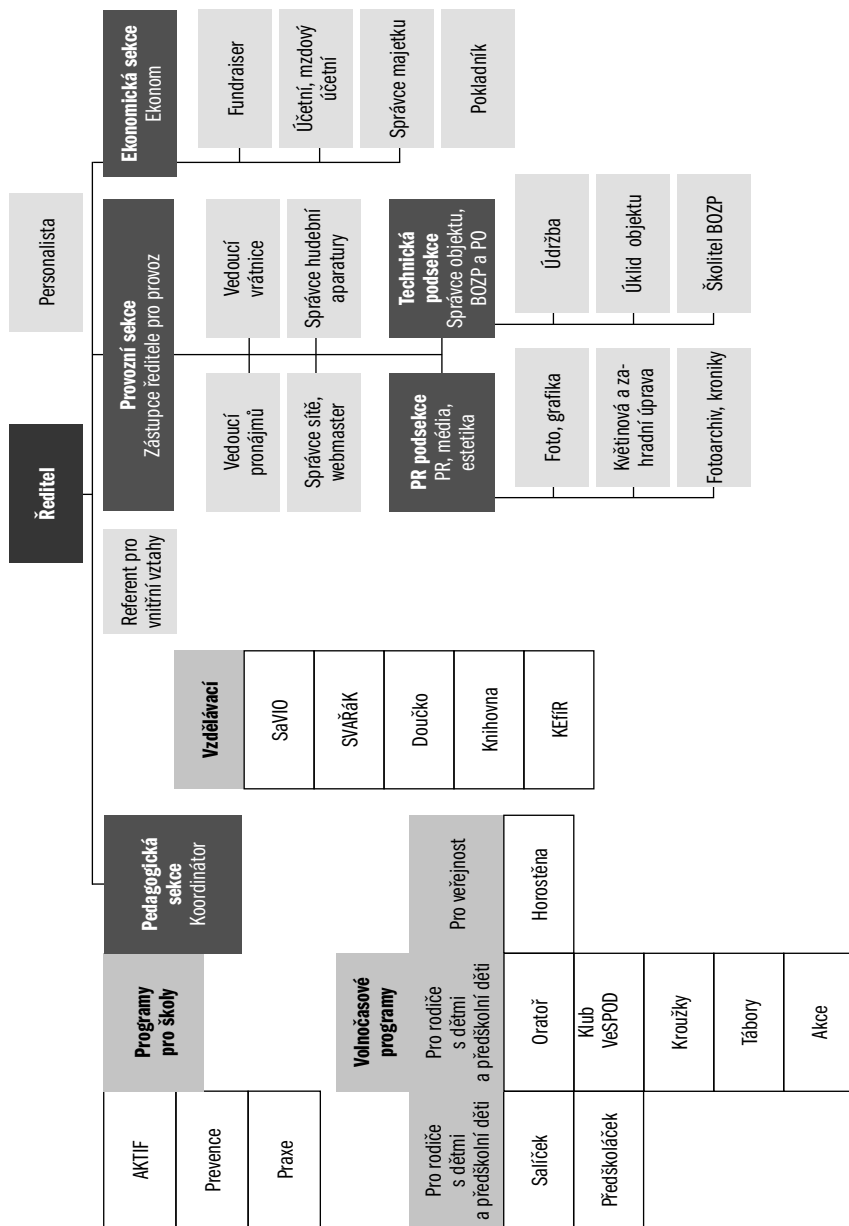
Příloha C – Vnitřní mzdový předpis z roku 2009

Příloha D – Vnitřní směrnice VS-06 o hodnocení práce

Příloha E – Dotazník – zadání otázek

Příloha F – Dotazník – přehled odpovědí

Příloha A – Organizační struktura Saleska



Příloha B – Vnitřní mzdový předpis z roku 2008 (str. 0-I)

	SALESKING S.R.O. - PRÁVNÍ ZÁKLADY Kollárova 13, 402 01 Brno, IČO: 254 712 007	
1. ORGANIZAČNÍ ŘÁD		
část 03 VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS		
označení: OR-03		
Vypracoval:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM	
Schválil:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM	
Směrnice vydána dne:	31. 12. 2007	
Směrnice nabývá účinnosti ode dne:	1. 1. 2008	
Směrnice nahrazuje směrnici ze dne:	1. 1. 2007	
Počet stran:	7 (4 + 3 přílohy)	
Změny ve směrnici jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu. Dodatky č.:		

Příloha B – Vnitřní mzdový předpis z roku 2008 (str. II-III)

[illegible]

Příloha B – Vnitřní mzdový předpis z roku 2008 (str. IV-V)

3) Rovněž při významných pracovních a životních výročích za dlouhodobě dosažené kvalitní výsledky práce je možno poskytovat odměny: - dosazení 50 let věku - 0 - 3 000,- Kč - dosazení 60 let věku - 0 - 3 000,- Kč - první odchod do důchodu - 0 - 5 000,- Kč - dovedení 10 let pracovního poměru u organizace - 0 - 5 000,- Kč - dovedení 15 let - 0 - 10 000,- Kč - dovedení 20 let - 0 - 15 000,- Kč - narození dítěte - 0 - 5 000,- Kč 4) Odměna v bodě 1) a 2) se vyplácí souhrnně.	PŘÍLOHA č. 1 vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 1. 2008 Zařazování zaměstnanců do skupin prací: Zaměstnanci budou zařazováni do skupin prací podle práce určené náplní práce. ♦ uklízečka - 1 ♦ válná - 1-2 ♦ administrativní pracovníce - 2-3 ♦ pokladní - 3 ♦ účetní - 3 ♦ údržba, správa budov ♦ úklid venkovních prostor areálu, topení, údržba budov) - 2-4 ♦ mzdová účetní - 4-6 ♦ ekonom - 4-6 ♦ finanční manažer, fundraiser - 4-8 ♦ vedoucí technické sekce - zodpovědný za provoz - 5 ♦ pedagog volného času - 4-6 ♦ vedoucí programu (klubů, zájmová činnost, oratoř) - 5-6 ♦ zastupov. ředitele - 5-7	V Brně-Lišni, 31. 12. 2007 Pavel Ženíšek ředitel
4) Odměna v bodě 1) a 2) se vyplácí souhrnně.	VI. ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ 1) Se zaměstnancem nelze sjednat nižší mzdou než je minimální základní měsíční mzda příslušná pro jednotlivé funkce stanovené v příloze tohoto předpisu. 2) Podmínky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže i ženy. 3) O nenáctkových příplatcích a odměnách je oprávněn rozhodovat ředitel organizace. 4) S obsahem vnitřního předpisu musí být seznámeni všichni zaměstnanci organizace, rovněž musí být seznámení se všemi změnami v odměňování před provedením změn. 5) Všichni zaměstnanci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o obsahu Vnitřního mzdového předpisu. Porušení této povinnosti může být dle okolností považováno za závazné porušení pracovní kázně. 6) Zaměstnavatel může provádět posouzení výše mezd jednotlivých zaměstnanců vzhledem - k iniciaci - k výkonu mzdových prostředků - k výkonu mzdových prostředků - zvýšení minimální mzdy státem 7) Mzdové prostředky uvedené v bodech IV. a V. jsou složkou mzdy nenáctkové. 8) Mzda je splatná 10. dne následujícího měsíce; vyplácí se buď převodem na účet nebo v hotovosti v sídle organizace. Tento předpis nabývá účinnosti dnem 1. 1. 2008.	V Brně-Lišni, 31. 12. 2007 ředitel organizace

Příloha B – Vnitřní mzdový předpis z roku 2008 (str. VI-VII)

PŘÍLOHA č. 2
vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 1. 2008

Nejnižší úrovně zaručené mzdy:

Minimální základní měsíční mzda odpovídá v souladu s § 111 zákoníku práce nejnižší úrovni zaručené mzdy v jednotlivých skupinách prací podle platného nařízení vlády.
K 1. lednu 2007 jsou nejnižší úrovně zaručené mzdy stanoveny podle nařízení vlády č. 567/2007 takto:

Skupina prací:	Nejnižší úrovně zaručené mzdy	
	v Kč za hodinu	v Kč za měsíc
1.	48,10	8.000
2.	53,10	8.900
3.	58,80	9.800
4.	64,70	10.800
5.	71,50	12.000
6.	78,90	13.200
7.	87,10	14.800
8.	99,20	16.100

V Brně-Lišni, 31. 12. 2007

Pavel Ženíšek
ředitel

PŘÍLOHA č. 3
vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 1. 2008

Stanovení výše organizačního příplatku:

Pokud ředitel neružodně jinak (viz bod IV), výši organizačního příplatku stanoví následujícím způsobem:

1) Tzv. příplatek za vedení (podle počtu zaměstnanců nebo dobrovolníků, které určený zaměstnanec přímo vede):

- ❖ Za každého vedeného zaměstnance 100 Kč
- ❖ Za každého vedeného dobrovolníka 50 Kč

Jako dobrovolník se počítá i zaměstnanec, který pracuje v určité sekci, ale není organizačně přímo podřízen vedoucímu sekce (např. pokud ředitel nebo vedoucí klubu pracuje v týmu oratoře, pak vedoucí oratoře za něj může získávat příplatek jako za dobrovolníka)

2) Jiný organizační příplatek a jeho výši (vedení určité oblasti, programu nebo podprogramu spojené s odpovědností) přiznává ředitel zaměstnanec podle vlastního uvážení.

V Brně-Lišni, 31. 12. 2007

Pavel Ženíšek
ředitel

7

6

Příloha C – Vnitřní mzdový předpis z roku 2009 (str. 0-I)

	SALESBANK SK STŘEDNÍVO MĚSTSKÉ – DOM BRNO-LIŠEN Kačerova 15, 602 01 Brno, www.sasb.sk tel. 544 515 037	1. ORGANIZAČNÍ ŘÁD
část: 03 VNITŘNÍ MZDOVÝ PŘEDPIS		
označení: OŘ-03		
Vypracoval:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM	
Schválil:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM	
Směrnice vydána dne:	5. 9. 2009	
Směrnice nabývá účinnosti ode dne:	1. 10. 2009	
Směrnice nahrazuje směrnici ze dne:	31. 12. 2007	
Počet stran:	7 (4 + 3 přílohy)	
Změny ve směrnici jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu. Dodatky č.:		

Příloha C – Vnitřní mzdový předpis z roku 2009 (str. II-III)

III.	
NÁROKOVÉ PŘÍPLATKY	
Předsčasová práce	Ukládání a rozložení práce se řídí ustanoveními zálohové práce. Za dobu odpracované práce přičítá příplatek 25 %, pokud je pracovník vyvolán z dovolené, nebo se zaměstnává se zaměstnáním nedobrou na poskytnutí náhradního volna v rozsahu 3 kalendářních měsíců, pokud je poskytnuto náhradní volno v době 3 kalendářních měsíců, příplatek zaměstnání příplatek. Práce ve svátek 1) U zaměstnání odměňovaných měsíční mzdy se svátek považuje za soudstá odpracované doby. Z tohoto důvodu nevzniká za svátek nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku. Svátek náleží zaměstnancům dosazena mzda a náhradní volno v rozsahu rovnající se průměrnému výdělku. Zaměstnavatel může se zaměstnáním dobrovolně poskytnout příplatek ve výši 100 %, průměrného výdělku k dosazení mzdy místo šestiprávního volna. Práce v sobotu a neděle Za dobu práce v sobotu a v neděli příplatek zaměstnání dosazena mzda a příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.
Organizační příspěvek	Výše příspěvku určuje ředitel organizace (viz Příloha č. 3). Platí se: 1) podle počtu zaměstnání, které určují zaměstnání přímo ved. s odpovědností, vedení určité oblasti, programu, sekce nebo podsektory spojení s odpovědností. Výše organizačního příspěvku se může měnit na základě hodnocení kvality práce v oblasti organizace, vedení a komunikace uvnitř organizace. Zvláštní příspěvek
Zaměstnání, který vykonává výchovnou, pomocnou, výchovnou, vzdělávací nebo diagnostickou činnost a součástí práce s výchovně problematickými dětmi, mládeží a rodinami, se přiznává příplatek ve výši 300 - 1500 Kč.	

Příloha C – Vnitřní mzdový předpis z roku 2009 (str. IV-V)

VL ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ	1) Se zaměstnancem nebo signál mohl nebo i při minimální základní měsíční mzdě přistoupit pro jednání tuncie stanovene v přize tohoto předpisu. 2) Podminky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže i ženy. 3) O neinkovoyen připlácení a odměnách je oprávněn rozhodovat ředitel organizace. 4) S obsahem vnitřního předpisu musí být seznámeni všichni zaměstnanci organizace, rovněž musí být seznámeni se všemi změnami v odměňování před provedením změn. 5) Všichni zaměstnanci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o obsahu Vnitřního mzdového předpisu. Pouštění této povinnosti může být die okolností považováno za závažné porušení pracovní kázně. 6) Zaměstnavatel může provádět posouzení výše mezd jednotlivých zaměstnanců vzhledem k: - k výkonu mzdových prostředků - k výkonu minimální mzdy sálem 7) Mzdová prostředky uvedené v bodech IV, a V, jsou sázkou mzdy nenakovou. 8) Mzda je sáplána 10. dne následujícího měsíce, vyplácí se buď převodem na účet, nebo v hotovosti v sídle organizace.	PŘÍLOHA č. 1 vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 9. 2009	Zařazování zaměstnanců do skupin prací: Zaměstnanci budou zařazováni do skupin prací podle práce určité náplně práce. ♦ ukládka - 1 ♦ výroba - 1-2 ♦ administrativní pracovníci - 2-3 ♦ pokladni - 3 ♦ účelní - 3 ♦ údržba, správa budov (údržba vnitřní prostor areálu, topení, údržba budov) - 2-4 ♦ ekonom - 4-5 ♦ finanční manažer, fundraiser - 4-5 ♦ vedoucí technické sekce - zodpovědný za provoz - 4-6 ♦ pedagog volného času - 4-6 ♦ vedoucí oddělení (klubu, zájmová činnost, osvětový) - 4-6 ♦ zástupce ředitele - 5-7 V případě zřízení pracovní náplně nového pracovního místa bude zaměstnanec zařazen podle platného nařízení vlády.	V Brně-Lišni, 20. 8. 2009 Pavel Zeměšek ředitel
	1) Se zaměstnancem nebo signál mohl nebo i při minimální základní měsíční mzdě přistoupit pro jednání tuncie stanovene v přize tohoto předpisu. 2) Podminky pro poskytování mzdy musí být stejné pro muže i ženy. 3) O neinkovoyen připlácení a odměnách je oprávněn rozhodovat ředitel organizace. 4) S obsahem vnitřního předpisu musí být seznámeni všichni zaměstnanci organizace, rovněž musí být seznámeni se všemi změnami v odměňování před provedením změn. 5) Všichni zaměstnanci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o obsahu Vnitřního mzdového předpisu. Pouštění této povinnosti může být die okolností považováno za závažné porušení pracovní kázně. 6) Zaměstnavatel může provádět posouzení výše mezd jednotlivých zaměstnanců vzhledem k: - k výkonu mzdových prostředků - k výkonu minimální mzdy sálem 7) Mzdová prostředky uvedené v bodech IV, a V, jsou sázkou mzdy nenakovou. 8) Mzda je sáplána 10. dne následujícího měsíce, vyplácí se buď převodem na účet, nebo v hotovosti v sídle organizace.			V Brně-Lišni, 6. 9. 2009 ředitel organizace

Příloha C – Vnitřní mzdový předpis z roku 2009 (str. VI-VII)

PŘÍLOHA č. 2

vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 9. 2009

Nejnižší úrovně zaručené mzdy:

Minimální zkušební měsíční mzda odpovídá v souladu s § 111 zákoníku práce nejnižší úrovni zaručené mzdy v jednotlivých skupinách prací podle platného nařízení vlády, č. 157/2007 Sb., jsou nejnižší úrovně zaručené mzdy stanoveny podle nařízení vlády č. 592/2007 Sb.:

Skupina prací: **Nejnižší úroveň zaručené mzdy**
v Kč za hodinu v Kč za měsíc

1.	48,10	8.000
2.	53,10	8.900
3.	58,10	9.800
4.	63,10	10.700
5.	68,10	11.600
6.	73,10	12.500
7.	78,90	13.200
8.	87,10	14.600
9.	96,20	16.100

V Brně-Litni, 20. 8. 2009

Pavel Ženíšek
ředitel

PŘÍLOHA č. 3

vnitřního mzdového předpisu platného od 1. 9. 2009

Stanovení výše organizačního příplatku:

Pokud ředitel neoznačí jinak (viz bod IV), výši organizačního příplatku stanoví následujícím způsobem:

1) Tzv. **příplatek za vedení** (podle počtu zaměstnanců nebo dobrovolníků, které určení zaměstnanec přímo vede):

♦ Za každého přímo vedeného zaměstnance 200 Kč (zaměstnanec je myšlen pouze pracovník v přímém pracovním poměru vůči SdSM)

2) **Jiný organizační příplatek** a jeho výši (vedení určité oblasti, programu, sekce nebo podsekcce spojené s odpovědností) přiznává ředitel zaměstnanec podle následujícího rozdělení, pokud z vlastního uvážení neoznačí jinak:

• Zastupitel ředitele	3 000 Kč
• Ekonom	2 500 Kč
• Koordinátor podprogramů	2 000 Kč
• Koordinátor dobrovolníků	1 500 Kč
• Vedoucí sekce	1 500 Kč
• Vedoucí podsekcce	1 000 Kč
• Vedoucí programu 1	800 Kč
• Vedoucí programu 2	500 Kč
• Vedoucí programu 3	300 Kč

(podkapitula, provozní, ekonomická)
(PR, technická)
(programy Ochrat, VešPOD, Kroužky)
(programy Tábory, Salsbak, SVAŘák)
(ostatní programy)

V Brně-Litni, 20. 8. 2009

Pavel Ženíšek
ředitel

Příloha D – Vnitřní směrnice VS-06 o hodnocení práce (str. 0)

VNITŘNÍ SMĚRNICE	
název: Způsob hodnocení práce	
označení: VS-06	
Vypracoval:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM
Schválil:	Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel SaSM
Směrnice vydána dne:	1. 10. 2009
Směrnice nabývá účinnosti ode dne:	1. 10. 2009
Směrnice nahrazuje směrnici ze dne:	-
Počet stran:	2
Změny ve směrnici jsou prováděny formou číslovaných písemných dodatků, které tvoří součást tohoto předpisu.	

Příloha D – Vnitřní směrnice VS-06 o hodnocení práce (str. I)

ÚVOD

Tento dokument upřesňuje **Vnitřní mzdový předpis** (OŘ-03) a stanovuje způsob hodnocení práce zaměstnanců Saleska a následnou možnost získávání příslušné tzv. **půlroční odměny**.

CÍL

Hodnocení a plánování práce zaměstnance vychází z projektového myšlení, jehož **cílem** je celkové zkvalitnění práce, naplňování poslání organizace a rozvoj pracovních kompetencí zaměstnanců.

Jedná se o důležitou složku pracovní náplně, která je pro všechny zaměstnance závazná.

FORMA

4× do roka (na konci února, května, srpna a listopadu) vypracovává zaměstnanec svůj **pracovní záměr** na příští čtvrtletí – stanovení svých pracovních priorit či plánů (v návaznosti na priority stanovené v rámci HoPlá) a dílčích kroků k jejich naplnění. Tento záměr zaměstnanec ukládá na server do příslušného adresáře (Zaměstnanci – Zaměstnanci SaSM – Pracovní záměr čtvrtletní). Nadřízený se může v případě nejasnosti k tomuto pracovnímu záměru zaměstnance vyjadřovat nebo požadovat vysvětlení.

2× do roka (na konci května a listopadu) probíhá **hodnocení práce** za uplynulý půlrok. Toto hodnocení probíhá písemnou formou a má dvě části:

- sebehodnocení (každý zaměstnanec hodnotí sám sebe a svoji práci)
- hodnocení přímým nadřízeným

Pracovní záměr i sebehodnocení posílá zaměstnanec mailem do **20. dne** daného měsíce svému přímému nadřízenému. Do stejného data daného měsíce obdobně posílá přímý nadřízený hodnocení práce svého podřízeného na jeho mailovou adresu.

Toto písemné hodnocení práce je doplněno o ústní hodnocení práce s přímým nadřízeným – tzv. **intervize**. Ta nemusí nutně s písemným hodnocením souviset, je však minimálně 1× za rok povinná. Zaměstnanec sám dbá na to, aby se na termínu intervize se svým nadřízeným domluvil včas. Ten však může vypsát přednostní termíny, které si v rámci své pracovní doby pro intervize se svými podřízenými vyhrazuje.

Příloha D – Vnitřní směrnice VS-06 o hodnocení práce (str. II)

OBLASTI HODNOCENÍ

Zaměstnanec hodnotí svou práci ve třech oblastech, rozdělených vždy do dalších konkrétnějších kritérií:

Pracovní záměr a jeho hodnocení

- Stanovení a včasné odevzdání čtvrtletních pracovních záměrů a hodnocení práce.
- Přiměřenost, aktuálnost a realističnost čtvrtletních pracovních záměrů.
- Hodnocení uskutečnění (splnění) vytyčených pracovních záměrů.

Přínos pro středisko jako celek

- Komunikace s ostatními pracovníky včetně dobrovolníků, spolupráce v týmu střediska, zájem o práci druhého.
- Loajalita a pozitivní přístup ke středisku, jeho cílům a základnímu směru.
- Přístup k práci – zodpovědnost, přiměřenost v jednání, samostatné řešení problémů se správnými lidmi, schopnost vyhledávání důležitých informací.
- Snaha o další vzdělávání a profesionální i lidský rozvoj, tvůrčí využití dosaženého vzdělání.

Přínos pro program/sekci

- Poctivé plnění svých povinností vzhledem k programu/sekci, soulad s metodikou programu či jinými příslušnými dokumenty.
- Snaha o zkvalitnění a posouvání programu dál – dynamika, nové nápady, inovace.
- Využívání supervize ke zkvalitnění práce v programu (jen pro pedagogy).

Zaměstnanec sám hodnotí svou práci pomocí bodové škály **0 až 10** (10 = maximum). Vždy s připojením odůvodnění příslušné známky.

Způsob vyhodnocení a rozdělení odměny

Stejným způsobem, jakým v sebehodnocení posuzuje zaměstnanec sám sebe, hodnotí zaměstnance jeho přímý nadřízený (stejně oblasti, kritéria i bodová škála).

Z těchto dvou hodnocení vzejde průměrná bodová známka zaměstnance, přičemž váha dílčích hodnocení je v poměru 1:2 (sebehodnocení:hodnocení nadřízeným).

Na základě průměrné bodové známky zaměstnance se vypočte průměrná známka všech hodnocených. Odměna je jednotlivci přisouzena **poměrově** vůči této průměrné známce.

V Brně-Lišní, 1. 10. 2009

Ing. Mgr. Pavel Ženíšek, ředitel

Příloha E – Dotazník – zadání otázek (str. I)

Způsob hodnocení práce – evaluace

Následující „dotazník“ poslouží jednak pro účely závěrečné práce v rámci funkčního studia, jednak ke zhodnocení a případné změně nového způsobu hodnocení práce zaměstnanců Saleska.

Pokud na některou z otázek nechcete odpovídat, nemusíte.

Vyplněné dotazníky budou přílohou závěrečné práce, vaše jméno ani jiné osobní údaje u nich nebudou uvedeny.

V případě výběru z několika možností „správnou“ (čili vaši) odpověď podtrhněte.

Trojtečka (...) naznačuje, že máte odpověď rozvést. (Odpověď můžete samozřejmě rozvést i tam, kde trojtečka není.) Odpovědi prosím pište jinou barvou než černou! Například červenou. :-)

Případné dotazy rád zodpovím.

Díky předem za spolupráci

Libor

1. Je pro vás nový způsob hodnocení práce srozumitelný?

Pokud ne, v čem? Co byste na něm změnil/a? ...

(Pozn.: Nový způsob hodnocení práce byl probírán na velké poradě 15. října 2009 a podrobně je popsán ve směrnici VS-06.)

2. Tvorba pracovního záměru (jednou za čtvrt roku)

a) je pro mě přínosná (v čem? ...)

b) nevádí mi, ale obejdu se i bez ní

c) je pro mě břemenem, protože ...

d) jiná možnost ...

3. Vyhovuje vám písemná forma hodnocení práce?

- a) ano
- b) ne, protože ...
- c) nevím, je mi to jedno

4. Finanční odměna jednou za půl roku je

- a) příliš častá, stačila by jednou za ...
- b) přiměřená
- c) málo častá (tzn. radši bych dostával/a odměnu častěji po menších částkách)

Příloha E – Dotazník – zadání otázek (str. II)

5. Považujete nový systém hodnocení práce a rozdělování odměn za objektivní a spravedlivý?

- a) ano
- b) jen částečně, protože ...
- c) ne, protože ...

6. Domníváte se, že nový způsob hodnocení má vliv na kvalitu vaší práce?

- a) ano, protože ...
- b) ne, protože ...
- c) nevím

Vaše další připomínky, komentáře a návrhy ...

Bonusová otázka – pro nadřízené pracovníky (ředitel a zástupce ředitele)

7. Je pro vás frekvence písemného hodnocení (jednou za půl roku psát hodnocení všem podřízeným zaměstnancům) únosná?

- a) ano
- b) částečně, protože ...
- c) ne, protože ...

8. Považujete oblasti hodnocení a v jejich rámci stanovená kritéria za smysluplná?

- a) ano
- b) částečně, protože ...
- c) ne, protože ...

Příloha F – Dotazník – přehled odpovědí

1. Je pro vás nový způsob hodnocení práce srozumitelný?

Pokud ne, v čem? Co byste na něm změnil/a?

- Složitý, ale dal se pochopit.
- Je to první způsob hodnocení práce, se kterým jsem se setkala, takže mohu odpovědět pouze na první část otázky: chápu, co se po mě chce a co je záměrem hodnocení, nechápu, jak se ty body za naprosto neměřitelnou práci najednou přetransformují do finanční odměny.
- jak co
- ANO
- Je srozumitelný. Pro technickou sekci, nicméně, připravuji trochu odlišnou variantu měsíčního hodnocení.
- Myslím, že mu rozumím – aspoň podle sebe.
- Je srozumitelný.
- Je srozumitelný
- Ano, je pro mě srozumitelný
- Prozatím se mi jeví srozumitelný.
- Jelikož jsem na něm dost pracoval, já sám mu rozumím.

2. Tvorba pracovního záměru (jednou za čtvrt roku)

- a) je pro mě přínosná (v čem? ...) člověk si musí na to najít čas a celkově se zamyslet nad svojí prací
- b) nevádí mi, ale obejdu se i bez ní
- b) nevádí mi, ale obejdu se i bez ní
- d) jiná možnost ... jsem zvyklý si práci pravidelně plánovat, dělal jsem to i před zavedením nového systému hodnocení práce
- b) nevádí mi, ale obejdu se i bez ní (mám vždy rámcový plán)
- d) jiná možnost ... Je pro mě přínosná, protože se musím opakovaně zamýšlet nad svou prací a plánovat ji. A tím se výsledky práce zkvalitňují. Ale zároveň je pro mě břemenem, protože se mi do toho většinou nechce.
- a) je pro mě přínosná (v čem? ...) Je přínosná, donutím se zamyslet pravidelně nad tím, co mám dělat. Pomohlo mi to lépe si naplánovat akce dopředu.
- a) je pro mě přínosná (v čem? ...) přínos vidím v pravidelném zamýšlení se nad tím, co chci za následující 3 měsíce zvládnout (sestavení cílů), a díky tomu se dá dobře hodnotit, jak práci zvládám a podobně. Taky vím, na co se zaměřovat a podobně.
- a) je pro mě přínosná (v čem? ...) ujasním si (včas, protože mě tlačí termín :-), do čeho je třeba se pustit a jak rychle, stává se to tak konkrétnějším a kontrolovatelnějším :-)

- d) jiná možnost ... zatím z jednoho sebehodnocení se mi těžko posuzuje, zda bude přínosem nebo břemenem. Momentálně to vidím jako přínos... momentálně!
- a) je pro mě přínosná (vede mě k zamýšlení nad tím, co bych měl dělat – nastavení priorit práce)

Příloha F – Dotazník – přehled odpovědí (str. II)

3. Vyhovuje vám písemná forma hodnocení práce?

- a) ano
- a) ano
- a) ano
- a) ano
- a) ano
- a) ano, zároveň vysoce hodnotím osobní setkání a vysvětlení a vyjasnění
- a) ano, jinak si to ani nedokážu představit. Hodnotím dobře také snahu o osobní pohovory se zaměstnanci.
- a) ano v kombinaci s občasným pokecem s přímým nadřízeným o práci a pracovních záměrech. Pro systém vyhodnocování čtvrtletních záměrů mi přijde písemná forma ideální, protože se při vyplňování můžu v klidu zamyslet a popřemýšlet nad danou otázkou.
- b) ne, protože ... více mi vyhovuje ústní forma
- a) ano, ale to proto, že nemohu zatím srovnat s jinou formou
- a) ano

4. Finanční odměna jednou za půl roku je

- b) přiměřená
- b) přiměřená
- b) přiměřená
- b) přiměřená
- b) přiměřená
- b) přiměřená
- b) přiměřená Žádnou nedostávám, ale myslím, že je přiměřená.
- S finančními odměnami jsem při nástupu do práce nepočítal. Nejsou pro mě nijak důležité, sám se ještě neživím, takže pro mě nejsou nijak silnou motivací. Je mi jedno, jak často odměny dostávám a jestli je vůbec dostávám.
- b) přiměřená
- b) přiměřená
- Úplně se mě netýká

Příloha F – Dotazník – přehled odpovědí (str. III)

5. Považujete nový systém hodnocení práce a rozdělování odměn za objektivní a spravedlivý?

- Momentálně se mi zdá tak složitý, že si netroufám tvrdit.
- b) jen částečně, protože ... bodové hodnocení sebe sama provádím opravdu „od boku“, možná, že počet bodů, který si udělím, ani moc nekoresponduje s tím, co rozepráším ve větách
- a) ano
- a) ano
- a) ano
- a) ano
- a) ano Myslím že je objektivní. Rozhodně vnímám jako dobré to, že je jasné stanoveno co za co.
- b) jen částečně, protože... vidím v něm velký potenciál, líbí se mi kombinace sebe-hodnocení a hodnocení nadřízeným. Negativum může být snaha hodnotit se příliš pozitivně za účelem zisku větší odměny či naopak problém s podhodnocováním své práce (přílišná pokora, nízké sebevědomí). Mně se to ale principiálně líbí moc, důležité je, že výsledný rozdíl ve výši odměny není nijak velký
- 000
- a) ano
- b) jen částečně, protože nikdy nic není úplně objektivní a spravedlivé

6. Domníváte se, že nový způsob hodnocení má vliv na kvalitu vaší práce?

- a) ano, protože mi snad částečně zvedne sebevědomí
- b) ne, protože ... je to všechno příliš dlouhodobé, zatímco práce, kterou dělám, se z velké části děje velice bezprostředně – pracuji podle toho, co se zrovna děje, jestli jsou problémy nebo se naopak daří apod.; možná kdyby se v hodnocení mém i ředitelově objevily nějaké závažné výtky, asi bych si to vzala k srdci, ale zatím se to nestalo
- c) nevím
- b) ne, protože ... když něco dělám, dělám to pořádně, bez ohledu na způsob hodnocení
- b) ne, protože kvalita mé práce je samozřejmostí
- c) nevím
- c) nevím Zdá se mi, že spíš ne, v něčem to mělo své přednosti, ale myslím, že bych práci dělal stejně dobře i bez toho.
- a) ano, protože si sestavím jasný plán práce na další časové období a snažím se podle něj si práci rozvrhovat. Také je důležité kritické zamýšlení se a hodnocení své vlastní práce a samozřejmě pohled nadřízeného. V tom vidím největší hodnotu nového systému.

- c) nevím
- c) nevím
- c) nevím

Příloha F – Dotazník – přehled odpovědí (str. IV)

Vaše další připomínky, komentáře a návrhy...

- 000
- Aby mělo hodnocení praktický dosah na osoby mého typu, muselo by se provádět častěji, aspoň jednou do měsíce. Ale to bych to potom zas odbývala, protože se dá předpokládat, že nejen já, ale i další kolegové bychom to začali vnímat jako další nepříjemnou administrativní záležitost.
- 000
- 000
- 000
- Myslím, že odměny mě motivují a pomáhají mi najít odhodlání do práce. Dost kladně vidím i to, že se spojí hodnocení mé práce mnou a mým nadřízeným, a osobně mi pomohlo, že jsme o tom mluvili (protože jinak mě spousta věcí netrkne) – to jen na vysvětlenou. Návrhy zatím nemám, tento způsob hodnocení je podle mě zatím nejlepší, jaký jsem kdy zažila.
- 000
- 000
- 000
- moje hodnocení vychází z toho, že jsem ještě nestačila vyhodnotit klady a zápory tohoto systému. Zaměstnancem střediska jsem teprve od září, takže neznám systém, který se používal dříve.
- 000

Bonusová otázka – pro nadřízené pracovníky (ředitel & zástupce)

Je pro vás frekvence písemného hodnocení (jednou za půl roku psát hodnocení všem podřízeným zaměstnancům) únosná?

- a) ano, mám jen tři
- a) ano, je to i dost přínosné – zamýšlet se systematicky nad hodnocením práce druhých obohacuje i mě osobně

Považujete oblasti hodnocení a v jejich rámci stanovená kritéria za smysluplná?

- a) ano
- a) ano





Motto:
Vezměte s sebou své kolegy



II. ročník

Cílem druhého ročníku je rozvoj tzv. měkkých dovedností účastníků tak, aby dokázali implementovat participační řízení do činnosti organizace. Rovněž jde o rozvoj týmové spolupráce. Podíl pracovníků na řízení se zvyšuje, využívají se k tomu dané nástroje (brainstorming, brainwriting, mřížka dopadu a uskutečnitelnosti, myšlenkové mapy...). Začínají probíhat společné řešitelské porady za účasti managementu i ostatních pracovníků organizace, na nichž pomocí moderních řešitelských technik vytvářejí společně plány rozvoje organizace. Pokračují vícedenní teambuildingy pro celé pracovní týmy. Organizace se cíleně zaměřuje na vzdělávání pracovníků.



Nastavení změny v práci s externisty ve sportovním oddělení DDM Praha 4 – Hobby centrum 4



Mgr. Kamil Janouškovec

Absolvoval FTVS UK Praha, obor tělesná výchova a sport.

V DDM Praha 4 začínal v roce 2003 jako externí pracovník. Po absolvování VŠ je zaměstnán jako vedoucí sportovního oddělení. Pořádá jarní, letní i podzimní prázdniny, je garantem okresních sportovních soutěží a dále pořádá nespočet

sportovních akcí pro děti a mládež.



Úvod

„Neustálý konkurenční tlak nutí organizace a firmy, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji lidských zdrojů, neboť si uvědomují, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou¹“. Tato jednoduchá formulace v sobě nese obrovský význam pro organizace našeho typu. Ve všech SWOT analýzách z volnočasové branže, které jsem viděl, vychází, že jednou ze silných, ne-li nejsilnějších stránek, jsou lidské zdroje. A pokud o naše lidské zdroje nebudeme pečovat jako o oko v hlavě, naše konkurenční výhoda bude pryč.

DDM Praha 4 - Hobby centrum 4 (dále jen HC4) je centrem volného času pro děti, mládež a širokou veřejnost tak, jak uvádí ve svém sloganu – *„otevřený dům pro všechny“*. Nabízí především dětem a mládeži pravidelnou zájmovou činnost ve více než 160 zájmových útvarech. Vedle pravidelné zájmové činnosti organizuje i desítky akcí jak v HC4, tak i mimo něj. Toto obrovské množství aktivit bychom nebyli schopni realizovat, pokud bychom neměli kvalitní tým interních i externích spolupracovníků² (právě oni velký počet těchto akcí a činností zajišťují).

V HC4 pracuje (k 31. 1. 2010) 59 externích zaměstnanců, kteří zajišťují chod 104 kroužků s více než 1060 našimi klienty. To je zhruba 65 % všech našich účastníků. Proto není divu, že bychom jim měli věnovat náš čas. Jsou pro nás velice důležití, jak bylo zmíněno.

Proč jsem si zvolil téma své závěrečné práce *„Nastavení změny v práci s externisty ve sportovním oddělení HC4“*? Od svého nástupu do HC4 jsem byl vržen do světa, který jsem předtím neznal. Musel jsem se rychle naučit spoustu věcí, které jsem dělal spíše intuitivně. Touto prací bych se chtěl dostat na další pomyslný stupínek, který bude znamenat dokonalejší spolupráci mezi interními a externími zaměstnanci mého oddělení, potažmo naší firmy.

Cíle práce

Cílem této závěrečné práce je zhodnotit současnou práci s externími spolupracovníky v pedagogické činnosti v HC4, vyhodnotit ji a navrhnout změny, které by dle mého názoru měly přispět k ještě většímu a efektivnějšímu řízení práce s externími spolupracovníky.

V první části práce se pokusím o analýzu současného stavu práce v našem zařízení pomocí dotazníků od svých kolegů. Na jejich základě se mi, doufám, podaří zjistit, jakým způsobem oni pracují se svými externisty, co jim v jejich práci chybí a co by chtěli změnit.

V druhé části se pokusím nastínit kroky, které by byly vhodné pro implementaci v našem zařízení, respektive ve sportovním úseku, který řídím. I malá změna je změna, a tak bych všechny kroky chtěl nejdříve vyzkoušet na menším vzorku. Tímto vzorkem je sportovní oddělení, které vedu spolu s dalším interním zaměstnancem. Tyto kroky se budeme snažit dostat do praxe během následujícího roku.

1 http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje.

2 Pro potřeby své práce pod pojmem externí pracovníci budu mít na mysli vedoucí a lektory, kteří pracují a mají na starosti zájmové útvary.

Analýza současného stavu

Analýzu současného stavu jsem provedl pomocí dotazníku (příloha č. 1), který jsem rozdál svým kolegům. Následně při jeho výběru jsem jim položil i doplňující otázky.

Na začátku dotazníku jsem se zaměřil na jednoduché, rozjezdové otázky statistického charakteru. Odpovědi svých 11 kolegů (příloha č. 2a a 2b) jsem následně ověřil v naší databázi, kde jsou uvedeni všichni externí zaměstnanci. Jak jsem již psal na začátku své práce, externí spolupracovníci zajišťují více než 65 % veškerých zájmových útvarů, které se v našem DDM konají.

Skoro nikdo z interních zaměstnanců nepořádá pravidelné schůzky se svými externisty. Výjimkou je kolegyně pro předškolní vzdělávání, která má sezení každý týden. Na těchto schůzkách probírají, jakou činnost budou s dětmi vykonávat v následujícím týdnu. Kolegyně „na divadlo“ se se svou externistkou setkává každý týden, ale spíše proto, že s ní hraje v divadelních hrách.

Prostředků pro komunikaci s našimi externími spolupracovníky využíváme velkou škálu. Nejvíce osobní setkávání, a to v čase před samotným kroužkem. Z moderních médií poté využíváme internet, e-mail a v neposlední řadě telefon. Vůbec jsem se nesetkal s tím, že by nějaká komunikace probíhala přes nástěnky či lístečky v denících.

V otázce (č. 7), zda by kolegové byli pro společné zahájení nového školního roku všech našich externistů, byla odpověď jednomyslná. Všichni pedagogové by tuto možnost uvítali. V jednom případě byl návrh, že absolvování této schůzky by bylo povinné pouze při prvním roce působení v našem DDM. Takto jednomyslná odpověď od všech interních zaměstnanců znamená, že do budoucna můžeme o takové změně uvažovat.

Poslední dvě otázky, na které jsem nejvíce zaměřil svou pozornost, se týkaly motivace a stimulace externistů. Víceméně se nesešly dvě stejné odpovědi. Interní zaměstnanci motivují své externisty takto:

- osobní přístup (vlastní nasazení do práce)
- finance (navrhují odměny za soutěže nebo akce)
- hezké jednání, pochvaly, osobní přístup
- mají volný prostor pro práci (myslí se tím, že mohou tvořit svá vlastní díla v rámci práce v zájmovém útvaru)
- mají vnitřní motivaci (jsou motivováni už tím, že mohou tuto práci v ZÚ vykonávat)
- práce je baví a další motivaci nepotřebují
- berou je na své akce, kde se mohou sami prezentovat (herectví)

Poslední otázkou jsem se zaměřil na to, co by interní zaměstnanci potřebovali k tomu, aby zvýšili motivaci svých externistů. Zde uvádím odpovědi:

finance: a) finance ve formě odměn pro externisty, kteří opravdu dělají svou práci nad rámec svých povinností (organizují soutěže, turnaje, píší do tisku, zajistí dar, reprezentují nás na významných soutěžích v ČR),

b) finance pro externisty, kteří by za ně nakoupili materiál, který chtějí mít ve svém kroužku po domluvě s interním pedagogem.

- společné firemní oblečení (boty, trička, čepice atd.),
- zvat externisty na jiné akce HC4 (kam můžou např. přijít se svou rodinou, Zde uvádím odpovědi nebo zvat vybrané externisty na společné akce s interními pedagogy).

Z dotazníku a rozhovorů s mými kolegy vyplývají tyto silné a slabé stránky naší práce s externisty:

Silné stránky práce s externisty

- výborný vztah mezi interním a externím zaměstnancem
- pokud potřebujeme pomoc, rádi nám vyjdou vstříc (akce, tábory)
- někteří sami přicházejí s novými nápady (víceleté plánování ZÚ)
- mají tendenci prezentovat HC4 i mimo své kroužky (internet, tisk)

Slabé stránky práce s externisty

- malá možnost finančního ohodnocení
- skoro žádná možnost firemních věcí
- neděláme pravidelné schůzky
- nemáme výhody pro externisty a rodinné příslušníky (sleva na kroužcích)

Motivace a stimulace pracovníků

Motivace

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti). V organizaci má motivace význam zejména s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto v této souvislosti hovoříme specificky o motivaci pracovního jednání³.“

Ze zkušeností víme, že „existují jednak lidé, kteří mají tendenci především dosáhnout úspěchu - kladou si realistické cíle - a naopak osoby zaměřené na vyhnutí se neúspěchu, které si kladou buď příliš nízké cíle, nebo naopak cíle příliš vysoké. Splnění lehkého úkolu je pro ně snadné a nesplnění velmi těžkého úkolu není deprimující⁴.“ Toto tvrzení není moc pozitivní, každý by si měl klást takové cíle, které dokáže uskutečnit. Bohužel tomu tak vždy není.

Z teorií motivace pracovního jednání mě nejvíce zaujala Teorie X a teorie Y od profesora managementu Douglase McGregora z roku 1960. McGregor (1960) popsal dvě teorie chování manažerů vůči svým podřízeným a z nich vyplývající způsoby jejich ovlivňování. V teorii X považuje manažer své podřízené za líné, pasivní a vyhýbající se odpovědnosti.

3 Pauknerová, 2006.

4 Nakonečný, 1998.

Z toho důvodu musí být v práci neustále vedeni, kontrolováni a stimulem jim má být odměna nebo trest. Naproti tomu v teorii Y považuje manažer své podřízené za aktivní, vynalézavé, ochotné přijímat odpovědnost, identifikovat se s cíli organizace a je motivován **touhou realizovat vlastní potenciál**. McGregor byl zastáncem teorie Y, velký důraz kladl na aktivity managementu organizace, které vedou ke ztotožnění individuálních cílů s cíli organizace. Což je pochopitelné.

Stimulace

„Stimulace představuje takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace⁵.“

Další výstižnou definicí stimulace je, že *„stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské práce. K ovlivňování člověka jako pracovníka dochází v jakémkoli procesu sociální interakce (v tomto případě většinou bez vědomého záměru). Z hlediska manažerské praxe je ale stěžejní záměrné a vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin⁶.“*

K tomu, abychom mohli stimulační podněty vhodně používat v praxi, je důležité, aby vedoucí pracovník dobře znal členy svého týmu (v našem případě tým externistů).

Pracovníka kladně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby.

Stimulační význam mají (cit. dle: Provazník, Komárková, 2004):

- hmotná odměna (finanční benefit a nefinanční benefit),
- obsah práce (odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj apod.),
- manažer (styl vedení, pracovní hodnocení),
- atmosféra pracovní skupiny (vztahy, komunikace, přístup),
- pracovní podmínky a režim práce (zájem firmy o zlepšování),
- další faktory (prestiž, image podniku).

Autoři dále uvádějí, že oblíbeným doplňkovým stimulem bývají pravidelná setkání pracovníků, která jsou společenskou příležitostí, jsou vybočením z rutiny, možností se sejit a hovořit na neformální úrovni, popř. navázat bližší vztahy.

Pokud bych měl tedy shrnout předchozí dvě kapitoly, mohu použít tuto definici: *„Motivy představují podněty a příčiny, které ovlivňují naše chování, které je naší osobě vlastní a spíše trvalé. Naproti tomu stimuly jsou stejné tak, jako podněty a příčiny, které ale ovlivňují naše chování od okamžiku, kdy se objeví a začnou na naši osobu působit po dobu své existence. Stimulaci tedy můžeme chápat jako působení na psychiku pracovníka, po kterém dochází k určitým změnám v jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace⁷.“*

5 Provazník, Komárková, 2004.

6 Pauknerová, 2006.

7 Plamínek, 2005.

Motivačně-stimulační pyramida

Jak stimulovat pracovníka, aby podával lepší výkon? Aby přicházel s novými a neokoukanými nápady? I velké firmy s tím mají problém. Neznamená to, že pokud někomu přidáme peníze, bude každý den chodit s nějakými inovacemi. Proto musíme mít na mysli, že můžeme použít i jiné nástroje k tomu, jak stimulovat a motivovat naše zaměstnance, v našem případě externisty. V následující kapitole se budu snažit nastínit, co bychom pro to mohli udělat. Vše jsem sjednotil do jednoduché pyramidy:



Při tvorbě motivačně-stimulační pyramidy jsem vycházel ze schematického porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace⁸ (příloha č. 3), z výsledků pracovní skupiny z kurzu DoTo na téma Stimulace externích pracovníků⁹ a teoretické části (viz kapitola 3.1 a 3.2).

V motivačně-stimulační pyramidě není pravidlem, že čím jsme výše, tím je pro nás složitější danou věc plnit. Spíše čím blíže jsme vrcholu trojúhelníku, tím více musíme vkládat náš čas, zkušenosti, zainteresovanost, ale i zmiňované finance. Na druhou stranu tím více roste zapojení, iniciativa a odpovědnost našeho externisty a loajalita vůči naší organizaci.

Zájem o lidi

Základem celé pyramidy je opravdový a nefalšovaný zájem o lidi (externisty), kteří u nás pracují. To nás nestojí žádné peníze, jen trochu laskavosti, upřímnosti, empatie a něja-

⁸ Provazník, Komárková, 2004

⁹ Pracovní skupina na téma. Stimulace externistů, kurz „DoTo“, Tetčice, 31. 3.–3. 4. 2008.

ký ten čas při setkávání s nimi. Neměli bychom se vyhýbat rozhovoru s nimi, ale snažit se navázat mezi námi korektní vztah, který respektuje povinnosti obou stran. Měli bychom projevit zájem i v osobní rovině – jak se mu daří ve škole, ve sportu, co plánuje na víkend atd. Dále bychom se měli ptát i na oblast pracovní – jak se mu vede v kroužku, co chystá, jestli je u nás spokojený, co by potřeboval, jak mu můžeme v jeho práci pomoci, čeho by chtěl v kroužku dosáhnout, jaké jsou jeho cíle, zda ho práce v kroužku ještě baví, jestli by chtěl něco změnit apod. Z toho všeho může poznat, že o něj máme opravdu zájem. A to vše ho může motivovat k práci. Bude si říkat: oni o mě mají opravdu zájem, chtějí, abych u nich pracoval. Jsem tu spokojen.

Hodnocení

Dalším motivačním faktorem je hodnocení. Hodnocení nás provází už od útlého věku. Jak píše Marek Herman ve své knize Najděte si svého marfana¹⁰, jsme hodnoceni už od svého útlého dětství, např. „i za velikost našeho hoviníka“. Hodnocení, které poskytujeme svým externistům, by mělo být upřímné. Nemá cenu jim říkat, že vše dělají bez chyb, když tomu tak není. V hodnocení by mělo být vždy vyzdvihnuto to, co se povedlo. Neměli bychom se ale také bát mluvit o neúspěchu, protože každý neúspěch je k něčemu dobrý. Minimálně k tomu, že se z něj poučíme a příště ho už nebudeme opakovat. Na hodnocení bychom si měli vždy najít čas. Být vždy k dispozici externistovi, pokud potřebuje poradit. S tím souvisejí i návštěvy hodin, hospitace v hodinách, pravidelná setkání. Nebát se je chválit. Komunikovat.

Odměny, ocenění

„Lidé, kteří se snaží nedělat nic víc, než za co jsou placeni, nikdy nedostanou zaplacení za víc, než co udělají.“

(Elbert Hubbard)

Jeden z důležitých stimulů, který můžeme využít k větší motivaci našich externistů, jsou samozřejmě odměny. Pod tímto slovem si asi většina z nás představí finance. Bohužel nedostatkem financí asi trpí všechny „domečky“ a určitě si dokážeme představit jiné možnosti jejich využití, než je odměňování externistů. Nicméně bychom tuto stránku stimulace neměli vynechávat. Mohou to být odměny za mimořádný přínos organizaci (např. za uspořádání akce krajského či republikového významu, články v tisku, rádiu, TV, za mimořádný výkon na soutěži se svými svěřenci). Zvýšení mzdy za dlouhodobější práci pro naši organizaci. Já často používám stimulů ve formě možnosti používat naše zařízení ke svým účelům (návštěva posilovny, volné hodiny v tělocvičně, možnost navštěvovat venkovní víceúčelové hřiště, lezeckou stěnu, učebny pro vlastní činnost, půjčení např. sportovního vybavení), což je jakýsi další druh odměny. Jinde by za tyto služby platil, u nás mu je můžeme nabídnout zadarmo, potažmo za dobře odvedenou

¹⁰ Herman, 2008.

práci, což je náš cíl. Dalším motivačním prvkem je možnost nabízet externistům firemní oblečení. To se objevilo i v dotazníku jako velký motivační prvek. Externisté se ztotožňují s firmou, nebojí se ukazovat, že v ní dělají, je to pro ně prestižní. Cítí se součástí celého týmu, celé organizace. Dalším motivačním prvkem je postupný růst v organizaci. Nejdříve začínám jako instruktor, za dva roky se ze mě stane trenér a v dalších letech třeba interní zaměstnanec. Pokud takovou možnost u nás externisté dostávají, měli bychom se jí chlubit a každý externista by měl vědět, že tu takovou možnost má. Jsou i další typy odměňování a každá organizace může nabídnout alespoň něco z této velké škály.

Růst, vzdělávání

*„Investice do vědění nesou nejvyšší úrok.“
(Benjamin Franklin)*

Vzdělání je jednou z největších devíz, kterou člověk může nabídnout. Celoživotní vzdělávání je dnes trendem, který nemůže nikdo podceňovat. Pokud se chceme udržet dlouhodobě na trhu práce, musíme nabídnout něco víc než ostatní zájemci o práci. Proto i možnost vzdělávání je pro naše externisty velice lákavá a pro ně samotné cenná. Můžeme nabízet vzdělávání ve formě krátkodobých kurzů a seminářů, které prohlubují činnost externisty v oboru, kterému se věnuje. Tyto kurzy nabízí např. Národní institut dětí a mládeže, jiná střediska volného času, ale i sportovní svazy nebo soukromé firmy. Ve vzdělávání můžeme pomoci i koupí literatury (knihy, odborné časopisy, výukové nosiče). Další možností vzdělávání je forma výměny zkušeností mezi externími a interními zaměstnanci na schůzkách a setkáních. Investice do vzdělání se vyplatí jak organizaci, tak i člověku, který je školen.

Důvěra a odpovědnost

*„Lidé pochybují o tom, co říkáte, ale uvěří tomu, co děláte.“
(Karolína Světlá)*

Důvěřovat nemůžeme nikdy a nikomu na 100 %. Důvěra se buduje, není to krátkodobá záležitost. Důvěru si člověk musí zasloužit svým chováním, jednáním, odpovědností, spolehlivostí, samostatností, splněními sliby. Každý člověk má potřebu se určitým způsobem rozvíjet, seberealizovat a v našich zařízeních mu tuto potřebu můžeme poskytnout. Proto také máme tak velký počet externistů a dobrovolníků. Důvěru musíme spolupobudovat, je to běh na dlouhou trať. Zde bych chtěl uvést i realizaci vlastních nápadů, které přináší externista. Podpořit ho v projektech, které sám do organizace přinese a které mají šanci na úspěch. Důležité je podporovat ho v těchto krocích (pokud jsou reálné).

Návrh změny

Kroky, které bych chtěl zavést ve svém sportovním oddělení pro ještě lepší práci s externími zaměstnanci, se pokusím popsat v následující kapitole. V první řadě bych chtěl

podotknout, že práce, kterou odvádíme s našimi externisty, je na velmi vysoké úrovni. Je ale pořád co zlepšovat a usnout na vavřínech je snadné.

V předchozích kapitolách jsem nastínil, jaké problémy se vyskytují v naší organizaci, co chybí našim zaměstnancům k lepší motivovanosti externistů, slabé i silné stránky naší práce s externisty. Na základě literatury jsem použil motivačně-stimulační pyramidu, která je základem mé změny ve sportovním oddělení. Nyní bych chtěl navrhnout změny, které bych chtěl přímo zavést ve sportovním oddělení, jež mám na starosti jako vedoucí pracovník.

Změna, kterou chci ve svém oddělení zavést, je rozsahem inkrementální, tzn. postupná a malá. Dopad na celou organizaci bude nepatrný.

Změny, které můžu zavést ihned:

- používat vše, co jsem popsal v kapitole Zájem o lidi a Hodnocení
- hospitační hodina na každém kroužku v druhém pololetí spojená se zpětnou vazbou
- snaha o neformální rozhovory při setkání
- možnosti konzultační hodiny
- informovanost o změnách v HC4
- pobídka k uspořádání vlastní akce a nabídka pomoci s ní
- nabídka možnosti permanentky do posilovny

Změny, které se pokusím zavést v průběhu následujícího roku:

a) změny, které jsou v mé kompetenci

- společné zahájení nového školního roku sportovního oddělení
- vánoční neformální setkání
- pololetní hodnocení
- společné uzavření školního roku a zhodnocení školního roku

b) změny, které nejsou v mé kompetenci (budou řešeny s vedením), v závorce od kdy uvažuji, že by byla změna přijata

- možnost slev pro děti externích zaměstnanců (od nového školního roku)
- firemní oblečení pro externisty (od nového školního roku)
- možnost slevy na jednodenní lyžařský zájezd pořádaný sportovním oddělením (v příštím kalendářním roce)
- možnost využití víceúčelového hřiště ve volných termínech pro vlastní činnost (okamžitě po schválení)
- využití odborného kurzu a zajištění spolufinancování (okamžitě po schválení – jednalo by se o 3 trenéry karate, školitelem by byl externista, který lektoruje na celorepublikových školeních)
- pozvánky na akce HC4 (okamžitě po schválení)

Změna koncepce práce s externisty na jeden školní rok:

Celoroční plán práce s externisty – sportovní oddělení (J – Janouškovec, Š – Štěpánek)		
Termín	Druh činnosti	Zodpovídá
do 15. 9.	Společné zahájení nového školního roku	J
září	Vyhodnocení letních táborů, vyúčtování	J + Š + externista
do 30. 9.	Kompletně vyplněný deník	J + Š + externista
od 15. 9.–31. 1.	Hospitace na ZÚ + zpětná vazba	J + Š
31. 10.	Příprava deníku ke kontrole	J + Š + externista
půlka prosince	Popřání krásných svátků	J + Š
31. 1.	Příprava deníku ke kontrole + hodnocení činnosti	J + Š + externista
1. 2.–15. 6.	Hospitace na ZÚ + zpětná vazba	J + Š
únor, březen	Příprava letních táborů (dokumentace)	J + Š + externista
do 31. 3.	Příprava deníku ke kontrole	J + Š + externista
květen	Příprava nového školního roku (ZÚ, čas, vedoucí)	J + Š + externista
do 20. 6.	Odevzdání dokumentace ze ZÚ s hodnocením	J + Š + externista
konec června	Zakončení školního roku	J + Š + externisté

V HC4 nemáme stanovený žádný předpis nebo manuál, jak máme pracovat s externisty. Každý pracuje tak, jak si myslí, že je to nejlepší. Práce s externisty je výhradně v kompetenci nadřízeného interního pedagoga. Alespoň určitý rastr by ale některým z nás pomohl.

Při změně chci nejvíce spolupracovat se svým kolegou ze sportovního oddělení. Je to můj spolužák ze školy, který je v HC4 teprve jeden rok a s podobnou prací neměl předtím žádné zkušenosti. Proto doufám, že moje práce by v budoucnu mohla napomoci i novým pracovníkům.

Změny, které jsem navrhl, si nechci nechat jen pro sebe. Aby tato práce měla nějakou hodnotu a smysl, musí o ní vědět i ostatní zaměstnanci. Výstupy své práce bych chtěl všem interním pedagogickým pracovníkům prezentovat na výjezdni poradě, která se bude konat v dubnu. Při této příležitosti bych rád udělal i řešitelskou radu. Cílem by měly být konkrétní věci, na kterých se shodneme s vedením, že jsou realizovatelné. K tomu bych chtěl použít dotazník od svých kolegů (jde mi o prosazení stimulů, které se nejčastěji opakovaly – oblečení, slevy a další nápady od kolegů).

Od své závěrečné práce očekávám zjednodušení práce s externisty. Pokud budou dopředu daná jasná pravidla a společný celoroční plán společné práce, bude to jen výhodou. Přesně dané termíny jsou pro obě strany zavazující, ale mnoho externistů chce být vedeno. Chce vědět, co a dokdy má být hotovo. Pokud by se to osvědčilo, chtěl bych tuto změnu navrhnout i vedení organizace. Při neúspěchu bych naopak hledal nové cesty a možnosti práce s externisty i za pomoci ostatních kolegů.

V pololetí příštího školního roku si vyhodnotím, jak byly změny úspěšné, co se povedlo a co ne. Které kroky se osvědčily a byly by vhodné pro implementaci do celé struktury naší práce. Vše bych opět prezentoval svým kolegům. Každý si poté může vybrat svou věc, kterou bude chtít vnést do své práce s externisty.

Při prosazování novinek nečekám lehkou práci. Zdá se mi, že v naší organizaci je změna nepříliš vítaným jevem. Všechno, co je nové, nás stojí určitou energii a mnoho lidí ji zkrátka ze sebe nechce vydávat. Proto nabízím určité možnosti a každý uzná za vhodné, co je pro jeho tým nejlepší.

Závěr

Svou závěrečnou ročníkovou práci na téma „*Nastavení změny v práci s externisty ve sportovním oddělení DDM Praha 4 - Hobby centrum 4*“ jsem chtěl docílit vytvoření pravidel při práci s mými externisty a stanovení motivačních a stimulačních faktorů.

Práce mi ukázala, že v HC4 jsou nastavena pravidla pro práci s externisty velice libovolně. Změnou bych chtěl docílit alespoň rámcového a jednotného celku. Práce by mohla pomoci novým zaměstnancům a stávajícím ukázat i jiné možné cesty při práci se svými externisty.

Jsem jedním z nejmladších interních zaměstnanců v HC4, mé zkušenosti jsou malé. Proto pro mě bude docílení změny v celé organizaci náročné a povede k němu klikatá cesta. Věřím však, že tato změna bude krok správným směrem.

Literatura

Tištěné zdroje:

HERMAN, Marek. *Najděte si svého marťana*. Olomouc: Hanex, 2008 (235 s.)

ISBN 978-80-7409-023-3

NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1998 (590 s.)

ISBN 80-200-0689-3

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006 (254 s.) ISBN 80-247-1706-9

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005 (180 s.)

ISBN 80-247-1074-9

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*.

Praha: Oeconomica 2004 (128 s.) ISBN 80-245-0703-X

Elektronické zdroje:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje.

Přílohy**Příloha č. 1 – Dotazník**

- 1) Kolik máte externistů na pedagogickou činnost na starosti?
- 2) Kolik odpracují za týden v našem zařízení hodin?
- 3) Pořádáte se svými externisty pravidelné schůzky?
- 4) Pokud takové schůzky pořádáte, jak často se uskutečňují?
- 5) Jsou na těchto schůzkách přítomni všichni externisté?
- 6) Pokud schůzky neděláte, jak jinak s externisty komunikujete?
- 7) Byl/a byste pro společné zahájení školního roku všech našich externistů?
- 8) Přicházejí vaši externisté s novými nápady na činnost kroužku či na nové kroužky?
- 9) Jak motivujete své externisty?
- 10) Co byste potřeboval/a k tomu, abyste jejich motivaci zvýšil/a?

Příloha č. 2a – Odpovědi 11 respondentů

respondent	dramatika + jazyky	předškoláci	výtvarníci	keramika	foto
otázka					
1	4	7	1	2	3
2	12	60	2	14	34
3	ano, s jedním	ano	ne	ne	nemají čas
4	1× týdně	1× týdně	0×	0×	0×
5	ne	ano	xxx	xxx	xxx
6	e-mail, telefon	telefon, e-mail, ústně	ústně, telefon	osobně	telefon, e-mail, osobně
7	ano	ano	klidně	ano	spíše jen pro nové
8	ne	ano, v činnosti	dělá si vše po svém	ne	jak kdo
9	beru je na své akce, to je motivuje	práce je baví, nemotivuji	nemusím, jsou motivováni	mají volný prostor na práci	hezké jednání, pochvaly
10	finance, jeden člověk navíc do oddělení	vybavenost kroužků, firemní boty, trička...	odměny	více financí	zvat na jiné akce HC4 + možnost odměn

Příloha č. 2b – Odpovědi respondentů

respondent	sport	modeláři + výp. tech.	hudba	tance	rodiče s dětmi
otázka					
1	6 + 6	11	3	12	4
2	20	28			9
3	ne	ne		ano	s jednou
4	0×	0×		na začátku šk. roku a před velkou akcí	1× týdně po kroužku
5	xxx	xxx		ano	ne
6	telefon, ústně	telefon, ústně		e-mail, telefon, osobně	osobně, e-mail, telefon
7	ano	ano		ano, ale spíše po sekcích	ano
8	občas	ano		ano	ano, většinou ti noví
9	zatím nemotivuji	osobní přístup a finance za soutěže		vstřícný přístup	vnitřní motivace (dělají to kvůli svým dětem, tráví s nimi volný čas)
10	finance na lepší vybavení kroužků a finance pro ně	vybavenost kroužků, firemní oblečení		finance na odměny i na vybavení kroužků	finance na odměny a na vybavení kroužků, trička, boty, jet třeba na hory s rodinou v rámci nějakého tábora, výhody pro děti externistů

Příloha č. 3 – Schematické porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy dvoufaktorové pracovní motivace

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	Faktory hygienické
	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	



Motto:
Rozběhněte se ven
(do světa)

III. ročník

Cílem třetího ročníku je zabezpečit plánovitý a promyšlený přístup ke zlepšování efektivnosti organizace. Organizace standardizuje principy „Učící se organizace“ jako základní normu rozvoje. V tomto roce je kladen důraz na dva aspekty: na „učení se“ jednotlivců a na „učení se“ organizace.

Všichni pracovníci znají cíle organizace i cíle své a vědí, co chtějí a kam společně jdou – mají společné vize. A co je důležité – jsou s těmito cíli ztotožnění. V organizaci se usazují změny, které jsou nastartovány.



Interní audit v malé neziskovce



Bc. Jan Burda

Práci s dětmi se začal věnovat ve svých patnácti letech, kdy se stal vedoucím skautské družiny a zapojoval se do spolupráce při vedení junáckého oddílu a později střediska „Čtyřka Třebíč“. V roce 1994 založil vlastní oddíl T. O. Dakota, který vede do dnešních dnů. Od té doby se práci s dětmi a mládeží věnuje nepřetržitě jak na

profesionální, tak dobrovolné úrovni. Prošel celou řadou pracovních pozic ve všech spektrech práce s dětmi a mládeží, od práce v domě dětí a mládeže v Třebíči, přes krajský úřad až po NIDM. V současné době pracuje jako projektový manažer v organizaci Chaloupky o.p.s., je předsedou občanského sdružení KADET Třebíč, předsedou Rady dětí a mládeže kraje Vysočina a Galénova nadačního fondu. Dále působí v několika komisích na třebíčské radnici. Řadu let pracuje také jako lektor v oblasti volného času. Zaměřuje se na strategické plánování, základy fundraisingu, metodiku her a další oblasti.

Úvod

Cíl práce

Cílem práce je seznámit se teoreticky s jednotlivými metodami hodnotících nástrojů a popsat testování metody interního auditu v malé neziskové organizaci. Interní audit je jedním ze základních nástrojů managementu sloužící ke zpětnému pohledu na činnosti organizace.

Práce se snaží popsat postupy a metody, které byly využity při testování interního auditu v naší organizaci, a snaží se najít výhody a nevýhody realizace interního auditu v malé neziskovce. Může tak posloužit dalším zájemcům jako stručný vhled do problematiky dalších metod a umožní vyvarovat se problémů, kterými jsme již prošli.

Charakteristika Občanského sdružení KADET

Slovem KADET můžeme označit začátečníka, nováčka... Když KADET v roce 2003 vznikl, byli jsme jen malou partou kamarádů, která chtěla dělat něco pro děti a mládež – byli jsme takovými začátečníky. Nyní máme za sebou pět let práce... V práci s dětmi je pořád co objevovat a co se učit. Chceme stále naše kroužky i akce zlepšovat a zkvalitňovat. V tomto smyslu jsme stále KADETy.

Pravý význam slova KADET v názvu našeho sdružení je však jiný. První akce jsme skutečně organizovali jen jako malá parta kamarádů, která chtěla udělat něco pro děti a mládež. Na plakátech a letáčcích se tehdy objevovalo „KAMARÁDI vás zvou...“. A protože slogan KAMARÁDI DĚTEM se dá poměrně lehce zkrátit na KADET, byl název sdružení na světě...

Všechny aktivity v nabídce našeho sdružení mají jedno společné. Tím je snaha o co nejširší nabídku volnočasových aktivit od pravidelných kroužků, přes jednorázové akce a letní tábory až po volně přístupný klub. Snažíme se dělat aktivity, které budou zajímavé jak pro děti a mládež, jež hledají nějakou pravidelnou a soustavnější činnost, tak pro děti nebo celé rodiny, které chtějí jednou za čas zajít na akci, ale i pro mládež, která bude vědět, že může přijít do klubu, kdykoli je otevřeno.

Velký důraz klademe na vzdělávání vedoucích. Žádný zákon ani vyhláška nám sice nepředepisuje povinnost vedoucích vzdělávat, my se však snažíme, aby všichni naši vedoucí a dobrovolníci měli akreditovanou školení (např. hlavní vedoucí zotavovací akce, vedoucí dětského kolektivu, oddílový vedoucí na letním táboře atd.). Tím se odlišujeme od sdružení podobného typu, která v našem okolí působí.

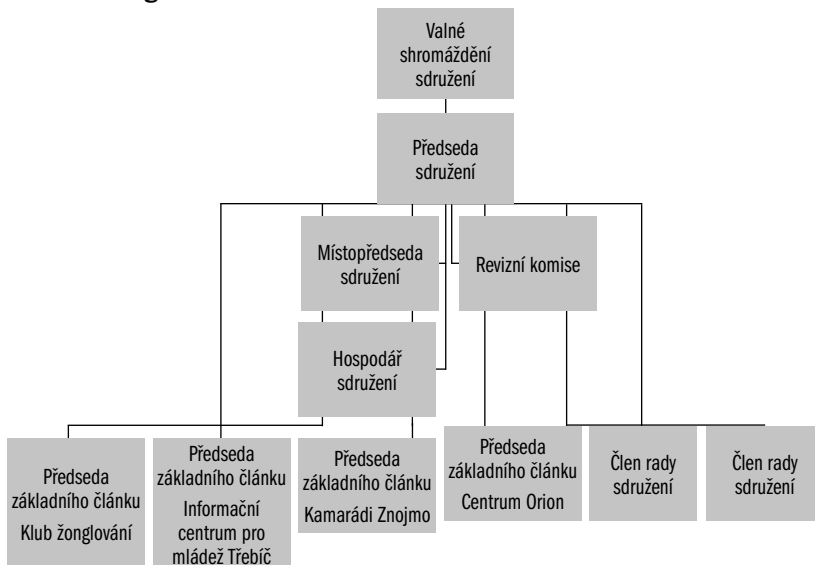
V současné době má sdružení 4 základní články s právní subjektivitou, které své činnosti řídí a financují samostatně. KADET je tak koordinátorem jejich činnosti.

Nutno podotknout, že Občanské sdružení KADET nemá žádného zaměstnance. Všichni vedoucí a instruktoři, kteří ve sdružení působí, jsou dobrovolníci, kteří této práci věnují většinu svého volného času.

Poslání organizace

Jsme organizace, která si říká KADET – kamarádi dětem. Právě jim, mládeži a také celým rodinám nabízíme možnosti, jak účelně a zajímavě trávit volný čas, a to nejen v našich klubovnách a na vlastním tábořišti, ale i na akcích pro širokou veřejnost. Cílem našich aktivit je snaha pozitivně ovlivňovat jejich budoucnost.

Struktura organizace



Obrázek 1 – struktura organizace

Moje role

Patřím mezi zakládající členy sdružení a od roku 2006 jsem zároveň jeho předsedou. Jako takový mám na starost celkový chod organizace a její fungování. Mimo práci v organizaci jsem také předsedou Rady dětí a mládeže kraje Vysočina a podílím se rovněž na projektu Klíče pro život, který realizuje Národní institut dětí a mládeže. To mi přineslo příležitost spolupracovat na systému certifikací neziskových organizací. Jako nutná součást systému certifikace organizace se jeví její evaluace a ověření metod řízení kvality produktů a služeb.

Výběr metody hodnocení organizace

Občanské sdružení KADET je organizací působící na místní (po založení základních článků ve Znojmě a Starém Městě pod Landštejnem na regionální) úrovni. Jako malá organizace nemáme možnosti a prostředky na provedení evaluace organizace na pro-

fesionální úrovni. Přesto jsme již delší dobu cítili, že je potřebné naši činnost posoudit „zvenku“. Při diskusi o našich aktivitách uvnitř sdružení jsme často naráželi na „provozní slepotu“. Proto se nám některé oblasti naší činnosti hodnotily velmi obtížně.

Přivítali jsme tedy možnost zapojit se do ověřování evaluačních metod v rámci projektu Klíče pro život realizovaného Národním institutem dětí a mládeže. Do zmíněného ověřování bylo zapojeno dalších 6 organizací. Kromě naší organizace – jako jediného zástupce malé neziskové organizace – také střediska volného času a neziskové organizace s celostátní působností.

Jednotlivé organizace ověřovaly různé metody ověřování kvality.

Čtyři metody managementu kvality určené k ověřování¹

Model CAF pro školy – zlepšování organizací pomocí sebehodnocení

Jedná se o model, který byl vytvořen pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru s možností vzájemného porovnávání mezi podobnými organizacemi. Tento model byl vytvořen tak, aby byl zdarma přístupný a nenáročný na implementaci. Jedná se o model, který organizacím napomáhá ve zlepšování výkonnosti a efektivnosti svých činností. Vychází z pohledu několika (9 kritérií, 28 subkritérií a dalších desítek příkladů) oblastí na organizaci, tento pohled se pak hodnotí dle stanovených panelů hodnocení v rozsahu 0–100 bodů. Odstranění zjištěných nedostatků potom probíhá formou tzv. akčních plánů. Výstupem ze sebehodnocení je Sebehodnotící zpráva (a záznamy o bodování), akční plán organizace.

Model START

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy.

Dle dotazníku a bodového hodnocení se pak organizacím nabízí pohled, ve kterých oblastech má organizace silné stránky, a naopak, kde jsou příležitosti pro zlepšování.

Model START je určen pro podnikatelský sektor a obdobně jako všechny modely vycházející z Modelu Excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM) je založen na 2 nástrojích – sebehodnocení a benchmarkingu.

Oproti ostatním modelům je Model START ve všech aspektech jednodušší (jak ve stanoveném dotazníku, v systému hodnocení, tak i ve zpracování výstupů). Dotazník sestává z 50 rovnocenných otázek vyplývajících z výše uvedených 9 kritérií. Výstupy hodnocení jsou vyplněný dotazník, stanovený „Profil organizace“ (přehledná tabulka zahrnující výsledky hodnocení), stanovení silných stránek a oblastí ke zlepšování a na vybrané oblasti uplatněné „Akční plány ke zlepšení“.

1 SAIFRT, F., Krátký J., ZAHŘÁDKA V. Závěrečná zpráva k ověřování certifikovaných systémů a nástrojů na organizacích poskytujících zájmové a neformální vzdělávání. NIDM a CERT Kladno, s.r.o., březen 2010.

Standard ISO 9001

S aplikací ISO standardů v našem regionu se začalo na konci 80. let minulého století. Postupně byla norma ISO 9001 několikrát revidována, naposledy v roce 2008 (český překlad 2009 – viz norma ČSN EN ISO 9001:2009) s cílem aplikovatelnosti ve všech oborech činností, nikoliv jen ve výrobě. Norma ISO 9001 vyžaduje aplikaci stanovených „předpokladů“ (postupů) v ní definovaných a tato „povinnost“ některým organizacím činí problémy. Úroveň zavedení norem ISO a jejich praktické naplňování ověřují nezávislé (certifikační) akreditované orgány pro danou oblast činnosti organizace.

Standard ISO 9001 je v první řadě nástrojem pro nastavení všech činností a řídicích mechanismů v organizacích jakéhokoliv typu tak, aby odpovídaly požadavkům současné doby, a tudíž byly všeobecně akceptovatelné. To znamená s respektováním normy ISO 9001 stanovení postupů správné praxe v organizaci dle jejích nejlepších představ a provedení jejich stabilizace tím, že se tyto postupy zapracují např. do interních směrnic. Systém managementu kvality zahrnuje i postupy k využívání „evaluace“, přičemž předpokládá, že evaluační kritéria si navrhne vedení samo dle svých představ a systém k tomu poskytne postupy např. ke sběru dat, k provádění jejich analýz, ke zpracování hodnocení atd.

Interní audit

Jedná se o nástroj, který je základní součástí všech systémů managementu. Interní audit byl využit jako nástroj zpětného pohledu na činnosti organizace s cílem nalézt nedostatky (příp. silné stránky organizace). Jako kritérium, dle kterého se audit prováděl, bylo využito zásad „obecného řízení organizace“ a legislativy. Vytvořený katalog otázek (checklist) vychází z požadavků „obecného managementu“ organizace a z obecných požadavků ISO 9001 využitelných pro všechny organizace.

Výběr interního auditu

Realizátorem ověřování metod systémů hodnocení kvality byla společnost CERT Kladno, s.r.o. Po dohodě s realizátory byl vybrán – jako metoda použitelná v našem sdružení – interní audit. Hlavním důvodem byla jeho jednoduchost a časová a organizační nenáročnost ve srovnání s ostatními metodami (především vzhledem k tomu, že naše sdružení pracuje pouze na dobrovolnické bázi).

Teoretický základ – metodika interního auditu²

Základní východiska

Cílem této metody je, aby si i malé organizace (např. několikahlavé NNO) mohly ve stanovených oblastech (systému řízení) vyhodnotit, kde vedením stanovený systém řízení organizace funguje, a kde je naopak je prostor pro nápravu nebo zlepšování. Katalog otázek

je možné přizpůsobit potřebám organizace (např. rozšířit oblast prověřování, zpřesnění a hlubší zaměření otázek a prověřování v oblastech, které jsou považovány za problematické). Katalog otázek vychází z požadavků „obecného managementu“ organizace a z obecných požadavků ISO 9001 využitelných pro organizace. Postup provedení interního auditu vychází ze směrnice na provádění interních auditů kvality dle EN ISO 19011.

Celkovou odpovědnost za provádění interních prověrek má vedení organizace (ředitel, předseda...), stejně jako za vypracování Programu auditu (plán auditů na dané období), za vyhlášení plánovaných a neplánovaných prověrek. Program auditu a vyhlášení termínů neplánovaných auditů schvaluje vedení organizace. Dílčí odpovědnosti mají vedoucí prověřovaných úseků, auditoři a prověřovaní pracovníci. Pro jednotlivé audity je zpracován Plán IA – zpracovává vedoucí auditor v rámci přípravy na audit.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za prověřovanou oblast, přijímají k nedostatkům, zjištěným v průběhu auditu, včasná a účinná nápravná opatření. Následně vedení organizace ověřování uplatnění nápravného opatření a předložení zprávy o výsledcích ověřování.

Tato metodika platí pro všechny pracovníky a organizační jednotky, které jsou zařazeny v rámci organizace.

Metodika platí pro interní prověrky v organizaci:

Plánované audity (řádné) – provádějí se v termínech stanovených v Programu interních prověrek.

Neplánované audity (mimořádné) – provádějí se při zjištění závažných skutečností, při organizačních změnách v organizaci, při vyhodnocení zpětné vazby, při šetření závažných odchylek schválené dokumentace.

Zaměření a rozsah interních auditů

IA jsou rovnoměrně rozloženy v průběhu roku tak, aby byl prověřen definovaný systém řízení organizace minimálně 1× za rok, přičemž se přihlíží ke stavu a důležitosti (vlivu na zajištění kvality služeb pro klienty) jednotlivých oblastí systému řízení, procesů a činností, rovněž se přihlíží k výsledkům předcházejících auditů, případným stížnostem atd.

Audity provádějí pod vedením vedoucího auditora další interní auditoři organizace, kteří jsou k tomuto účelu proškoleni, nebo je zajišťují externími IA – auditory nominuje (jmenuje) vedení organizace.

U auditu je vždy přítomen vedoucí prověřovaného úseku, který po provedení IA obdrží informace (se zjištěným stavem) ve formě zprávy.

Požadavky na provádění interních auditů

Postup, činnosti, odpovědnosti a související dokumentace jsou uvedeny v postupovém diagramu – viz příloha A.

- Jmenování auditorů se předem připraví na provedení IA. Prostudují příslušnou dokumentaci, zápis z posledního IA a připraví otázky dotazníku pro prověřovanou oblast. Auditor nejméně týden před provedením IA písemně oznámí příslušnému vedoucímu termín auditu.

- Vlastní IA probíhá v součinnosti s vedoucími úseků, kteří v případě neshody odpovídají za stanovení opatření k nápravě.
- Auditóři jsou vždy nezávislí na prověřované oblasti.
- Po provedení IA vypracuje vedoucí auditor Zprávu z auditu. Ta je předložena vedení a kopie pracovníkům odpovědným za prověřovanou oblast.
- V případě závažných neshod posuzuje jejich závažnost vedení, které vystavuje Protokol opatření k nápravě. Odpovědnost za stanovení opatření k nápravě a odstranění vad má vedoucí prověřovaného úseku.
- Účinnost zavedených opatření k nápravě je kontrolována a hodnocena vedením nebo auditorem.
- Vyhodnocení IA se předkládá vedení organizace.

Interní auditoři

- Interní auditoři jsou jmenováni vedením.
- Vybraní pracovníci musí absolvovat speciální výcvik, který je ukončen ověřením znalostí auditora a vystavením osvědčení.
- Odborná způsobilost interního auditora se vyznačuje znalostí oboru, provozně-ekonomickým myšlením a jednáním, organizačním talentem, znalostí kritérií (požadavky systému řízení, legislativa, požadavky zákazníků) nezbytných pro činnost auditora, praktickými zkušenostmi v managementu společnosti.
- Kvalifikační požadavky pro výběr interních auditorů stanovuje vedení společnosti.
- Průběžné vzdělávání interních auditorů je zaměřováno na metody techniky dotazování, efektivnost, zpracování výsledků, znalosti vytvořeného systému řízení.
- Neopomínat při IA problematiku životního prostředí, zdraví a bezpečnosti při práci.

Obecné odpovědnosti

Vedoucí auditor:

Odpovídá za informování vedoucího prověřovaného úseku o termínu a rozsahu auditu, sestavení souboru otázek, vlastní organizaci a provedení prověrky, dokumentování zjištěného stavu, vypracování zprávy z auditu, kontrolu splnění opatření k nápravě.

Vedoucí prověřovaného pracoviště:

Je povinen spolupracovat s auditory a umožnit jim splnění zadání, poskytnout požadované dokumenty, umožnit přístup na všechna pracoviště, zajistit přítomnost odpovědných pracovníků, realizovat opatření k odstranění zjištěných nedostatků, o přijatých opatřeních k nápravě a termínu splnění podat zprávu vedení.

Pracovníci:

Jsou povinni aktivně spolupracovat s auditory.

Provedení auditu

Ověřování shody dokumentovaného systému řízení se stávající skutečností, důkazy a informacemi se provádí:

- kontrolou plnění a účinností dříve přijatých nápravných opatření,
- kontrolou dokumentace a záznamů,
- pohovory s příslušnými pracovníky – kladením předem připravených otázek,
- pozorováním.

Během prověřování provádí auditor bodové hodnocení jednotlivých otázek:

3 body	Splněno	Bez opatření
2 body	Částečné plnění, případně potenciál (doporučení) ke zlepšení (PZ)	Vyjádření k nápravě prověřovaným (co, dokdy, jak se provede náprava), popř. uvedené stanoví po konzultaci s IA nebo vedením. V případě doporučení ke zlepšení je na zvážení prověřovaného provedení opatření.
1 bod	Splněno s výhradami – drobná neshoda (DN)	Vyjádření k nápravě prověřovaným (co, dokdy, jak se provede náprava), popř. uvedené stanoví po konzultaci s IA nebo vedením
0 bodů	Nesplněno	Návrh na vystavení opatření k nápravě

Tabulka č. 1 – bodové hodnocení otázek interního auditu

Zjištěné neshody auditoři rozdělují do dvou kategorií:

I. kategorie (systémová chyba)

- systém není dostatečně vybudován
- předepsaný postup není převzat a prakticky používán
- zjištěný nesoulad odporuje dohodnutým podmínkám obchodního případu nebo normě
- velké množství drobných chyb, odchylek

II. kategorie (nesystémová chyba)

- drobné nedostatky systémového řízení procesů
- nepodstatné nedodržení postupu, podmínek nebo normy

Zjištěnou kategorii a počet odchylek uvedou auditoři ve Zprávě. Zjištěné neshody I. kategorie jsou podnětem pro řešení formou opatření k nápravě.

Udržování způsobilosti interních auditorů

Auditoři se musí zúčastňovat doškolovacího výcviku, který je u organizace pro IA zajišťován 1× ročně. Školení zabezpečuje vedení dle potřeb interně nebo prostřednictvím externí akreditované organizace.

Na konci platnosti osvědčení (3 roky) organizuje vedení školení, přezkoumání schopností a znalostí auditorů – osvědčení IA na další 3 roky.

Na konci kalendářního roku hodnotí vedení každého interního auditora na zvláštním hodnotícím protokolu – hodnocení je záznamem.

Jak probíhal audit u nás

Přípravy

Celý interní audit v naší organizaci byl realizován ve spolupráci s firmou CERT Kladno, s.r.o. (konkrétně se nám věnoval Ing. František Saifrt). Přípravná fáze byla ve svém důsledku časově náročnější než samotný audit. Došlo k několika schůzkám. Bylo totiž nutné, aby Ing. Saifrt pochopil systém fungování naší organizace, seznámil se s nejdůležitějšími dokumenty a s nabídkou našich produktů a služeb, cílovými skupinami, financováním organizace a celou řadou dalších aspektů, které bylo nutné probrat před uskutečněním auditu. Došlo také k definici oblastí, které jsme chtěli auditovat, a úpravě a definici konkrétních otázek do konkrétních checklistů (checklisty jsou přílohou A).

V této fázi se do interního auditu ještě nezapojovali ostatní radní ani členové organizace a příprava probíhala pouze na úrovni mé spolupráce s Ing. Saifrtem.

Realizace

Samotná realizace auditu (včetně vyhodnocení) probíhala na dvou setkáních v našich prostorách za účasti mé – jako předsedy sdružení – a dalších dvou radních, jednoho předsedy základního článku a jedné řadové členky sdružení (vedoucí zájmového kroužku) a pochopitelně Ing. Saifrt jako auditora.

Jednotlivé otázky z checklistů byly pokládány člověku odpovědnému za danou oblast. Ke každé otázce však probíhala také diskuse, která odpovědi upřesňovala. Právě z diskuse vyplynula celá řada problémů a názorů, na které bychom velmi pravděpodobně asi jinak nepřišli.

Hlavním problémem bylo dohodnout termín samotného auditu – vzhledem k tomu, že setkání probíhala v dopoledních hodinách a všichni účastníci jsou studenti. To je také důvod, proč se auditu neúčastnilo více členů vedení sdružení nebo jeho členů.

V průběhu auditu se ale počet účastníků ukázal jako velmi dobrý – diskuse v takovém počtu účastníků mohla být plodnější a konstruktivnější.

Vyhodnocení

Na základě vyplněných checklistů a obodování jednotlivých otázek (viz tabula č. 1 na straně 12) byl firmou CERT sestaven seznam závažných neshod, drobných neshod a potenciálů ke zlepšení.

Tento seznam byl na druhém setkání diskutován a auditorem byl u jednotlivých nedostatků doporučován postup k jejich zlepšení.

U vyhodnocení byli přítomni stejní členové sdružení jako u samotného auditu. To považuji za velmi důležité, protože si tak mohli sami udělat obrázek o stavu organizace a některých problémových oblastech. Mnohem lépe se tak budou schopni identifikovat s potřebnostmi navrhovaných změn.

Závěry auditu a další postup

Z interního auditu naší organizace vzešlo celkem 7 závažných nedostatků, 8 drobných nedostatků a 14 potenciálů ke zlepšení (závěrečná zpráva je přílohou C). Vzhledem k tomu, že jsme organizace pracující pouze s dobrovolníky bez jediného zaměstnance, daly se některé problémové oblasti předvídat (například řízení dokumentace není silná stránka dobrovolníků).

Závěry auditu se na svém jednání zabývala rada sdružení, která sestavila akční plán realizace opatření, která povedou k odstranění nedostatků. Zjednodušený plán je uveden v tabulce č. 2.

POPIS		ODPOVÍDÁ	TERMÍN	POZNÁMKA
využití a metody řízení kvality	PZ			prozatím neřešeno
řízení interní dokumentace, doplnění dokumentů na KIS a do archivů + archivace	ZN	radní pro vzdělávání	15. 4.	
sledování legislativy týkající se organizace	ZN	předseda	průběžně	bude řešeno na základě externí spolupráce
stanovení cílů organizace	ZN	předseda	XI. 2010	na následujícím VS
definování odpovědnosti a pravomocí pracovníků	ZN	předseda	30. 4.	
systém plánování vzdělávání a evidence certifikátů v sídle Kadetu	ZN	radní pro vzdělávání	15. 4.	
zastupitelnost k řízení organizace	ZN	celá rada	průběžně	
odpovědnost a pravomoce odpovědných radních, údržby zařízení	ZN	celá rada	15. 4.	
zjišťování zpětné vazby od klientů (metodika, vyhodnocování)	ZN	radní pro akce	30. 4.	
stanovování cílů aktivit a jejich vyhodnocování	ZN	všichni	průběžně	podrobněji na následujícím VS
evidence a vyhodnocování neshod, stížností	ZN	předseda	15. 4.	
u aktivit vyhodnocovat cíle	DN	všichni	průběžně	podrobněji na následujícím VS
hodnocení dodavatelů podle kritérií	DN	radní pro klubovnu	15. 4.	návrh systému
zpracování postupů pro aktivity	DN	celá rada	31. 5.	
strategie PR, firemní kultura	PZ	radní pro propagaci	30. 4.	

Tabulka č. 2 – zjednodušený akční plán k odstranění nedostatků (ZN – závažná neshoda, DN – drobná neshoda, PZ – potenciál ke zlepšení, VS – valné shromáždění)

Závěr – využitelnost interního auditu v malé neziskovce

Využitelnost a udržitelnost modelu v malé neziskové organizaci:

Interní audit se pro naši organizaci jeví jako využitelný. V rámci šetření jsme stanovili problémové oblasti, kterými se budeme dále zabývat. Výsledky interního auditu se budeme dále zabývat na poradách vedení organizace. Ve výsledcích se ukázala celá řada námětů na zlepšení i problémových oblastí. Rozhodně plánujeme v implementaci pokračovat a v příštím roce audit zopakovat.

Pro malou neziskovou organizaci, jako je ta naše, je interní audit poměrně dobře využitelnou metodou – za předpokladu základního proškolení auditorů.

Výhody a nevýhody, problémy v rámci aplikace modelu:

Při realizaci auditu v naší organizaci jsme narazili na dva hlavní problémy, se kterými se pravděpodobně bude potýkat každá organizace našeho typu, která se do realizace interního auditu pustí.

- Definování otázek pro audit – řada otázek v původním návrhu auditu byla pro naše potřeby nepoužitelná a bylo nutné je přeformulovat (původní verze byla využitelná spíše pro firmy). Na druhou stranu se to jeví i jako výhoda. Byla nám totiž dána přiměřená míra volnosti, abychom se mohli věnovat oblastem, které jsou pro nás důležité.
- Práce s dobrovolníky – vzhledem k tomu, že v naší organizaci působí pouze dobrovolníci (v 90 % studenti VŠ), byl problém najít několik společných termínů pro realizaci auditu. Stejná věc (práce pouze s dobrovolníky) se ukázala být problémem i při auditování jednotlivých oblastí (dobrovolníci pracují s dětmi a „papírování“ často považují za zbytečné).

Aplikace metody tak byla poměrně náročná z organizačního i časového hlediska. Velmi pozitivní při realizaci auditu v naší organizaci byla přítomnost externího auditora, který nás celým procesem vedl. To přispělo k tomu, že si někteří dobrovolníci řadu věcí uvědomili, protože slyšeli některé problémy a argumenty z úst externího odborníka. Jejich přístup byl tak zcela jiný, než když jsou tyto záležitosti řešeny pouze interně. Narazili jsme také na celou řadu nových problémů, které bylo potřeba řešit.

Závěrem lze říct, že interní audit je vhodnou metodou pro malé neziskové organizace, které chtějí evaluovat vlastní činnost a ověřit systém měření kvality vlastních produktů a činnosti jako celku. Je však třeba jednotlivé oblasti auditu přizpůsobit vlastním potřebám a velké množství času věnovat definici jednotlivých otázek v checklistech.

Velmi potřebné by také bylo (například ze strany NIDM) zajistit alespoň základní proškolení interních auditorů v jednotlivých organizacích. Není nutné, aby zájemci prošli plnohodnotným školením interních auditorů a obdrželi certifikát. Bylo by však potřebné proškolení dostatečné množství osob tak, aby byly organizace schopny realizovat interní audit samy na základě vlastních potřeb.

Použitá literatura a zdroje:

SAIFRT, F., KRÁTKÝ, J., ZAHŘÁDKA, J. Závěrečná zpráva k ověřování certifikovaných systémů a nástrojů na organizacích poskytujících zájmové a neformální vzdělávání. NIDM a CERT Kladno, s. r. o., březen 2010

SAIFRT, F., Interní audit – metodika. CERT Kladno, s.r.o., leden 2010

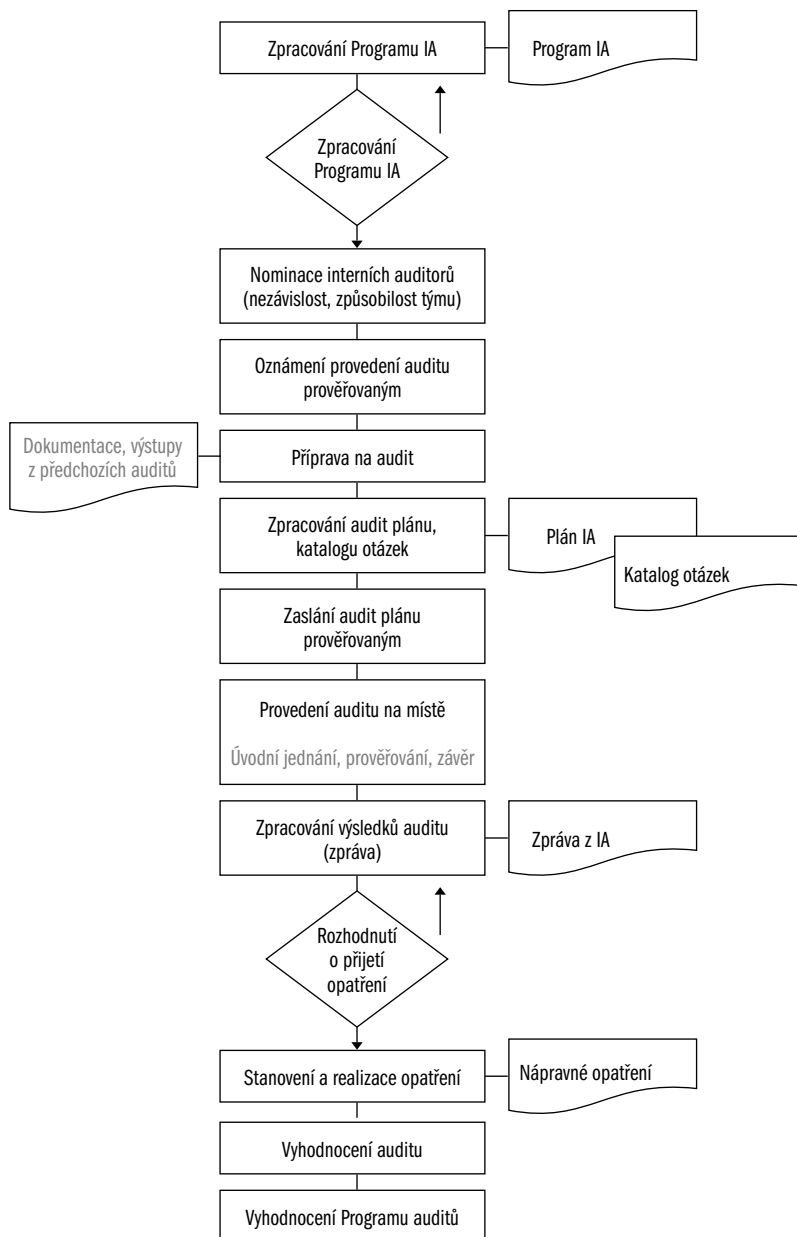
Seznam příloh

A. Postupový diagram interního auditu

B. Checklisty interního auditu O. s. KADET

C. Závěrečná zpráva z interního auditu O. s. KADET

Příloha A – Postupový diagram interního auditu



Příloha B – Checklisty interního auditu O. s. KADET

Oblast: systém řízení organizace					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění / důkaz	Body
1.	Má organizace zaveden (využívá se k řízení organizace) systém řízení dle metody kvality? (ISO 9001, CAF, ...)				
2.	Jaké činnosti (procesy) zahrnuje (zajišťuje) organizace? Je nastaveno procesní řízení organizace? (mapa procesů)				
3.	Existují logické posloupnosti a vazby mezi činnostmi (procesy)? Jsou řízené (vlastník, kritéria, dokumentace, ...)?				
4.	Vyhodnocují se stanovené činnosti (procesy) dle stanovených cílů (Jsou cíle stanoveny, znaky, termíny a vlastníci procesů)?				
5.	Jakým způsobem je vymezeno (zajištěno) organizační řízení organizace (organizační schéma, organizační řád, ...)? Je z něj patrné řízení jednotlivých oblastí a článků organizace a jejich činností?				

Oblast: řízení dokumentace					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění / důkaz	Body
1.	Je stanovena struktura (výčet) dokumentace, která je potřebná k zajištění činností organizace? Je třeba další dokumentace k činnostem organizace?				
2.	Jakým způsobem je řízena interní dokumentace (postupy, směrnice, metodiky, strategické dokumenty)? Je dostupná pracovníkům, kteří ji potřebují?				
3.	Jakým způsobem je řízena externí dokumentace (dostupnost pro všechny pracovníky, aktuálnost)?				
4.	Jakým způsobem je zajištěno řízení záznamů (ochrana dat, aktuálnost, dohledatelnost, identifikace)?				
5.	Jakým způsobem je zajištěna archivace a skartace dokumentace (včetně záznamů)?				

Oblast: řízení organizace, vedení organizace					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění / důkaz	Body
1.	Jakým způsobem se angažuje vedení organizace při tvorbě a zlepšování systému řízení organizace?				
2.	Jakým způsobem se provádí zjišťování požadavků zákazníka a jak jsou tyto překlápěny prostřednictvím vedení do činností organizace?				
3.	Stanovilo vedení organizace politiku v oblasti kvality a další strategické dokumenty (vize, poslání, strategie)?				
4.	Jsou tyto dokumenty (politika, vize, ...) sdělovány (komunikovány) uvnitř organizace a přezkoumávány z hlediska jejich aktuálnosti?				
5.	Stanovuje (a vyhodnocuje) vedení organizace cíle organizace?				
6.	Stanovilo vedení organizace odpovědnosti a pravomoci pracovníků v oblasti řízení a zajišťování všech činností v rámci organizace?				
7.	Jsou odpovědnosti a pravomoci komunikovány s pracovníky? A přezkoumávány z hlediska aktuálnosti?				
8.	Jakým způsobem funguje komunikace v rámci organizace? Mají členové a dobrovolníci dostatečné a aktuální informace, které potřebují k zabezpečení činností, za které odpovídají?				
9.	Dochází v plánovaných intervalech k vyhodnocování systému řízení organizace (včetně politik, vizí, cílů, zpětných vazeb, hospodaření, výroční zpráva,)?				
10.	Jsou uvnitř organizace identifikovány produkty (služby), které jsou určeny pro klienty a zainteresované strany?				
11.	Identifikovalo vedení organizace své klienty, partnery a zainteresované strany?				
12.	Existuje strategický plán, který je srozumitelný všem členům organizace?				
13.	Podílejí se na tvorbě strategického plánu členové organizace?				
14.	Existuje v organizaci vnitřní informační systém, kde členové a dobrovolníci najdou všechny potřebné informace? Kdo je odpovědný za „údržbu“ a aktualizaci IS?				
15.	Existuje efektivní systém porad, který funguje? Jsou pořizovány zápisy, se kterými se dále pracuje? Vyhodnocují se výsledky?				

Oblast: řízení zdrojů – lidské zdroje (pracovníci – členové a dobrovolníci)					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění /důkaz	Body
1.	Jakým způsobem plánuje a zajišťuje organizace lidské zdroje k zajištění činností, které poskytuje svým zákazníkům?				
2.	Jak se (kdo) plánuje vzdělávání pracovníků (členů a dobrovolníků)? Je vyhodnocováno vzdělávání pracovníků (členů a dobrovolníků)?				
3.	Jsou k dispozici záznamy o školení pracovníků (členů a dobrovolníků) ve stanovených oblastech (např. vedoucí táborů, kroužků, první pomoci, BOZP)?				
4.	Jakým způsobem jsou zaškolováni noví členové a dobrovolníci? Je stanoven postup? Jsou o tom záznamy?				
5.	Stanovilo vedení odpovědnosti a pravomoci pracovníků (členů a dobrovolníků)? Jsou aktuální?				
6.	Jsou oficiálně oceňováni (a jak?) ti, kteří se objektivně, podle předem stanovených kritérií, nejvíce zasloužili o úspěch organizace?				
7.	Jsou stanovena pravidla pro přijímání nových členů?				
8.	Je v organizaci vytvořen systém odměňování a benefitů pro dobrovolníky a členy organizace?				
9.	Jakým způsobem je zajištěna zastupitelnost členů a dobrovolníků z hlediska zajištění služeb klientům?				

Oblast: řízení zdrojů – vybavení a pracovní prostředí					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění /důkaz	Body
1.	Má organizace k dispozici vhodné vybavení pro zajištění svých činností?				
2.	Kdo odpovídá za údržbu zařízení (vybavení), včetně IT? Je plánována? Jsou k dispozici záznamy?				
3.	Provádějí se kontroly BOZP a PO v organizaci? Jakým způsobem se řeší odpadové hospodářství?				
4.	Je zařízení, které slouží k činnostem organizace, kontrolované a revidované (např. cvičební nářadí)?				
5.	Je pracovní prostředí, ve kterém jsou prováděny činnosti organizace (včetně externích, např. tábory, výlety), bezpečné?				

Oblast: zlepšování a opatření k nápravě a prevenci					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění / důkaz	Body
1.	Jakým způsobem dochází ke zlepšování činností organizace? Kdo za zlepšování odpovídá?				
2.	Jakých metod (nebo modelů) pro zlepšování organizace se využívá?				
3.	Jakým způsobem je zjišťována a vyhodnocována zpětná vazba od zákazníků?				
4.	Kdo a jak vyhodnocuje plnění stanovených cílů a úkolů pracovníků i celé organizace?				
5.	Jsou k dispozici důkazy (záznamy) o nápravě, v případě zjištění neplnění (cílů, úkolů, negativních ohlasů od zákazníků)?				
6.	Kdo a jak vyhodnocuje plnění cílů a úkolů aktivit (kroužků, atd.)?				
7.	Přijímají se i opatření, která mají preventivní charakter?				
8.	Jak a kdo vyhodnocuje přijatá opatření (nápravná i preventivní, na neshody) z hlediska jejich plnění?				
9.	Jsou o přijatých a realizovaných opatřeních k dispozici důkazy (záznamy)? Jsou záznamy o poskytnutí zdrojů pro provedení opatření?				
10.	Jsou evidovány a vyhodnocovány neshody (neplnění oproti požadavkům, stížnosti, negativní ohlasy?				

Oblast: realizace služeb					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění / důkaz	Body
1.	Jakým způsobem (a kdo?) odpovídá za plánování činností a aktivit, které jsou nabízeny zákazníkům? Jsou při plánování zvažovány požadavky zákazníků?				
2.	Přehodnocuje odpovědný pracovník požadavky zákazníků k jednotlivým nabízeným službám před potvrzením realizace? Jsou k dispozici dostatečné informace, aby přehodnocení požadavků mohlo být provedeno (potřeba, očekávání, termín, další požadavky, legislativa)? (příklad)				
3.	Jsou k dispozici potřebné dokumenty (předpisy, včetně legislativy) a záznamy k dané akci (např. lékařské potvrzení na tábor, atd.) a službám, které jsou určeny pro zákazníky?				

4.	Jakým způsobem probíhá komunikace se zákazníky (o nabízených službách, potvrzování dohodnutých služeb, v průběhu dlouhodobějších akcí)?				
5.	Jsou vyvíjeny nové služby? Kdo je odpovědný za nové služby? Jakým způsobem se ověřují před poskytnutím zákazníkům? Je vyhodnocována úspěšnost nových služeb po stanoveném období?				
6.	Kdo odpovídá a jakým způsobem jsou vybíráni externí pracovníci k zabezpečování činností organizace pro zákazníky?				
7.	Kdo odpovídá a jakým způsobem jsou vybíráni externí služby a dodavatelé (např. doprava) k zabezpečování činností organizace pro zákazníky?				
8.	Kdo odpovídá za kontrolu nakupovaných produktů a služeb?				
9.	Mají členové a dobrovolníci dostatečnou dokumentaci a předpisy k provádění činností a služeb určených pro zákazníky?				
10.	Mají členové a dobrovolníci vhodné a dostatečné „zázemí“, prostředí a vybavení k tomu, aby mohli provádět činnosti a služby určené pro zákazníky?				
11.	Jakým způsobem se vyhodnocují činnosti určené pro zákazníky z hlediska splnění požadavků organizace a zákazníků?				
12.	Jakým způsobem je zajištěna sledovatelnost nabízených služeb z hlediska zpětné vazby?				

Otázky k realizačním procesům

Oblast: hlavní procesy – kroužek a tábor					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění /důkaz	Body
1.	Jakým způsobem jsou akce (kroužky, tábory, klub, jednorázové akce) plánovány? Kdo je za to odpovědný?				
2.	Existují postupy pro dané činnosti?				
3.	Jsou „vedoucí“ způsobilí ke své činnosti?				
4.	Jsou „akce“ zajištěny z hlediska potřeb (podmínky)? Jakým způsobem jsou potřeby řešeny?				
5.	Je zjišťována a vyhodnocována zpětná vazba od cílové skupiny?				
6.	Jsou dodržovány hygienické a bezpečnostní předpisy a další související legislativa (např. tábor, zkoušky pitné vody)?				
7.	Kdo je odpovědný za komunikaci se zainteresovanými stranami (úřady, zdravotníci, policie)?				

Oblast: PR					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění /důkaz	Body
1.	Máte zpracován plán/strategii vztahů s veřejností (PR) vaší organizace?				
2.	Máte zpracován grafický manuál organizace včetně pravidel použití loga?				
3.	Máte zpracována pravidla „firemní kultury“ a řídíte se jimi?				
4.	Máte aktuální, přitažlivý web, který je veřejností navštěvován?				
5.	Vydává organizace tiskové zprávy a monitoruje mediální zásahy?				
6.	Spolupracujete s ostatními organizacemi ve své oblasti?				

Oblast: fundraising a ekonomické řízení					
Č.	Otázka	Dotázaný	Dokument	Zjištění /důkaz	Body
1.	Máte zpracován srozumitelný rozpočet organizace?				
2.	Existují rozpočty jednotlivých projektů, činností... a jsou zpracovávány zprávy o jejich čerpání?				
3.	Máte stanovena pravidla hospodaření? Jsou tato pravidla dodržována?				
4.	Máte zpracovanou fundraisingovou strategii organizace?				
5.	Kdo odpovídá za řízení běžících projektů a jejich vyhodnocování?				

Příloha C – závěrečná zpráva z interního auditu O. S. KADET

O. S. Kadet		ZPRÁVA Z INTERNÍHO AUDITU			
Prověřované pracoviště/činnost: O. S. Kadet Vedoucí pracoviště: předseda sdružení		Číslo zprávy: 1/2010			
Auditor: F. Saifrt Další zúčastnění: radní, vedoucí kroužku, tábora		Audit proveden dne: 18. a 19. 2. 2010			
VÝSLEDEK AUDITU					
Prověřovaná oblast/činnost	PZ (2)	DN(1)	ZN(0)	protokol č.	
Systém řízení organizace	1	1	1		
Řízení dokumentace	2	1	1		
Řízení a vedení organizace	1	1	0		
Řízení lidských zdrojů (vzdělávání)	1	2	1		
Vybavení a majetek (správa majetku)	2	0	0		
Zlepšování a opatření k nápravě	0	0	3		
Realizace služeb (akce, kroužky, tábory, klub) a nákup majetku	3	1	1		
Propagace (PR)	2	2	0		
Fundraising a ekonomické řízení	2	0	0		
PZ - potenciál ke zlepšení DN - drobná neshoda ZN - závažná neshoda = opatření k nápravě					
Průběh auditu: Audit proběhl v přátelské a otevřené atmosféře, bez podnětů zakrývat nedostatky, s ochotou prověřovaných diskutovat a případné nedostatky řešit. Tato zpráva obsahuje pouze zjištění v oblasti nedostatků (neshod, nesouladu) a námětů na zlepšení. Při auditu také byly diskutovány silné stránky. Prověřovaní byli na konci auditu seznámeni se zjištěními.					

Silné stránky

Zázemí organizace

Aktivita předsedy a některých radních

Zájem členů věnovat se dětem (dobrovolně)

SWOT

Neshody, nesoulad, nedostatky, závady**Systém řízení organizace**

V praxi není aplikován systém dle ověřené metody kvality (je však otázkou, zda takto malé organizace nutit do standardizovaného modelu ISO, CAF, ...) – PZ

V praxi není využíváno procesní řízení – ZN

Činnosti (procesy) nemají přesně stanoveny měřitelné cíle – DN

Řízení dokumentace

Na KIDS nejsou ukládány všechny dokumenty (např. provozní řády, atd.) – DN

Je ke zvážení (rozsah papírové vs. elektronické dokumentace), zda by mohla existovat jedna sada dokumentů v papírové podobě v klubovně a seznam existujících platné dokumentace – PZ

Externí dokumentace (např. legislativa) není řízena – ZN

Bylo by vhodné zjistit, zda některá organizace sleduje vývoj legislativy týkající se činnosti NNO a zajistit zaslání těchto informací – PZ

Řízení a vedení organizace

Nejsou stanoveny cíle pro organizaci jako celek a pro články – DN

Je třeba co nejdříve dokončit reorganizace KIIS vzhledem k tomu, že na něm závisí interní komunikace – PZ

Řízení lidských zdrojů (vzdělávání)

Aktuálnost a platnost způsobilosti členů (např. vedoucí kroužků) by nemělo být ponecháváno pouze v odpovědnosti jednotlivých členů, ale garantovat by to měl radní pro vzdělávání (vedení evidence a plánování školení). V prostorách O. S. KADET nelze dohledat platné doklady (záznamy) – certifikáty o provedených školeních a způsobilosti členů – DN

Ne všichni členové mají předepsané školení v praxi (legislativně to neodporuje, pouze nedodržení vnitřního postupu) – PZ

V rámci řízení organizace není zajištěna zastupitelnost (předseda) – ZN

Pro všechny pozice (členy) nejsou stanoveny odpovědnosti a pravomoci – DN

Řízení zdrojů – vybavení a pracovní prostředí

Pro všechny nové činnosti zatím není k dispozici potřebné vybavení – PZ

Není přesně stanovena odpovědnost za údržbu vybavení – PZ

Zlepšování a opatření k nápravě

Není systematicky a průkazně zjišťována spokojenost zákazníků – ZN

Nejsou stanoveny cíle aktivit tak, aby je bylo možné vyhodnocovat – ZN

Nejsou stanoveny evidence a vyhodnocování neshod (neplnění požadavků, stížností, atd.) tak, aby mohly být systematicky vyhodnocovány – ZN

Realizace služeb (akce, kroužky, tábory, klub) a Nákup majetku

Bylo by vhodné vést některé požadavky (podmínky) klientů (např. nemocnost dítěte, nemoci) v záznamech ke kroužku, aktivitě sdružení – PZ

Do části plánování akcí by bylo vhodné zapracovat část – cíl akce – PZ

Pro všechny aktivity (činnosti/procesy) nejsou zpracovány postupy (např. jako pro Organizaci akcí pro veřejnost) – DN

Ne/připravena metodika pro sledovatelnost nabízených služeb z pohledu zpětné vazby – ZN

Bylo by vhodné hodnotit dodavatele dle stanovených kritérií – PZ

Propagace (PR)

Pravidla propagace neobsahují plán činnosti s veřejností – PZ

Není zpracování grafický manuál organizace – DN

Nejsou zpracována pravidla firemní kultury – DN

Bylo by vhodné monitorovat mediální zásahy – PZ

Fundraising a ekonomické řízení

Pro rok 2010 zatím není zpracován rozpočet – PZ

Bylo by vhodné zpracovat fundraisingovou strategii organizace – PZ

Zpracoval: F. Saifrt

dne: 19. 2. 2010

Převzal:

dne:

Poznámka:

Realizační tým

Supervizor funkčního vzdělávání – PhDr. Jaroslav Jindra

Filozofická fakulta UK Praha, obor andragogika a personální řízení.

Ředitel DDM Kladno – praxe 10 let.

Řízení projektů – praxe 18 let.

Certifikát Manažer dalšího vzdělávání (1714/08).

Certifikát lektor dalšího vzdělávání (1732/08 dle normy ČSN EN ISO/IEC 17024).

Lektor, facilitátor, konzultant, poradce – oblasti management, strategický management, vedení lidí, fundraising, vedení porad, public relations, Time management, hodnocení a evaluace. Autor studijních textů.

Nastavení a řízení projektu Trvalý rozvoj střediska pro volný čas dětí a mládeže. Řízení e-I portálu „eStudovna“, autor mnoha e-I textů.

Autor dvou multimediálních vzdělávacích DVD (facilitace, týmová práce).

Autor internetového nástroje vnitřního auditu organizace How2now.

Konzultant nadace Partnerství pro komunitní plánování.



Třídní učitel I. ročníku, konzultant – Ing. Milan Appel

Provozně-ekonomická fakulta Vysoké školy zemědělské v Brně (1980).

Doplňkové pedagogické studium na VŠZ v Brně (1989).

Pedagogická fakulta UK Praha, školský management (1993).

Od r. 1989 ředitel SVČ Lužánky Brno.

Od r. 2000 lektorská činnost v oblastech tvorba týmu, týmová spolupráce, marketing neziskové organizace, tvorba vize SVČ.

V letech 1990 – 2002 zakladatel a první předseda profesní asociace Sdružení pracovníků DDM v ČR. Vedení letních dětských táborů – praxe 32 let. Tutorská a konzultační činnost v oblasti strategického řízení, legislativy.



Třídní učitelka II. ročníku – Mgr. Jana Heřmanová

Filozofická fakulta MU Brno, obor pedagogika (1993).

Další odborné vzdělání a praxe:

Vychovatelka školy pro neslyšící, Ivančice – praxe 1 rok.

Od r. 1984 ředitelka Střediska volného času Ivančice.

2009 – 2010 ředitelka Odboru pro mládež MŠMT ČR.

Od r. 1999 členka Rady pro zájmové vzdělávání MŠMT ČR.

Od r. 1999 členka koordinační rady Sdružení pracovníků

DDM ČR, 2003 – 2009 předsedkyně SP DDM ČR. Držitelka licence FTK UP Olomouc – Management neziskového sektoru. Lektorka dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků školských zařízení pro zájmové vzdělávání. Tutorská a konzultační činnost.



Třídní učitelka III. ročníku, konzultantka –**Mgr. Vladimíra Dvořáková**

Filozofická fakulta UK Praha, obor pedagogika a psychologie.

Od roku 1991 zástupce ředitele DDM hl. m. Prahy.

Od roku 2003 ředitelka DDM Praha 9.

Od roku 1993 práce v profesní asociaci pracovníků SVČ.

Od roku 2005 spolupráce na projektu TRS.

Dlouholetá lektorská činnost v oblasti vedení dětských táborů,

vzdělávání externích pedagogů SVČ, tuteorská a konzultační činnost v oblasti řízení lidských zdrojů, pedagogiky.



Slovník pojmů:

Analýza SWOT (SWOT analysis)

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

Audit (Audit)

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

Lze rozlišit úrovně auditu:

- interní audit – prováděný nezávislým útvaru organizace, který se kromě provádění kontroly v souladu s předpisy může podílet rovněž na kontrole efektivity interního řízení organizace
- externí audit – prováděný nezávislým, k auditu oprávněným orgánem.

Je třeba rozlišovat mezi interním auditem a interní kontrolou, která je prováděna vedoucími zaměstnanci organizace.

Brainstorming

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

Benchmarking (Benchmarking)

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

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

Cíle SMART

Při stanovování cílů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou „SMART“. Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu:

- S – specifický (v množství, kvalitě a čase),
- M – měřitelný (má jednotku měření),
- A – akceptovatelný (je pracovníky přijímaný),
- R – reálný (je dosažitelný),
- T – termínovaný (je možné sledovat jeho postupné plnění).

Fundraising

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

Hodnocení

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

Klient – zákazník – účastník

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

Modul (vzdělávací)

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

Maslowova hierarchie lidských potřeb

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

Nestátní neziskové organizace

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

Strategie (Strategy)

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

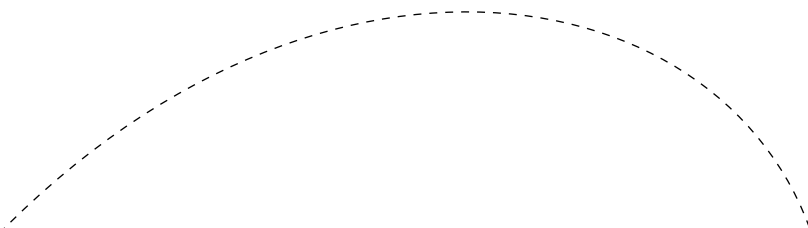
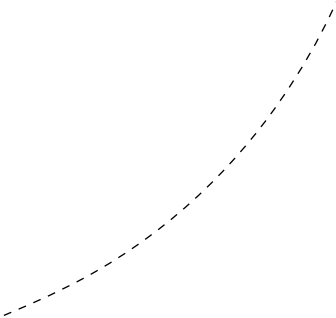
Střediska volného času

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

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

Středisko volného času má tyto typy:

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



Klíče pro život



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

Klíče pro život

– Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání

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

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

Seznam oblastí, kterými se projekt Klíče pro život zabývá:

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

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

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

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

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Národní institut dětí a mládeže MŠMT

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

Své poslání naplňujeme těmito aktivitami:

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

Naše internetové stránky:

www.nidm.cz, www.nicm.cz, www.kliceprozivot.cz, www.mladezvakci.cz,
www.eurodesk.cz, www.neformalnivzdelavani.cz

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ