

Výstupy z dotazníkového šetření **k procesům a typizované mapě procesů** **(Procesy a pozice)**

Standardizace organizací neformálního vzdělávání

Mgr. Miroslav Beran
Bc. Jana Šenbauerová
Národní institut dětí a mládeže
Klíče pro život
Září 2010

1. Úvod

Šetření je součástí projektu Klíče pro život – Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání, který se zabývá systémovou podporou volnočasových aktivit dětí a mládeže v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání a cíleným rozvojem jeho forem a obsahu, a to ve vazbě na strategické dokumenty ČR a EU, aktuální potřeby cílových skupin, naplňování školského zákona¹, Konceptci státní politiky² a rámcové vzdělávací programy.

Klíčové aktivity projektu jsou zaměřeny na oblast výzkumů, standardizace organizací neformálního vzdělávání, uznávání neformálního vzdělávání, **systém vzdělávání pedagogických pracovníků a pracovníků pracujících s dětmi a mládeží** a podporu informačních systémů pro mládež.

Odborné podklady a popis cílů šetření byly předány a konzultovány s pracovníky výzkumného oddělení (KA01) v dubnu 2010. Sběr dat byl ukončen v červnu 2010. První výstupy byly konzultovány se zástupci cílové skupiny na druhém workshopu k tvorbě standardu 26 - 28. 8. 2010.

1.1. Vymezení základních pojmů

Hlavním tématem dotazníku byly procesy v cílových organizacích. Jejich výčet byl formulován na prvním workshopu k tvorbě standardu v březnu 2010. Pro bližší pochopení byly názvy procesů doplněny přibližnou charakteristikou.

Strategie, plánování	Stanovení vize a strategie organizace, ročního plánu, plánu rozvoje, naplňování požadavků, definování organizační struktury a řádů, ...
Marketing, PR	Vytváření a udržování spolupráce s partnery, zřizovatelem, donátory i úřady, definování a dodržování firemní kultury, personální evidence, kontakt s klienty,...
Finanční management	Plánování finančních zdrojů, kontrola čerpání rozpočtu, řízení investičních akcí, vedení a kontrola účetnictví,...
Lidské zdroje (HR)	Zajištění a správa lidských zdrojů, vzdělávání, hodnocení a rozvoj pracovníků,...
Řízení projektů	Vývoj nových služeb, získávání projektů, řízení plnění projektů, účast na jiných projektech, kontrola projektů a jejich vyhodnocení,...
Výchova a vzdělávání	Soutěže, pobytové akce, tábory, spontánní aktivity, pravidelná činnost, příležitostná činnost, metodika, poradenství, ...
Fundraisingová politika	Vyhledávání donátorů, komunikace s nimi, kontrola čerpání prostředků, reportování,...
Kontrolní systém, Evaluace, Nápravná opatření	Plánování a realizace systému vnitřní kontroly, evaluace, nápravné a preventivní opatření, zpětná vazba od klientů, řešení neshod, analýza údajů,...
Správa majetku	Zajištění fungování a správy infrastruktury, kontroly, revize majetku a techniky,...

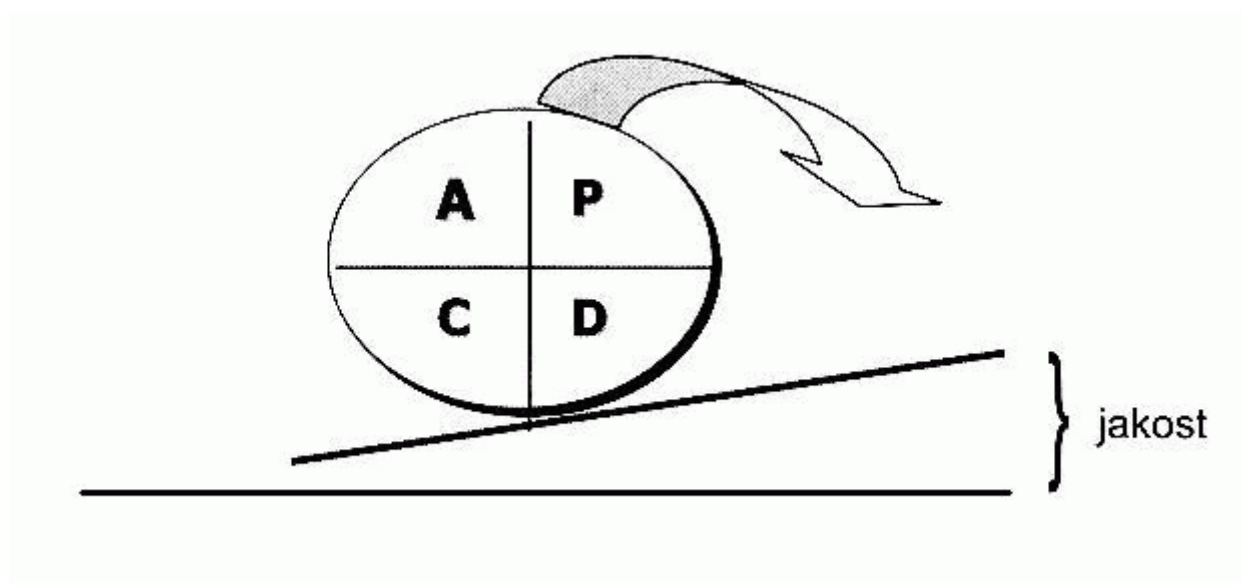
¹ Zákon 561 / 2004 Sb. Zdroj: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

² Konceptce státní politiky pro oblast dětí a mládeže na období 2007 – 2013, oficiální dokument MŠMT viz. http://www.msmt.cz/uploads/soubory/mladez/Koncepce_last_version.doc

Dokumentace, Vnitřní normy	Zajištění potřebné řídicí dokumentace (interní i externí), definování postupů, zavedení systému tvorby, oběhu, archivace a skartace dokumentů,...
-----------------------------------	---

K identifikaci míry řešení jednotlivých procesů v cílových organizacích jsme použili pojmy z Demingova cyklu (PDCA), který sestává ze čtyř kroků:

- Plan – naplánuj, urči záměr zlepšení,
- Do – realizuj, uskutečni tento záměr,
- Check – proved' kontrolu, vyhodnoť dosažené výsledky,
- Act – proved' korekce, úpravy, pokud výsledky neodpovídají plánovaným záměrům.



Pro pochopení byly respondentům uvedené pojmy následovně upřesněny:

- Neděláme = např. nevlastníme žádný majetek a proto se touto činností nikdo nezabývá (0).
- Plánujeme = tvoříme a aktualizujeme plány, vize a strategie. Některé činnosti ale můžeme mít natolik vžitě, že nám tato činnost může zabírat jen minimálně času.
- Realizujeme = konáme. Čas, který zabere vlastní realizace například ve fundraisingu.
- Kontrolujeme = náhodné a průběžné kontroly, interní i externí audity. Např. u finančního managementu bývají kontroly obsáhlejší.
- Hodnotíme a aktualizujeme = sledujeme dlouhodobě trendy a stále vylepšujeme činnosti. Tento prvek řízení bývá často opomíjen.

1.2. Cíle šetření

- nalézt srovnávací prvek ve způsobech a rozsahu řízení organizace vedoucími pracovníky
- získat údaje potřebné pro další specifikaci klíčových kompetencí řídicích pracovníků organizací

Co chceme zjistit:

1. Jaké pracovní pozice se podílejí na vedení organizací?
2. Jakým procesům se organizace věnují?
3. Jaké pracovní pozice jsou angažované v jednotlivých procesech?
4. Kterým fázím procesů se organizace nejvíce věnují?

1.3. Metodologie

Šetření bylo kvantitativní a bylo realizováno pomocí elektronického dotazníku obsahujícího přesné formulace otázek, kategorizované varianty odpovědí a místo pro záznam odpovědí respondentů. V rámci šetření byli dotazováni pedagogičtí pracovníci SVČ, ŠK, ŠD a pracovníci a dobrovolníci NNO, působící na řídicích pozicích, v organizacích různé velikosti, zaměření a velikosti jejich působnosti (obce). Pro samotný výběr zkoumaného vzorku (organizací a jejich pracovníků) nebyly předem stanoveny kvóty.

Při vyhodnocování výsledků byly hodnoty udávané respondenty pomocí softwaru SPSS vyhodnocovány, zprůměrovány, došlo tak k redukci získaných hodnot.

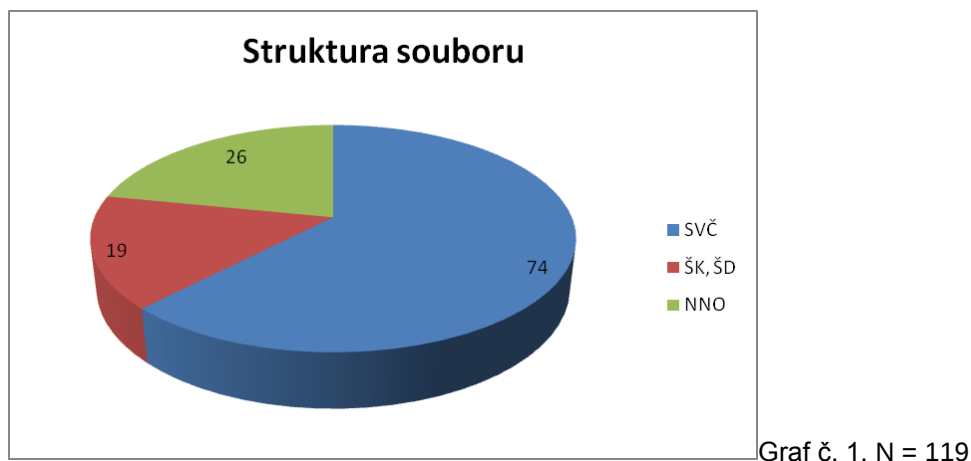
Dotazník byl rozdělen do tří částí:

- Typ organizace, kontaktní údaje a výčet řídicích pozic v organizaci.
- Procesy v organizaci a struktura jejich realizace z hlediska PDCA cyklu.
- Řídicí pozice v organizacích a jejich účast na jednotlivých procesech.

Formulář dotazníku uvádíme v příloze č. 1.

1.4. Struktura souboru

Proto, abychom získali komplexnější přehled o problematice, byli do výzkumu zahrnuti pracovníci z různých typů organizací pracujících s dětmi a mládeží ve volném čase. Bylo osloveno celkem 450 školských organizací pro zájmové vzdělávání nebo nestátních neziskových organizací dětí a mládeže nebo pracujících s dětmi a mládeží. Mezi respondenty byli nejvýrazněji zastoupeni pracovníci školských zařízení SVČ 74; dále pracovníci NNO 26 a ŠK, ŠD 19.



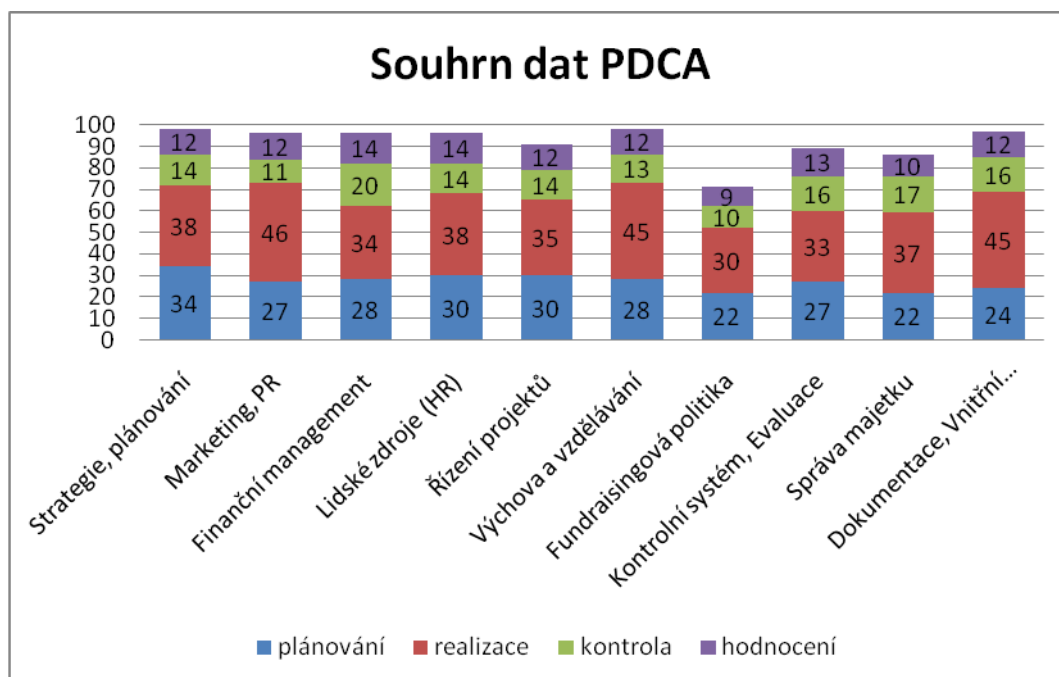
2. Procesy v organizaci a struktura jejich realizace z hlediska PDCA cyklu

Respondentům bylo nabídnuto 10 procesů a možnost uvedení jednoho dalšího významného procesu. 13 organizací tuto možnost využilo. Mezi doplněné procesy patřila:

- Další hospodářská činnost
- Provozní záležitosti, vnitřní komunikace v organizaci
- Pořádání celoměstských akcí
- Mezinárodní spolupráce, dobrovolnictví
- Komunikace se zákazníkem (rodiče, účastníci ZV)
- Odborná praxe studentů

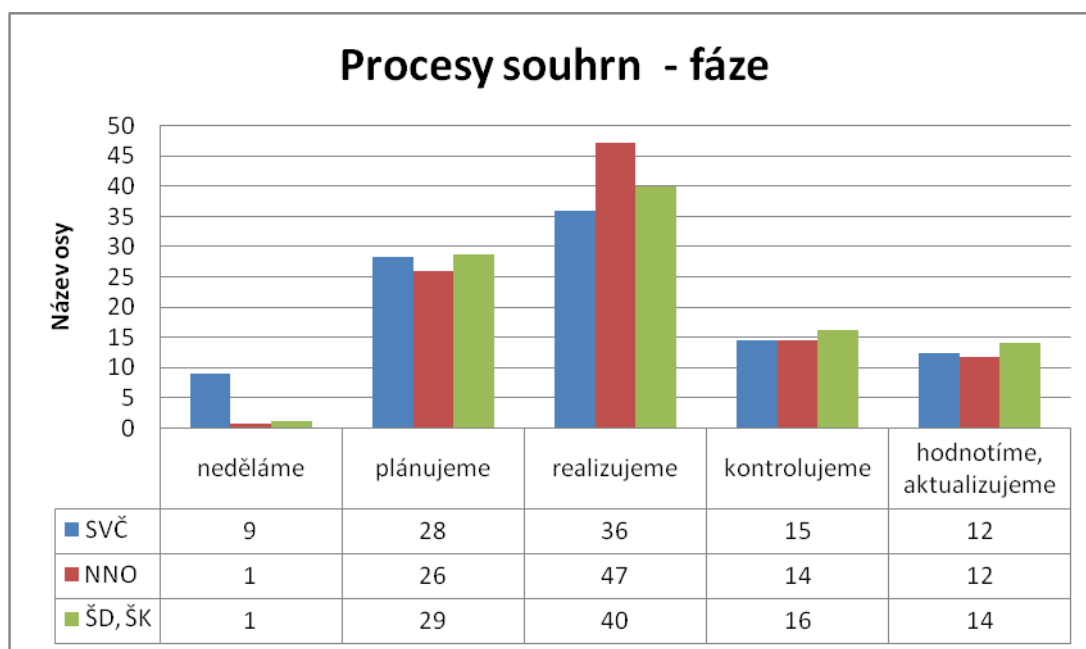
Jelikož se ve výčtu dalších procesů jednotlivé možnosti neopakovaly, nebyly zařazeny k původním deseti. Tímto byl potvrzen výběr hlavních deseti procesů.

Níže uvedený přehledový graf ilustruje rozdělení deseti procesů do 4 fází, které odpovídají cyklům PDCA. Uvedených 100% je celkový čas, který všichni pracovníci organizace věnují fungování organizace. Součet fází pro jednotlivé organizace byl vždy 100%. Při tvorbě průměru za všechny organizace je patrný vysoký rozptyl ve výsledcích především v procesech Fundraisingová politika a Správa majetku. Na grafu je tento rozptyl znázorněn nižším součtem všech fází (méně než 100%). Viz graf č. 2.



Graf č. 2, N = 119

Z výstupů dotazníku vyplývá, že pracovníci cílových organizací v průměru věnují celkovému plánování 27 % svého času, 39 % vlastní realizaci svých činností a procesů, 14 % kontrole toho, co dělají a 12 % aktualizaci a hodnocení činností.



Graf č. 3, N = 119

Průměrné hodnoty za jednotlivé fáze jsou napříč typem organizace velice podobné. Vyšší výskyt položky „neděláme“ u středisek volného času je ve vztahu s procesem fundraisingové politiky.

Do výstupů dotazníkového šetření je zahrnut i rozptyl odpovědí za jednotlivé typy organizací a procesy. Znázorněná data jsou průměrné hodnoty rozptylu odpovědí za všechny 4 fáze ve vztahu k procesům a typům organizací.

Střediska volného času se vyznačovala velkou shodou u všech procesů. Mezi nestátními neziskovými organizacemi jsou uvedené rozptyly vyšší především v oblasti správy majetku (29) a kontrolního systému, evaluace (25). Nejvyšší rozptyl byl uveden u fundraisingové politiky (59) ve školních družinách a školních klubech, dále poté řízení projektů (19), finančního managementu (12) a správě majetku (12).

Přehledové tabulky číslo 1-4 uvádějí jednotlivé průměrné hodnoty za každou fázi a realizované procesy včetně rozptylu odpovědí. Pomocí uvedených informací lze ilustrovat vlastní činnost jednotlivých typů organizací rozdělených na střediska volného času (74), školní družiny a školní kluby (19), „ústředí“ nestátních

svč						
	neděláme	plánujeme	realizujeme	kontrolujeme	hodnotíme, aktualizujeme	ROZPTYL
Strategie, plánování	4	36	34	14	13	1
Marketing, PR	4	28	46	11	13	1
Finanční management	5	30	30	22	14	1
Lidské zdroje (HR)	4	31	38	14	14	1
Řízení projektů	11	32	31	14	12	1
Výchova a vzdělávání	4	28	44	13	13	1
Fundraisingová politika	25	24	27	9	9	6
Kontrolní systém, Evaluace						
	5	31	34	17	14	1
Správa majetku	8	25	37	18	11	0
Dokumentace, Vnitřní normy						
	4	25	43	16	13	1
JINÉ	18	3	7	2	1	70

neziskových organizací (4) a samotné nestátní neziskové organizace (22). Rozdělení do dvou typů nestátních neziskových organizací vzniklo až při vyhodnocování dotazníků z důvodu rozdílnosti získaných výsledků. Údaje za jednotlivá „ústředí“ jsou však pro nereprezentativnost získaného vzorku z hlediska kvantity spíše ilustrativní. Z tohoto důvodu bude následné dotazníkové šetření zaměřeno právě na tyto subjekty.

Přehledová tabulka č. 1

Průměrné hodnoty za jednotlivé fáze procesů byly rozděleny do 3 kategorií podle jejich výše.

50 – 30 s vysokou časovou dotací

30 – 20 se střední časovou dotací

20 – 0 s nízkou časovou dotací

ŠD, ŠK	neděláme	plánujeme	realizujeme	kontrolujeme	hodnotíme, aktualizujeme	ROZPTYL
Strategie, plánování	1	30	45	13	11	1
Marketing, PR	1	33	37	11	13	6
Finanční management	1	26	29	16	16	12
Lidské zdroje (HR)	1	38	33	15	14	1
Řízení projektů	1	26	29	13	11	19
Výchova a vzdělávání	1	22	51	14	12	1
Fundraisingová politika	1	12	15	6	7	59
Kontrolní systém, Evaluace	1	25	35	18	16	6
Správa majetku	1	18	39	18	12	12
Dokumentace, Vnitřní normy	1	25	44	20	12	1
JINÉ	1	0	0	0	0	99

Přehledová tabulka č. 2

Zastřešující NNO	neděláme	plánujeme	realizujeme	kontrolujeme	hodnotíme, aktualizujeme	ROZPTYL
Strategie, plánování	0	31	36	20	13	0
Marketing, PR	0	21	44	20	15	0
Finanční management	0	18	43	18	23	0
Lidské zdroje (HR)	1	28	28	13	8	24
Řízení projektů	0	24	36	20	20	0
Výchova a vzdělávání	0	41	30	14	15	0
Fundraisingová politika	0	16	46	19	19	0
Kontrolní systém, Evaluace	0	29	38	21	12	0
Správa majetku	1	21	33	16	5	24
Dokumentace, Vnitřní normy	0	34	46	15	5	0
JINÉ	0	6	15	3	1	75

Přehledová tabulka č. 3

NNO	neděláme	plánujeme	realizujeme	kontrolujeme	hodnotíme, aktualizujeme	ROZPTYL
Strategie, plánování	0	34	42	13	10	0
Marketing, PR	1	23	51	11	11	2
Finanční management	0	25	46	17	12	0
Lidské zdroje (HR)	1	24	40	14	12	9
Řízení projektů	0	27	46	14	13	0
Výchova a vzdělávání	0	31	45	12	11	0
Fundraisingová politika	1	22	45	16	11	5
Kontrolní systém, Evaluace	1	20	31	12	12	25
Správa majetku	1	14	36	12	7	29
Dokumentace, Vnitřní normy	1	20	50	13	10	5
JINÉ	1	4	10	1	1	83

Přehledová tabulka č.4

3. Pozice v organizaci a struktura jejich realizace z hlediska procesů

V úvodu dotazníku respondenti uvedli pozice, orgány nebo komise, které se podílejí na řízení samotné organizace. Pro množství procesů a rozdílnost cílových organizací byla tato otázka otevřená s možností uvedení maximálně sedmi pozic. Organizace uvedly v průměru 3 pozice. Tyto přehledové tabulky nejsou pro nízký počet respondentů rozděleny na „střešní“ nestátní neziskové organizace a samotné nestátní neziskové organizace. Nevýhoda elektronického formuláře byla v nemožnosti dodatečného doplnění těchto pozic do formuláře. Při určování podílu na procesu mohlo tedy dojít k určitému zkreslení dat.

Průměrné hodnoty za jednotlivé fáze procesů byly rozděleny do 3 kategorií podle jejich výše.

50 – 30 s vysokou časovou dotací

30 – 20 se střední časovou dotací

20 – 0 s nízkou časovou dotací

počet pozic	SVČ		Strategie, plánování	Marketing, PR	Finanční management	Lidské zdroje (HR)	Řízení projektů	Výchova a vzdělávání	Fundraisingová politika	Kontrolní systém, Evaluace	Správa majetku	Dokumentace, Vnitřní normy	celková časová náročnost na pozici
	pozice	alternativy názvu											
73	ředitel		12	11	11	11	9	7	7	11	10	12	24
35	zástupce ředitele	zástupce vedoucího	10	11	7	12	10	16	6	11	8	9	12
14	zástupce ředitele pro pedagogickou činnost		9	11	3	16	15	18	5	11	5	6	11
7	zástupce ředitele pro ekonomickou činnost		11	5	19	5	5	4	13	12	13	13	10
32	ekonom	vedoucí ekonom, vedoucí účetní, účetní, rozpočtář, finanční referent	7	7	21	7	4	7	7	10	18	11	10
8	vedoucí pracoviště	úseku, střediska	10	10	10	12	11	13	7	6	9	10	8
23	vedoucí oddělení		8	12	7	10	10	20	12	8	9	4	8
15	pedagog volného času	vedoucí pedagog	9	10	6	11	16	17	8	9	5	8	7
4	PR pracovník	vedoucí marketingu	10	15	2	9	7	6	32	5	4	10	5
11	provozní pracovník	správce	6	0	22	6	6	0	6	6	44	6	4

Přehledová tabulka č. 5

Pozice jsou seřazeny podle celkové časové náročnosti kladené na danou pozici. Tento údaj uvádí celkový procentuelní podíl dané pozice na celkovém řízení organizace. Údaj vychází z průměrných hodnot při výčtu všech uvedených pozic.

ŠD,ŠK													
počet pozic	pozice		Strategie, plánování	Marketing, PR	Finanční management	Lidské zdroje (HR)	Řízení projektů	Výchova a vzdělávání	Fundraisingová politika	Kontrolní systém, Evaluace	Správa majetku	Dokumentace, Vnitřní normy	celková časová náročnost na pozici
5	ředitel		13	13	14	11	10	5	0	13	8	12	46
2	učitel		16	16	8	11	3	24	0	14	8	0	16
1	ekonom		0	15	23	31	0	0	0	0	0	31	11
5	vedoucí vychovatel		10	0	0	10	10	30	0	10	0	30	9
7	vychovatel		30	10	10	10	0	30	0	10	0	0	9
5	zástupce ředitele		0	5	0	5	11	32	0	11	11	26	8

Přehledová tabulka č. 6

Při tvorbě standardu budou kompetence odvozovány ze samotných procesů a zjištěný podíl na jejich řešení pomůže v přesné specifikaci jejich úrovní, případně rozsahu plánovaných vzdělávacích programů. Takto budou upřednostňovány procesy vykazující vysokou časovou dotaci.

Z tabulek vyplývají jednotlivé zodpovědnosti jmenovaných pozic na jednotlivých procesech. V přehledové tabulce č. 7 jsou uvedeny i pozice pojmenované experty klíčové aktivity Uznávání neformálního vzdělávání (KA06), na které byly vytvořeny minimální kompetenční profily a karty typových pozic. Z definovaných 24 pozic jsme použily pro porovnání Manažera nestátní neziskové organizace, Projektového manažera dobrovolných aktivit, Garanta vzdělávání, Samostatného vedoucího dětí a mládeže – všeobecné zaměření a Ekonomu NNO, včetně systému účetnictví.

Expert v klíčové aktivitě uznávání neformálního vzdělávání nepostupovali při popisech od procesů v organizacích, a proto zde nebylo možno uvést úroveň nebo dotaci podílu na řešení daných procesů. Z tohoto důvodu je zde uvedeno následující dělení:

	řeší proces
<10	řeší proces částečně nebo řeší podobný proces
	neřeší proces

V tomto tématu je nutná diskuse a pravidelné předávání a úprava výstupů jednotlivých klíčových aktivit. První téma by mělo odrážet právě výstupy tohoto dotazníkového šetření vypovídajícího o praxi většího počtu organizací oproti expertnímu týmu.

NNO														
počet pozic	pozice		Strategie, plánování	Marketing, PR	Finanční management	Lidské zdroje (HR)	Řízení projektů	Výchova a vzdělávání	Fundraisingová politika	Kontrolní systém, Evaluace	Správa majetku	Dokumentace, Vnitřní normy	celková časová náročnost na pozici	
3	vedoucí	vedoucí oddílu, icm ...	12	13	9	12	11	10	9	10	8	6	28	
5	ředitel		13	11	9	13	10	10	10	13	2	9	18	
14	předseda, místopředseda		14	12	10	11	12	8	12	7	3	12	16	
9	jednatel		11	9	7	8	15	12	9	7	8	12	11	
20	koordinátor	koordinátor projektu, programu, dobrovolníků, manažer projektů	10	10	7	10	12	15	10	9	7	9	11	
13	ekonom		7	6	28	3	9	3	15	6	11	11	9	
22	rada, kabinet, komise		15	11	7	9	10	13	7	8	10	11	6	
NNO dle KA06														
Manažer nestátní neziskové organizace														
Projektový manažer volnočasových aktivit								<10						
Garant vzdělávání						<10								
Samostatný vedoucí dětí a mládeže – všeobecné zaměření						<10								
Ekonom NNO, včetně systému účetnictví														

Přehledová tabulka č. 7

4. Závěr

Podklady pro dotazníkové šetření 2A k tvorbě standardu byly tvořeny na základě spolupráce s cílovou skupinou i z výsledků předchozích realizovaných zakázek. Tento postup se ukázal jako správný a funkční. Jako velice důležité je potřeba uvést vlastní pilotování konceptu dotazníku, které proběhlo v květnu 2010 ve třech cílových organizacích. Při vyhodnocování je nutné přehodnotit postupy a rozsah spolupráce KA01 Výzkumy a KA02 Standardizace z hlediska odborné náročnosti problematiky. Je nutné obecněji specifikovat vlastní cíle a nutné výstupy, realizovat průběžné konzultace při tvorbě i prvotním vyhodnocování dotazníku. Další potřeby konzultace jsou nutné při následném vyhodnocování těchto obecných dat, kde dílčí výsledky mohou vést k předem neplánovaným vazbám mezi získanými daty.

Téma a způsob vyplňování dotazníku byl shledán jako značně obtížný s nutností odborných znalostí v této oblasti. Znalosti v této oblasti získaly některé cílové organizace například z předchozích aktivit v rámci KA02 Standardizace.

Jako potvrzené výstupy již realizovaného úvodního dotazníku lze uvést průměrný počet řídicích pracovníků organizací (3) a výčet řídicích a podpůrných procesů realizovaných v cílových organizacích (10), (Procesní analýza, první workshop ke tvorbě standardu). Největší rozptyl odpovědí souvisel s procesem fundraisingové politiky. 1/3 středisek volného času tento proces vůbec nerealizuje. Po konzultaci a na doporučení této cílové skupiny však pro svou aktuálnost a důležitost zůstane zařazen do formulované typizované mapy procesů.

V Procesní analýze provedené společností Attest s.r.o. byly uvedeny významné nedostatky, někdy i absence v řízení organizací ve fázi kontroly, hodnocení a aktualizace způsobů řešení procesů. Díky realizovanému dotazníku byl tento údaj kvantifikován a doplněn o subjektivní pohled respondentů, kde všechny organizace uvedly alespoň částečnou realizaci těchto fází řízení organizací.

Realizované dotazníkové šetření je z hlediska zaměření s cílem pojmenovat a kvantifikovat způsoby řešení procesů v organizacích poskytujících zájmové a neformální vzdělávání, včetně pojmenování pozic podílejících se na realizaci těchto procesů, první svého druhu. Z hlediska velikosti a rozmanitosti cílových organizací je validita získaných dat vyšší především v oblasti školských zařízení pro zájmové vzdělávání, kde byl patrný nízký rozptyl odpovědí. V oblasti neformálního vzdělávání bude následovat navazující šetření. S ohledem na vysokou odbornou náročnost tématu budou následná šetření probíhat ve stejně velkém souboru respondentů, případně nižším s následnými konzultacemi. Díky získané kvantifikaci v oblasti procesů a pozic v organizacích budou data použita i pro nastavování kritérií měření oblastí činností v organizacích, specifikaci měřících nástrojů v oblasti procesů a kompetencí i rozsahu plánovaných vzdělávacích programů.

Příloha č. 1 Dotazník



Rozvoj klíčových kompetencí v zájmovém a neformálním vzdělávání

Národní institut dětí a mládeže MŠMT
Sámova 3, 101 00 Praha 10

IČO 00022217
DIČ CZ00022217

T 246 088 222
E sekretariat@nidm.cz

www.kliceprozivot.cz
www.nidm.cz

Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,
prosíme Vás o vyplnění dotazníku.

Níže uvedený dotazník je zaměřený na procesy / činnosti, které jsou vykonávány v cílových organizacích, a na pracovníky, kteří tuto činnost vykonávají. Jeho smyslem je nalézt srovnávací prvek ve způsobech a rozsahu řízení organizace vedoucími pracovníky (řídící a podpůrné procesy). Tímto šetřením rozšíříme vzorek získaný v úvodním dotazníku a při procesní analýze (dokument je dostupný na webu kliceprozivot.cz). Údaje budou zároveň použity pro specifikaci klíčových kompetencí řídicích pracovníků organizací.

Děkujeme za Váš čas. Výsledky pomohou i Vám k zefektivnění práce.

Odkazy: [NIDM](#)

[Klíče pro život](#)

[Standardizace](#)

1. Prosím, uveďte:

** Položky označené hvězdičkou jsou povinné.*

Název organizace (nezkřácený)

Adresa (město):*

Telefon:*

E-Mail:*

WWW stránka:

2. Prosím, uveďte Vaši pracovní pozici v organizaci:

Vypište*

--

3. Typ organizace – zvýrazněte:*

a) středisko volného času

b) nestátní nezisková organizace

c) školní družina; školní klub

4. Vyjmenujte pozice, orgány, komise, které se podílejí na samotném řízení Vaší organizace. U pozic, prosím, zaznamenejte příslušnou výši pracovního úvazku.

(např. ředitel, předseda, náměstci, komise pro, vedoucí vychovatelé, zástupce ředitele pro pedagogickou činnost, ekonom, odborný pracovník...)

Označení	Název pozice	Velikost úvazku
Příklad	ředitel	1
I.		
II.		
III		
IV		
V		
VI		
VII		

Zástupci cílové skupiny se shodli na níže uvedených procesech, které jsou v různém rozsahu realizovány v organizacích. (U velkých NNO na ústředí). Nejdříve si tabulku včetně vzoru prohlédněte a poté postupujte po řádcích. Důležité procesy, které nejsou vyjmenovány níže, můžete poznamenat do posledních dvou řádků.

5. V uvedeném dotazníku jsou jednotlivé **PROCESY** rozděleny na 4 **FÁZE** (plánování,...), rozdělte 100% mezi tyto 4 fáze podle toho, kolik času jim - jako organizace - věnujete.

Neděláme = např. nevlastníme žádný majetek a proto se touto činností nikdo nezabývá (0).

Plánujeme = tvoříme a aktualizujeme plány, vize a strategie. Některé činnosti ale můžeme mít natolik vžit, že nám tato činnost může zabírat jen minimálně času.

Realizujeme = konáme. Čas, který zabere vlastní realizace například ve fundraisingu.

Kontrolujeme = náhodné a průběžné kontroly, interní i externí audit. Např. u finančního managementu bývají kontroly obšířnější.

Hodnotíme a aktualizujeme = sledujeme dlouhodobě trendy a stále vylepšujeme činnosti. Tento prvek řízení bývá často opomíjen.

Doplňte, prosím, procenta do řádků jednotlivých procesů. Součet musí dávat vždy 100%.

Pokud uvedené procesy nerealizujete, označte sloupek NEDĚLÁME písmenem x.

Procesy / Činnosti	Popis	neděláme	plánujeme	realizujeme	kontrolujeme	hodnotíme, aktualizujeme	součet
vzor - Strategie, plánování	vize a strategie, plánování,...		60	20	20		100%
Strategie, plánování	stanování vize a strategie organizace, ročního plánu, plánu rozvoje, naplňování požadavků,...						0
Marketing, PR	vytvářet a udržovat spolupráci s partnery, zřizovatelem, donátory i úřady, definovat a dodržovat firemní kulturu, personální evidence, kontakt s klienty,...						0
Finanční management	plánování finančních zdrojů, kontrola čerpání rozpočtu, řízení investičních akcí, vedení a kontrola účetnictví,...						0
Lidské zdroje (HR)	zajištění a správa lidských zdrojů, vzdělávání, hodnocení a rozvoj pracovníků,...						0
Řízení projektů	vývoj nových služeb, získávání projektů, řízení plnění projektů, účast na jiných projektech, kontrola projektů a jejich vyhodnocení,...						0
Výchova a vzdělávání	soutěže, pobytové akce, tábory, spontánní aktivity, pravidelná činnost, příležitostná činnost, metodika, poradenství, ...						0
Fundraisingová politika	Vyhledávání donátorů, komunikace s nimi, kontrola čerpání prostředků, reportování.	x					0
Kontrolní systém, Evaluace, Nápravná opatření	plánování a realizace systému vnitřní kontroly, evaluace, nápravné a preventivní opatření, zpětná vazba od klientů, řešení neshod, analýza údajů,...						0
Správa majetku	zajištění fungování a správy infrastruktury, kontroly, revize,...						0
Dokumentace, Vnitřní normy	zajistit potřebnou řídicí dokumentaci (interní i externí), definovat postupy, zavést systém oběhu dokumentů, archivace a skartace,...						0
jiné, uveďte.....							0

6. Rozdělte 100% mezi řídící pracovníky organizace podle toho, kolik času jednotlivým procesům věnují.
Doplňte, prosím, procenta do řádků jednotlivých procesů. Součet musí dávat vždy 100%.

									součet
<i>Najetím kurzoru na číslo osoby,</i>	Popis								
vzor - Strategie, plánování	vize a strategie, plánování,...	80	15	0	5				100%
Strategie, plánování	stanovení vize a strategie organizace, ročního plánu, plánu rozvoje, naplňování požadavků,...								0
Marketing, PR	vytvářet a udržovat spolupráci s partnery, zřizovatelem, donátory i úřady, definovat a dodržovat firemní kulturu, personální evidence, kontakt s klienty,...								0
Finanční management	plánování finančních zdrojů, kontrola čerpání rozpočtu, řízení investičních akcí, vedení a kontrola účetnictví,...								0
Lidské zdroje (HR)	zajištění a správa lidských zdrojů, vzdělávání, hodnocení a rozvoj pracovníků,...								0
Řízení projektů	vývoj nových služeb, získávání projektů, řízení plnění projektů, účast na jiných projektech, kontrola projektů a jejich vyhodnocení,...								0
Výchova a vzdělávání	soutěže, pobytové akce, tábory, spontánní aktivity, pravidelná činnost, příležitostná činnost, metodika, poradenství, ...								0
Fundraisingová politika	Vyhledávání donátorů, komunikace s nimi, kontrola čerpání prostředků, reportování.								0
Kontrolní systém, Evaluace, Nápravná opatření	plánování a realizace systému vnitřní kontroly, evaluace, nápravné a preventivní opatření, zpětná vazba od klientů, řešení neshod, analýza údajů,...								0
Správa majetku	zajištění fungování a správy infrastruktury, kontroly, revize,...								0
Dokumentace, Vnitřní normy	zajistit potřebnou řídicí dokumentaci (interní i externí), definovat postupy, zavést systém oběhu dokumentů, archivace a skartace,...								0
jiné, uveďte.....									0

7. Poznámky k dotazníku:

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Anonymní a souhrnné výstupy dotazníku budou uveřejněny na stránkách projektu Klíče pro život.

V případě potřeby kontaktujte garanta standardizace Mgr. Miroslava Berana

Mgr. Miroslav Beran
Garant standardizace
Národní institut dětí a mládeže
Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR
Sámkova 3, Praha 10
Tel: 246 088 223
[E-Mail: miroslav.beran@nidm.cz](mailto:miroslav.beran@nidm.cz)
www.nidm.cz
www.kliceprozivot.cz