

Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta provozně ekonomická

Katedra humanitních věd



Instituce pro trávení času mládeže do 18 let

Diplomová práce

Richard Klíma

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra humanitních věd

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Richard Klíma

Provoz a ekonomika

Název práce

Institute pro trávení volného času mládeže do 18 let

Název anglicky

Institutions for Leisure Time Spending of the Youth up to the age of 18

Cíle práce

Cílem práce je v první části analýza fungování volnočasového centra Leonardo, a zda svou činností plní své poslání. V druhé části je to návrh změn a následné strategie do budoucího období.

Metodika

V práci jsou využívány jak primární, tak sekundární zdroje. V teoretické části je převážně pracováno s odbornými publikacemi a internetovými zdroji, jež se týkají dané problematiky. Postup zpracování se skládá z napsání rešerše informací o faktorech volného času a volnočasových institucí, teorií analýz a strategického plánování v oblasti nestátních neziskových organizací. Jsou popsána teoretická východiska zaměřená na analýzu vnějšího prostředí za pomoci metody STEP a SWOT analýzou, která jsou následně v praktické části aplikována na konkrétní centrum. V druhé, praktické části, je představena vybraná organizace. Dále jsou aplikovány nástroje analýz. Tyto vycházejí z načerpaných znalostí uvedených v teoretické části. Dále jsou vyhodnoceny výsledky mé analýzy a je z nich sestaveno opatření a doporučení, které by mělo zvýšit efektivitu fungování a plnění poslání.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

nestátní nezisková organizace, volnočasové centrum, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, strategie řízení

Doporučené zdroje informací

BOUKAL, Petr. Ekonomika a financování neziskových organizací. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1293-8

NOVOTNÝ, Jiří. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4

Stejskal, Jan. Ekonomika neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7

Šimková, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 4., aktualiz. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2

Šimková, Eva. Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 117 s. ISBN 80-7041-906-7

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

PhDr. Miroslav Polišínský, CSc.

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2015

doc. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Instituce pro trávení času mládeže do 18 let“ jsem vypracoval samostatně, pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 20.3.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Miroslavu Poliškému, CSc. za odborné vedení diplomové práce a poskytnuté rady. Dále své manželce za podporu.

Instituce pro trávení času mládeže do 18 let

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá analýzou vybrané instituce pro trávení volného času dětí a mládeže. Volný čas je současnou populací, velice diskutovanou a důležitou složkou života. Proto se vytvářejí instituce, které se snaží jej smysluplně naplnit.

Teoretická část se v úvodu zaměřuje na vymezení pojmů volný čas, jeho aspekty a formy trávení, výchova, instituce pro děti a mládež a ostatní významné pojmy. Dále se práce zabývá analýzou obširných vnitřních i vnějších oblastí organizace ale také detailních výčtů důležitých faktorů uspořádání a struktury.

Praktická část práce pojednává o charakteristice vybrané instituce pracující s dětmi a mládeží v rámci mimoškolních aktivit. Dále mapováno prostředí, ve kterém plní své poslání a v němž se instituce pro trávení volného času nachází.

Cílem je zjištění, zda instituce plní svou funkci a dosahuje cílů. Dalším důležitým cílem je aplikování strategických analýz a doporučení pro zlepšení činnosti.

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, volnočasové centrum, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, strategie řízení

Institutions for Leisure Time Spending of the Youth up to the age 18

Summary

This thesis deals with an analysis of selected organization for leisure time spending of children and youth. In current population, leisure time is hotly debated topic and very important part of life. Therefore it is necessary to create institutions that seek to fill it meaningfully.

The theoretical part in the first section is focused on a definition of basic terms such as the free time and its aspects and forms of spending time, upbringing, institutions for children and young people and other relevant terms. The second section is dedicated to the issue of an analysis of internal and external environment of selected institution and a detailed list of the important factors, and the arrangement structure.

The research part deals with the analysis of chosen institution for leisure time spending which provides extra-curricular activities for children and youth. This part maps environment in which the institution is located and examines if it fulfils its mission.

The main objective is to determine whether the institution fulfils its mission and if it reaches its aims. Another important goal is to apply strategic analysis and to recommend some improvement.

Keywords: nongovernmental nonprofit organization, leisure center, analysis of internal and external environment, management strategy

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Volný čas	13
3.1.1 Pojetí volného času	13
3.1.2 Faktory ovlivňující trávení volného času.....	14
3.1.3 Břemeno volného času.....	15
3.1.4 Volný čas a výchova	16
3.1.5 Kultura	18
3.1.6 Instituce a volný čas.....	18
3.1.7 Znaky dobrého zařízení pro práci s dětmi a mládeží.....	19
3.2 Organizace volného času	21
3.2.1 Příspěvková organizace	21
3.2.2 Nestátní neziskové organizace.....	22
3.2.3 Soukromý neziskový sektor.....	22
3.2.4 Znaky neziskového sektoru	23
3.2.5 Možnosti financování volnočasových aktivit	23
3.3 Strategická analýza	24
3.3.1 Analýza vnitřního prostředí	24
3.3.2 Analýza makrookolí.....	31
3.3.3 Analýza mikrookolí	34
3.3.4 SWOT analýza.....	37
4 Praktická část	40
4.1 Charakteristika oblasti Praha – Dolní Měcholupy	40
4.1.1 Základní údaje a charakteristika	40
4.1.2 Historie.....	41
4.1.3 Současnost	42
4.2 Charakteristika Centra volného času Leonardo.....	42

4.2.1	Základní údaje o organizaci	42
4.3	Institucionální analýza Centra volného času Leonardo	43
4.3.1	Cíle a poslání organizace	43
4.3.2	Normy, zásady, směrnice	44
4.3.3	Lidské zdroje a zajištění	45
4.3.4	Finanční zdroje a zajištění	48
4.3.5	Umístění, prostory a vybavení	50
4.3.6	Aktivity	54
4.3.7	Nehmotné zdroje	58
4.4	Analýza makrookolí	60
4.5	Analýza mikrookolí	66
4.6	SWOT analýza.....	71
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	75
6	Závěr.....	79
7	Citovaná literatura.....	80
8	Seznam použitých tabulek a obrázků.....	88

1 Úvod

Důležitost a význam volného času nabývá v dnešní době, kdy je společnost zaměřená na výkon a nové poznatky, na významu. Klade se velký důraz na každého individuálního jedince ve smyslu využití jeho volného času. Nároky na zhodnocení volného času nejen stoupají, ale toto období dne a jeho smysluplné využití se stalo samozřejmostí. Každý jedinec v různých fázích svého života přichází s novými zájmy, které je důležité rozvíjet právě skrze zájmovou činnost, která je odborně vedena.

Tyto činnosti, pokud jsou správně vykonávány, rozvíjí jak biologickou, sociální, tak psychickou stránku člověka. Důležitým aspektem je dobrovolnost, když je řeč především o využití volného času. V této části dne by měl jedinec, konkrétně dítě, využívat čas právě pro svůj individuální růst v zájmové činnosti jemu blízké a tvorbu rovnováhy ke druhé části dne, kterou tráví ve školním prostředí. Měl by tak tvořit komplexní a všestranně rozvinutý celek jeho osoby a vnitřního světa, který je charakteristický jeho povinnými činnostmi a náležitostmi ale také jeho zájmy a dobrovolnými aktivitami.

Konkrétně volný čas a jeho forma obecně, je často negativně ovlivňována především nežádoucími vlivy, jako jsou závislosti mladistvých, v tomto věku rozšířená šikana a hledání své identity. Tyto a další faktory je možné ovlivňovat ze strany osob, které na čas volný mohou dohlížet a systematicky jej vést.

Pravidelné uskutečňování volnočasové aktivity si ovšem žádá například dostatek času popřípadě financí, pokud se dané dítě, respektive jeho rodič rozhodne využít nějakou z forem vedení volnočasových aktivit k tomu určeným lektorem či pedagogem. Právě faktory jako jsou zmiňované časové či finanční kapacity, ale také poloha bydliště nebo preference jedince jsou velice významné. V daném místě by měla působit instituce tyto aktivity a činnosti provozující a nabízející.

Aby mohl být účastník zájmového kroužku spokojen a měl zájem v ní trávit svůj volný čas, měla by instituce nabídnout co nejpřívětivější podmínky v rámci financí, dostupnosti, obsahové šíře činnosti. Je ovšem důležité si uvědomit, že z druhé strany je instituce ovlivňována nejrůznějšími vlivy. Jsou jimi aspekty z širokého i velice blízkého okolí, které působí na instituci a je na instituci aby se s nimi co nejúspěšněji konfrontovala. Pokud si zvládá udržet svůj statut bez nutnosti omezit kvality nabízených služeb a poskytovat pozitivní hodnoty, potom plní své poslání a je přínosem pro účastníkův rozvoj a smysluplné využití jeho volného času.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je analýza vybrané instituce pro trávení volného času se zaměřením na poskytované služby a vykonávané činnosti a vedení instituce v rámci svého vymezeného poslání. Dále to je zmapování vnějšího a vnitřního prostředí charakterizující instituci a zjištění, zda i přes vlivy působící na instituci je schopna udržet si svůj statut a dosahovat právě svého poslání.

Teoretická část práce je zpracována za pomoci odborné literatury a elektronických odborných článků publikovaných na internetu. Teoretická část ve své první části vymezuje a zabývá se pojmy, jako je volný čas, instituce volného času, výchova ale zaobírá se těmito pojmy také s ohledem na vzájemné vazby a návaznosti. Tvoří tedy velký celek vzájemně se ovlivňujících faktorů a aspektů.

V druhé části teoretické rešerše jsou definovány, na základě inspirace polského antropologa Bronisława Malinowského, takzvané základní subsystemy instituce. Toto konkrétně v analýze vnitřních zdrojů, která je rozšířena především v praktické části na analýzu institucionální. K popisu jednak významu makrookolí i mikrookolí instituce ale také k popisu vlivů, kterými působí na daný subjekt, byly zvoleny, k tomuto cíli určené, analýzy. Jsou jimi analýza STEP zaměřující se právě na vnější okolí a analýza zabývající se Porterovým modelem pěti sil, tedy sil, které působí na instituci v jejím bezprostředním okolí. Teoretická část práce se v závěru zaměřuje na analýzu silných a slabých stránek instituce ale také jejich příležitostí a ohrožení v analýze SWOT.

V praktické části diplomová práce mapuje historii a strukturu nejen vybrané instituce pro trávení volného času ale také okolí, do kterého je zasazena. K účelům práce je čerpáno ze statistických dat pro danou oblast, výročních zpráv, zpravodajů a interních dokumentů, vlastního pozorování a konzultací s vedením instituce.

Zvolenou institucí je Centrum volného času Leonardo, která působí v městské části Praha – Dolní Měcholupy. U zvolené instituce se první část zabývá popisem jak kvalitativních oblastí jako jsou jednotlivé nabízené služby, veškeré činnosti a aktivity, kterými se zabývá či popis stavu vybavení ale také kvantitativními jakou jsou počty akcí a účastníků či finanční ukazatele. Tohoto je docíleno institucionální analýzou.

S použitím výše zmíněných teoretických východisek zaměřených na strategické analýzy, jsou v druhé části použity pro rozbor konkrétních oblastí ovlivňující instituci. Na konci je provedeno také zhodnocení jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a

to mimo jiné z přechozích analýz okolí a vnitřních faktorů, které jsou pro instituci charakteristické.

V závěru jsou shrnuty zjištěné poznatky a dle výsledků analýz doporučeny východiska a návrhy změn, které instituci, dle autora, pomohou v rozvoji a plnění jejího poslání.

3 Teoretická východiska

3.1 Volný čas

Nezbytně nutné pro to, abychom mohli pracovat s pojmy jako volnočasové aktivity či volnočasové instituce, musíme definovat pojem volný čas. Někteří berou jako volný čas aktivity, které je baví, někteří vnímají volný čas jako čas, kdy nemusí vědomě dělat jakoukoli aktivitu a jsou mezi námi i takoví, kteří vnímají, že prožívají volný čas, pouze když spí. Jako přiměřenou a vhodnou definici volného času jsem vybral vyjádřenou Prof. PhDr. Emílií Kratochvílovou, CSc.:

„Volný čas chápeme jako časový úsek (v průběhu dne, týdne, měsíce či roku) osvobozený od povinností (vyplývajících ze sociálních rolí každého člověka), určený na regeneraci fyzických a psychických sil prostřednictvím odpočinku, rekreace, zábavy, společenských kontaktů, aktivit, přitažlivých činností i nečinnosti, na seberealizaci člověka podle vlastních představ o jeho prožívání – v aktivitě, činnosti či nečinnosti.“¹

3.1.1 Pojetí volného času

Volný čas, jak bylo výše zmíněno, může každý jedinec prožívat a pojmát jinak, dokonce i negativně, ale o tomto směru vnímání v této práci pojednáno nebude. Níže je uvedeno sedm obecně uznávaných pojetí funkce volného času od Horsta W. Opaschowského:²

- Volný čas jako rekreace (zotavení)
- Volný čas jako kompenzace (vyrovnání toho, co se v ostatním životě nedostává či nedaří)
- Volný čas jako katarze (osvobození a odreagování od potlačených emocí a napětí)
- Volný čas jako ventil (ventil k uvolnění přebytečné energie)
- Volný čas jako konzum (prostředek k užívání věcí a produktů)
- Volný čas jako kontrast (protiklad vůči práci)
- Volný čas jako doba podobná práci (kongruenční teorie)

¹ KRATOCHVÍLOVÁ, E. *Volný čas a prevencia sociálno-patologických javov u detí a mládeže*, s. 17

² SPOUSTA, V., FALTÝSKOVÁ, J., HŘEBÍČKOVÁ, M. a kol., *Kapitoly z pedagogiky volného času*, s. 10

Význam volného času v minulosti, jako takového jakého ho známe dnes, nebyl tolik ožehavým a rozporuplným tématem jako dnes a byl brán spíše jako společenský problém, který ovlivňuje další podstatné složky života. Střídání nebo také obměna činnosti práce a odpočinku ve volném čase odpovídalo biologickému a přirozenému rytmu lidí. V předindustriální společnosti, ale také v antice, středověku a renesanci a době moderní volný čas movitým lidem umožňoval rozvíjet kulturně bohatý život, zatímco pracující vrstvy měly volného času méně a způsob naplnění volného času byl determinován normami, tradicemi a zvyklostmi platnými v jejich společenské třídě. V době konstituování velké společenské dělby práce začal být kladen důraz na vzdělávání a specifický přínos společnosti. Až do dnešní doby lze registrovat sklon chápat volný čas jako hodnotu umožňující člověku získávat a rozvíjet vzdělání.³

V dnešní době, konkrétněji tedy od posledního desetiletí 20. století začíná převládat přeměna pokládaných otázek z „Co volný čas je a jaká je jeho úloha v našem životě?“ na otázky typu „Co s ním má vlastně člověk dělat, jak s ním naložit, jak ho strávit?“.⁴

3.1.2 Faktory ovlivňující trávení volného času

Práci si vybíráme dle mnoha a mnoha faktorů, které jsou zkráceně zčásti dané naší přirozeností, výchovou nebo postupem v životě a nasměrováním určitých směrem. Nejinak je tomu u výběru trávení volného času, kde je nasnadě položit si otázku, zda si nevybíráme činnosti, které budeme dělat ve volném čase, pečlivěji nežli práci, kterou statisticky většina lidí bere postupem času čím dál intenzivněji jako nutnost a nelibou povinnost. Tento faktor, prožívají lidé po mnoha letech strávených v práci avšak v našem případě, ve kterém je tato diplomová práce zaměřena na trávení volného času mládeže do 18 let s touto variantou nepočítáme. V následujících uvedených oblastech jsou popsány základní faktory ovlivňující volbu jak trávit volný čas:⁵

³ SPOUSTA, V., FALTÝSKOVÁ, J., HŘEBÍČKOVÁ, M. a kol., *Kapitoly z pedagogiky volného času*, s. 11

⁴ MAŇÁK, J., HŘEBÍČEK, L., TELEČEK, J., SPOUSTA, V. *Teoretické základy výchovy ve volném čase*, s. 15

⁵ Hodnotové orientace dětí ve věku 6–15 let, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA1-vyzkumy/hodnotove-orientace-deti-ve-veku-6-15-let.pdf>

- Vliv rodičů (jejich postavení ve společnosti, návyky, ekonomická úroveň)
- Věk (věk jako nejintenzivnější faktor proměny zájmů)
- Pohlaví (obecné biologické nastavení inklinovat k určitým zájmům)
- Místo (často spojované s charakterem a možnostmi malé obce či velkoměsta)

3.1.3 Břemeno volného času

Volný čas má chránit člověka před nadměrným přetažením ze strany světa, ve kterém se stále pracuje. Ukazuje se však, že dnes tato sféra lidského života není uchráněná od nebezpečí, kdy se volný čas nestává skutečným odpočinkem. Je to v situaci, kdy člověk nedokáže odpočívat, protože je tak zatížený prací, že neví co s ním. Stává se to tehdy, když ztratí zaměstnání, když nastoupí do důchodu nebo když je dlouhodobě nemocný.⁶

Dalším neméně důležitým aspektem je přetěžování dětí. Rodiče chtějí a je v jejich zájmu, aby děti vynikali, byly nejlépe něčím výjimečné a neměly čas na vymyšlení „hlouposti“. V takové chvíli posílají rodiče své děti do institucí, ve kterých se má kvalifikovaný personál postarat, aby jejich dítě vynikalo v co nejvíce oblastech. Otázkou je, proč tak často vidíme či slyšíme, že dítě přichází z kroužků nespokojené a otrávené. V dnešní době není žádnou zvláštností, že děti mají přes týden i několik kroužků, ve kterých vydávají své maximum pro uskutečnění plánů a náplně. Záměr zabavit, vychovat a nechat odpočinout své dítě se v tomto případě míjí účinkem, pokud je účelem rodičů, kteří nemají na dítě čas, nahromadit pro dítě jen co největší množství aktivit. Velké množství aktivit nemůže dítě zvládnout bez následků.

Těmito následky nebo doprovodným chováním při tomto přetěžování jsou např.:^{7 8}

- Stres – u dětí v konkrétním příkladu je vyvoláván důsledkem např. nadměrné duševní i tělesné únavy a těžkostmi při spánku
- Strach a úzkost – zdravý člověk si strach a úzkost uvědomuje zvláště v neznámých podmínkách, při nadměrné zátěži

⁶ TIRPÁK, P., KUBÍK F., *Volný čas z pohledu teologie a animácie*. s. 27

⁷ MÍČEK, L., *Duševní hygiena*, s. 83

⁸ VALIŠOVÁ, A., *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*, s. 105

3.1.4 Volný čas a výchova

V současných poměrech, kdy se zpochybňují pravidla a postupy zavedené ve školství v české republice, se rodiče, respektive děti a mládež snaží výchovnou a pedagogickou činnost nacházet i na jiných místech a v jiných aktivitách. Volnočasové instituce mají tedy příležitost děti svou činností vychovávat a pedagogickým přístupem na děti a mládež působit. Dalším faktorem může být zaměřenost ve školách pouze na určité činnosti, které mohou instituce doplnit a mládež tak může mít dostatek zkušeností a nasměrování se orientovat v dalších oblastech zájmových činností. Tato činnost by měla být nenásilná a dobrovolná.⁹

Výchova se ve volném čase se ve volném čase vztahuje k cílům rozvíjet vlastnosti a schopnosti dítěte. Dále také jeho volný čas oceňovat. Dosahovat výchovných postupů nejen v povinných školních docházkách do k tomu určených zařízení.¹⁰

Společnost jako taková s jejími potřebami a specifiky by měla projevovat zájem o to, aby děti svůj volný čas trávili smysluplně. Je pravdou, že na prvním místě je to otázka času stráveného s rodinou. Rodina však není schopna volný čas dětí plně zabezpečit, právě proto, že pro tuto funkci má nejen nedostatek časových kapacit, ale chybí jí i potřebné vybavení materiální a účelná, profesionální a odborná kvalifikace. Zkušenosti z historie ale i zkušenosti ze zahraničí zaznamenávají a potvrzují to, že prevence je ve výchově dítěte účinnější ale také levnější než převýchova a náprava vzniklých chyb. A právě kvalitní výchova dětí v jejich volném čase má velice velký význam z hlediska prevence.¹¹

Rodina je vnímána jako primární sociální skupina, která je velice klíčová pro většinu dětí a mladých lidí ale také prvotním prostředím volnočasového života a výchovy. Zásadně se podílí na formaci jejich osobnosti. Rodina vytváří hmotné podmínky a sociální ochranu a obranu. Jako taková začíná s výchovou a vzděláváním již v útlém věku. Rozvíjí mezilidské vztahy a klade základy hodnotové orientace.¹²

„Rodina pro dítě a mladého člověka zůstává nadále prvním prostředím, které pro jejich volný čas vytváří příznivé podmínky: hodnotová východiska a motivaci k dosahování životních cílů; takové uspořádání života rodiny, aby dětem poskytovalo dostatek času a

⁹ PÁVKOVÁ, J., *Pedagogika volného času*, s. 14

¹⁰ PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník*, s. 278

¹¹ PÁVKOVÁ, J., *Pedagogika volného času*, s. 14

¹² HOFBAUER, B., *Děti, mládež a volný čas*, s. 56

vytvářelo podmínky pro spoluúčast na jeho plánování a prožívání; zajištění finančních a hmotných potřeb, zejména individuálního vybavení a placených služeb; informace a podněty pro účast v dalších prostředích mimo rodinu.“¹³

S přihlédnutím k nejoblíbenějším činnostem dětí ve volném čase, kterými jsou pobyt venku, sport, počítačové hry, videohry či televize zjišťujeme, že při většině těchto aktivit neasistuje osoba, která by mohla účelně výchovně působit na dané dítě. Je tomu proto, že tyto aktivity většinou děti provozují individuálně a spontánně bez potřeby instituce či pedagoga.¹⁴

Požadavky na výchovu ve spojení s volným časem mimo vyučování

Pro úspěšné pedagogické působení v rámci institucí či mimo specializované instituce existuje několik pedagogických zásad, pro efektivní procesy. Je to souhrn požadavků, pokynů a zkušeností pro výchovu mimo vyučování. Následuje seznam nejdůležitějších.

Zásada soustavnosti a cílevědomosti určuje působení pedagogů či lektorů, pomocí na sebe navazujících dílčích kroků, které musí směřovat k dlouhodobý či krátkodobým cílům. K realizaci pomáhá plánování a doplňování poznatků podle konkrétní situace.

Zásada posloupnosti vychází z požadavku, aby jakákoli činnost zastávala vidinu procesu od neznámého ke známému, od jednoduchého k složitému.

Zásada aktivity motivuje pedagogy a lektory k tomu aby zapojovali do aktivit všechny účastníky, i když míra zapojení se může lišit. V institucích volnočasových obzvlášť platí, že míra zapojení musí být dobrovolná.

Požadavek pedagogického ovlivňování volného času je chápán jako nutnost citlivého vedení dětí k rozumnému využívání volného času. Každému dítěti má být dána příležitost k účelnému naplňování volného času.

Požadavek zajímavosti a zájmovosti zdůrazňuje význam zájmových činností. Uspokojování, podněcování, rozvíjení a kultivace zájmů je podstatným úkolem této oblasti.

¹³ HOFBAUER, B., *Děti, mládež a volný čas*, s. 61

¹⁴ ČECH, T., *Výchova a volný čas 2*, s. 4

Požadavek orientace na sociální kontakt předpokládá, že volný čas by měl být prožíván v interakci s ostatními lidmi, pokud to není v nezájmu introvertního charakteru člověka. Zároveň nemá instituce omezovat čas, kdy může být dítě se svojí rodinou.¹⁵

3.1.5 Kultura

Ať už se člověk zaobírá a zkoumá velmi primitivními kulturami nebo složitými a rozvinutými, vždy se konfrontuje s rozsáhlými vazbami, které jsou jak hmotné tak nehmotné, neboli duchovní. Tyto problémy jsou důkazem a důsledkem skutečnosti, že člověk je tělem podléhající různým organickým potřebám, ale je také útulkem od mnoha nepřátelských sil.¹⁶

Už od začátku, kdy se začal používat pojem kultura a ať už se jednalo o pojetí kultury jakožto zušlechtění a kultivace člověka, tedy jeho vnitřních stránek nebo o zušlechtování přírody, vždy se hovoří o pojmu, který označuje aktivní lidské úsilí a aktivní lidskou činnost.¹⁷

3.1.6 Instituce a volný čas

Aktivity volného času se v posledních letech rozšiřují do nebývalých rozměrů a i když vnímáme ve společnosti trend dětí inklinovat k aktivitám spojených s informačními technologiemi, naopak rodiče tyto tlaky vyrovnávají snažením se své děti vybízet k aktivitám, ve kterých jsou příležitosti k co největším sociálním vazbám, naučení zručnosti, pečlivosti, kreativitě, atd.¹⁸

Instituce by měly plnit cíle a poslání, která zastávají. Většina takovýchto institucí by měla uspokojovat potřeby, formulovat a rozvíjet zájmy či rozvíjet specifické zájmy.¹⁹

Volnočasové aktivity vstoupily do všech pracovních dnů žáků škol i dospělých, do jejich víkendů a prázdnin v průběhu školního roku a v letních měsících. Proto v čím dál větší míře pozorujeme rozšiřování aktivit jak samotných státních škol (školní družiny a poškolní kluby) ale i institucí pro trávení volného času mládeže. Nedílnou skutečností je

¹⁵ PÁVKOVÁ, J., *Pedagogika volného času*, s. 47-48

¹⁶ MALINOWSKI, B., *Vědecká teorie kultury*, s. 41

¹⁷ SOUKUP, V., *Antropologie: teorie člověka a kultury*, s. 17

¹⁸ HOFBAUER, B., *Děti, mládež a volný čas.*, s. 66-67

¹⁹ HÁJEK, B. a kol., *Pedagogika volného času*, s. 29

to, že je třeba oddělovat aktivity a styl školní od stylu volnočasových institucí, právě kvůli mnohem větší volnosti, dynamičnosti a flexibilitě. Ve volnočasových institucích je větší prostor pro rychlejší obměnu, obnovu směrů kam se bude instituce ubírat.

Je zřejmý vývoj, co se týče místa výkonu volnočasových aktivit, přičemž vidíme zásadní posun od míst, jako byly parky a hřiště bez většího vybavení, kde děti trávily většinu času, ke specifickým mnohostranným aktivitám. V dalších fázích se společnost zaměřuje na výstavbu volnočasových domů a středisek. Ty se vyznačují vymezenými funkcemi, výchovnými a vzdělávacími cíli, určitým stupněm institucionalizace a profesionalizace organizací nejrůznějších faktorů a využívání jich ale také prostorovou a materiální vybaveností. Nerozšířenějším vnitřně strukturovaným zařízením volného času dětí a mládeže se v evropských zemích stávají střediska dětí a mládeže. Vyznačuje se dobrovolnou účastí a pestrou paletou zájmových činností.

Volnočasové instituce by měly navazovat na působení rodiny, vyučovacích i mimovyučovacích činností školy a měly by spolupracovat s dalšími organizovanými objekty, jako jsou dobrovolná sdružení či zařízení kultury a sportu.²⁰

3.1.7 Znaky dobrého zařízení pro práci s dětmi a mládeží

Podle mezinárodní organizace mládeže IYF existují konkrétní otázky, které spadají do forem a metod práce instituce a které mají také kvalitativní a kvantitativní výsledky.

Formy a metody práce

Respektování potřeb dětí a mládeže:

- Zaměřuje se na identifikaci problémů či nedostatků a rané stádia negativního vývoje a jejich nápravu.
- Rozvíjí kompetentnost, charakterové vlastnosti, důvěru a sebedůvěru, napomáhá vytváření vztahů.
- Respektuje věkové a kulturní zvláštnosti cílových skupin.
- Zahrnuje děti a mladé lidi do plánování, hodnocení a propagování programu.

²⁰ HOFBAUER, B., *Děti, mládež a volný čas*, s. 75, 76, 81, 82

Vztah k rodině, obci a kultuře komunity

- Zve rodiče, další členy rodiny, ukazuje dětem pozitivní vzory dospělých.
- Zapojuje obec do realizace programů.
- Odpovídá na potřeby obce.
- Spolupracuje s jinými zařízeními pro děti a mládež v obci.

Organizační zajištění a dlouhodobá stabilita

- Vyhledává prostředky ekonomicky efektivní.
- Kvalita programu je sledována, evaluována, všem zúčastněným se dostává zpětná vazba.
- Vytváří příležitost pro obnovu sil a další odborný růst pracovníků.
- Zahrnuje plán získávání finančních prostředků z různých zdrojů, zajišťujících další provoz.
- Má kvalitní management, technické zajištění, administrativní zázemí, řádné účetnictví a dokumentaci.

Reprodukovatelnost

- Obsahuje prvky použitelné opakovaně, i v jiném kontextu.
- Může zasáhnout významný počet dětí (např. cíle jsou dostatečně obecné, náklady na jedno dítě nejsou příliš vysoké, program není vázán na konkrétního vedoucího, může ho použít i někdo jiný).

Výsledky (efekty)

Výsledky se v tomto hodnocení dělí na kvantitativní a kvalitativní. Typickým příkladem kvantitativního efektu je to, že se zapojuje velice značný počet dětí a mládeže. Jsou zpravidla měřitelné. V kontextu kvalitativním je to skutečnost, že existují ověřitelné ukazatele úspěšnosti programu, činnosti a aktivit z hlediska naplňování potřeb právě dětí a mládeže a dosahování pozitivních proměn nejen v životech dětí a mládeže, ale jejich rodin nebo ve vztahu obce k dětem a mládeži.²¹

²¹ PÁVKOVÁ, J., *Pedagogika volného času*, s. 49-50

Hlavními funkcemi a potřebami, které by se měly naplňovat mimo vyučování, tedy ve volném čase jsou především výchovně-vzdělávací funkce, kdy i mimo vyučování jsou děti vedeny vedoucím k nabytí vědomostí, dovedností a návykům. Dále vedení zdravému životnímu stylu, střídání činností různého charakteru ale také vedení k vyrovnávání rozdílů mezi různými sociálními typy vrstevníků.²²

3.2 Organizace volného času

Formy institucí, které jsou zřizovány především volnočasovými aktivitami, jsou v České Republice tyto:

1. Státní organizace, např. Základní školy
2. Neziskové organizace, např. Spolky, Obecně prospěšné společnosti
3. Soukromé organizace, např. Soukromé mateřské školky

3.2.1 Příspěvková organizace

Jsou zřizovány k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvkové organizace jsou takové instituce, kam lze zařadit např. základní školy, mateřské školy, dětské domovy, domy dětí, muzea, divadla, galerie, knihovny, poradenská a informační centra apod. Je známo, že příspěvkové organizace jsou vedeny s uvědoměním si, že jejich dotace a příspěvky, jak již vypovídá z jejich názvu, jsou vysoce závislé na státním rozpočtu a na tom, kolik peněz bude do té a té instituce vloženo. Vedení proto uskutečňuje takové kroky, aby tyto rizika minimalizovalo a proto pracuje na vztazích a ovlivňování sponzorů či dárců, kteří aktivity a činnosti organizace mohou podpořit a dodat finanční příspěvky navíc.

²² HÁJEK, B., HARMACH, J., HOFFMANN, O. a kol., *Děti, vedoucí, volný čas*, s. 37

3.2.2 Nestátní neziskové organizace

Do výčtu subjektů charakteristických svými specifiky nestátní neziskové organizace lze zařadit především spolky, nadace, obecně prospěšné společnosti a nadační fondy.

Nestátní neziskové organizace fungují na podobném systému jako státní příspěvkové organizace. Avšak zásadním rozdílem je zmíněný způsob financování. Nestátní neziskové organizace fungují na otevřeném trhu. Co si nezískají od svých dárců či grantových subjektů či nevytěží ze svých činností, to ve svém rozpočtu nemají.

Zejména obecně či veřejně prospěšné společnosti zaujímají velice významné místo v nabídce volnočasových aktivit. Charakteristickým znakem těchto uskupení je členská základna.

Mezi spolky a obecně prospěšné společnosti patří např. instituce pro trávení volného času, sbory dobrovolných hasičů, tělovýchovné jednoty, rybářské spolky, apod.²³

Velmi charakteristická pro zakladatele této formy instituce pro trávení volného času je dobrovolnost. Činnosti jsou provozovány k blahu občanů a dobrovolnost je považována i za pomoc sobě samému či své rodině v rámci oblasti, kde žije a kde působí instituce.

Dobrovolnost dělíme na dobrovolnost při jednorázových akcích a dobrovolnost ve vypracovaných programech, které jsou dlouhodobého rázu.²⁴

3.2.3 Soukromý neziskový sektor

Soukromé organizace se vyznačují především tím, že jsou institucionálně odděleny především formálním statutem. Dále soukromou povahou, nejsou tedy součástí veřejné správy ani nejsou řízeny orgány. Jsou dobrovolné a často dáno, že jejich fungování je spojeno s prvkem dobrovolnosti a jsou často prospěšné společnosti svým charakterem.²⁵

²³ Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné..., [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://mpsv.cz/cs/7721>

²⁴ NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*, s. 106

²⁵ FRIČ, P., GOULLI, R., *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*, s. 11 - 12

3.2.4 Znaký neziskového sektoru

Šimková definuje neziskové organizace znaky vypsány níže:²⁶

- jsou právníckými osobami
- jejich založení, není s cílem a účelem podnikání
- záměrem není tvorba zisku
- plní dané potřeby občanů
- mohou být financovány z veřejných rozpočtů

3.2.5 Možnosti financování volnočasových aktivit

Financování volnočasových organizací se uskutečňuje z více zdrojů. Zdroje financování se mohou rozdělit do následujících skupin:

1. systém veřejného financování, na kterém se podílejí instituce veřejné správy, tj. státní správa a samospráva

2. finance z neveřejných zdrojů (mohou být tuzemské i zahraniční)

- nadace
- podnikatelská sféra
- individuální dárci
- příjmy z vlastní činnosti
- členské příspěvky
- část příjmů z loterií a her
- daňová a poplatková zvýhodnění

Stát může přispívat na činnost nestátních neziskových organizací prostřednictvím např. dotační politiky státního rozpočtu.²⁷

²⁶ ŠIMKOVÁ, E., *Management a marketing v praxi neziskových organizací*, s. 10

3.3 Strategická analýza

Základem jakéhokoli plánování včetně strategického plánování či hodnocení aktivit organizace je vhodně zvolená analýza, která nám díky vyvozeným faktům dává ucelený pohled na organizaci nebo přinese podněty pro zlepšení. Jedna z plánovacích a strategických etap je použití introspektivní analýzy vnitřního prostředí. Další je analýza makroprostředí námi zvolené organizace. Takto definovaná analýza je hojně užívaná analýza STEP nebo někdy zvaná PEST, která naopak hledá a přináší ovlivňující faktory prostředí vnějšího. Následuje analýza Porterova modelu pěti sil, která slouží k rozboru a definování mikroprostředí. Strategické analýzy a následné plánování nejsou seskupování domněnek a dohadů, ale o věcných faktech naší práci ovlivňujících. Jednou z velice důležitých a používaných analýz, které seskupují vyzkoumané závěry, je SWOT analýza.

Strategie vyjadřuje vize a představy, které podnik vytváří za účelem změny a dosažení cíle. Při budování této strategie je klíčové, aby byl brán ohled na veškeré oblasti a skutečnosti, které podnik a odvětví ovlivňují.²⁸

3.3.1 Analýza vnitřního prostředí

S přihlédnutím k zaměření a metodice této diplomové práce je rozebrána analýza vnitřního prostředí avšak rozšířena o aspekty analýzy institucionální dle antropologa Bronisława Malinowského. Jsou to zdroje, tedy bohatství instituce, které formují instituci a její činnost. Podle Malinowského patří ke zdrojům hmotným, jako jsou nemovitosti a vybavení, finančním a personálním ještě hlediska jako normy, a zároveň za použití těchto zmíněných subjektů jsou provozovány institucí aktivity.²⁹ Tento názor podporuje i Kovář, který při analýze vyzdvihuje důležitost zahrnutí a přezkoumání všech zdrojů, které mohou téměř jakýmkoli způsobem podpořit výsledky.³⁰ Pokud jsou tyto takzvané jednotlivé systémy správně využity a použity přispívají tak k správnému fungování instituce a k plnění poslání a cílů.³¹

²⁷ III/4 Kultura a nestátní neziskové organizace, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ignekdT3rBAJ:www.mvcz.cz/soubor/03-04-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

²⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 56

²⁹ SOUKUP, V., *Přehled antropologických teorií kultury*, s. 103

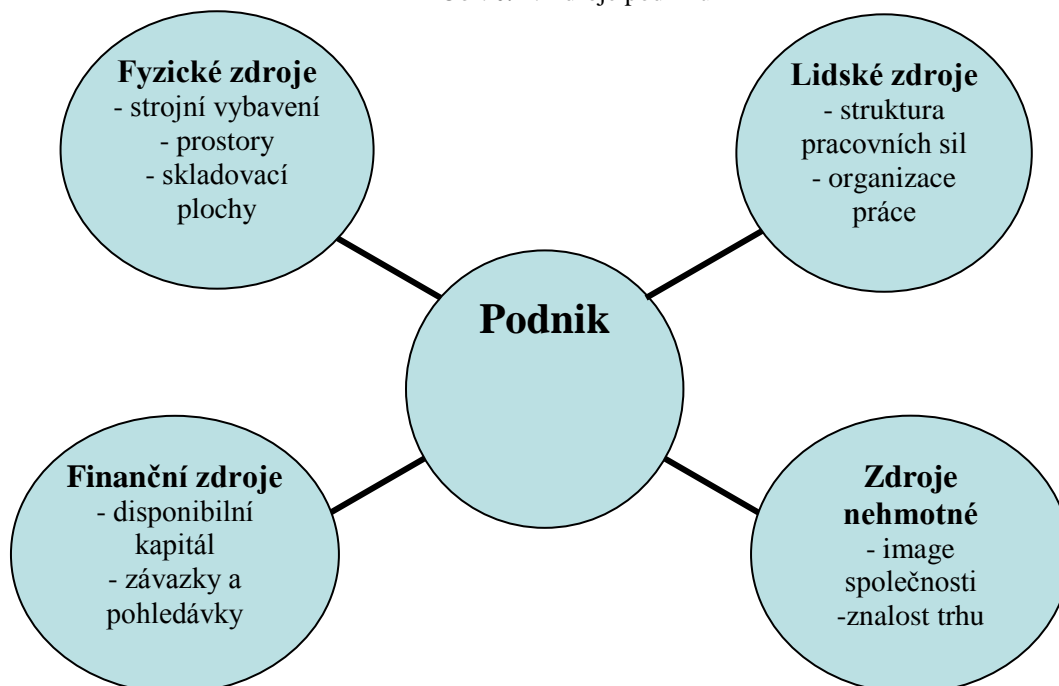
³⁰ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., *Strategický management*, s. 148 - 149

³¹ SOUKUP, V., *Přehled antropologických teorií kultury*, s. 103

Záměrem analýzy je tedy indikace objemu, a jakým způsobem jsou zdroje podniku či instituce využívány. U některých zdrojů zvláště jsou konkretizovány vlastnosti a aspekty při jejich využívání a co na ně při jejich využívání působí za faktory. Tyto zdroje jsou podrobeny zkoumání, ale je také upřesňováno, jak by měl ten který zdroj vypadat a jak nejlépe ho přizpůsobit instituci. Některé zdroje jsou méně či více nenapodobitelné, speciálně pokud tyto zdroje podnik takto uzpůsobí. Tyto zdroje mohou být poté pro podnik konkurenční výhodou. Měly by tedy být zahrnuty ty zdroje, které téměř jakýmkoli způsobem podporují výsledky dosažené realizací akcí podniku. Jejich mapování je důležité pro další strategické plánování. Neméně důležité je provázání jednotlivých zdrojů a nacházení systematických vazeb mezi nimi.³²

Zdroje jsou hmotné či nehmotné. Každé má svá specifika a je třeba s nimi nakládat s přímou vazbou na její charakter. Níže jsou tyto zdroje a několik jejich příkladů vyobrazeny:

Obr. č. 1: Zdroje podniku



Zdroj: KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., *Strategický management*, str. 148, vlastní zpracování

³² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., *Strategický management*, s. 148 - 149

Fyzické zdroje

Zvýšenou pozornost je třeba brát i na využití těchto fyzických zdrojů.³³ Do zdrojů, patří například budovy, pracovní prostory, vybavení ale samozřejmě i mnoho dalších. Pokud jsou tyto pracovní podmínky zanedbávány, nebo dokonce ztěžují zaměstnancům výkon práce, mohou tím být demotivováni. Toto je názorný příklad jak mohou být zdroje provázány.

Například nedostatečná velikost prostorů, vytváří trvalý pocit stísněnosti a při větším počtu lidí i pocit nedostatku soukromí. Naopak nadměrně velké prostory má za následek pocity jako ztracenosti a nejistoty. Je také rozdíl vnímání prostoru a klimatu muži a ženami, stejně tak je rozdíl při vnímání různých věkových kategorií v daném objektu.³⁴

Je také důležité si položit otázky jako: Je budova v požadovaném stavu pro provoz a práci? Je rozvržení jednotlivých prostor v souladu s požadavky současné praxe v konkrétním typu podniku?

Vybavení a vliv techniky

Odpovídající technické vybavení je důležitým předpokladem pro výkon téměř všech zaměstnání. Někdy práci zaměstnancům usnadňuje a některé profese bez takového vybavení ani nelze vykonávat. Je proto tedy na místě takové vybavení zaměstnancům poskytnout a zároveň je důkladně proškolit, aby jeho používání bylo efektivní a v mnoha případech především bezpečné. Velké procento zaměstnanců nové vybavení vítá s velkým nadšením, výjimku tvoří často pouze starší zaměstnanci, kteří se již odmítají učit s novými přístroji, nebo se alespoň k takovým změnám staví negativně. Pro spokojenost zaměstnanců je to tedy jeden z hlavních předpokladů.

Při zaměření se například na elektronické zařízení, které se vyskytuje čím dál častěji a kvantitativněji v nejrůznějších pracovištích, zjišťujeme, že mají v mnoha oblastech na náš výkon a pracovní pohodu. Takovými zařízeními jsou například počítače, tiskárny atd. Počítač působí hned v několika ohledech na pracujícího člověka, jsou jimi mimo jiné záření, teplo, hluk, statická elektřina.³⁵

³³ Strategická situační analýza, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

³⁴ JOKL, M., *Zdravé obytné a pracovní prostředí: hry pro dospívající*, s. 220, 223

³⁵ Tamtéž, s. 248-249

Pracovní prostředí

Působení prostředí na člověka je nedílnou součástí zkoumání budov a jejich interiéru. Barvy mají takovou sílu, že mohou ovlivnit naše nálady a pocity. Osobní názor na barvy každého jednotlivce závisí na různých faktorech, jako jsou povaha, věk, pohlaví, nálada, móda. Každý z nás má své vlastní spektrum preferovaných barev, které vyjadřují naši osobnost a ovlivňují náladu. Prožitek z barev závisí na naší oblibě určitého typu barvy, světelném jasu (denní světlo nebo osvětlení umělé, intenzita světla), biorytmu (barvy prožíváme jinak ráno než večer).³⁶

Lidské zdroje

„Základem jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání. Proto je řízení lidských zdrojů a neustálé zkvalitňování (především vzděláváním) nejdůležitějším úkolem podnikového managementu.“³⁷

HR je zkratkou anglického výrazu Human Resources. Tedy v česku zvané lidské zdroje. Pojem lidské zdroje označuje specifickou činnost v rámci organizace zaměřenou na řízení lidského kapitálu v organizaci.³⁸

Rozvojem lidských zdrojů (RLZ) rozumíme zvyšování a zlepšování schopností, znalostí, dovedností, výsad jednotlivých zaměstnanců, dále postojů, morálních a dalších vlastností jedinců. Účelem je uspokojování legitimních uživatelů těchto lidských zdrojů.³⁹

Mezilidské vztahy a psychické mikroklima

V dnešní době je velmi často využívána týmová spolupráce, je proto tedy nezbytně nutné, aby spolu lidé na pracovištích vycházeli a byli schopni spolupracovat a komunikovat. Manažer, který skládá pracovní týmy, musí zajistit, aby byli v týmu takoví lidé, kteří spolu budou spolupracovat a nevyvolávat konflikty. K tomuto účelu jsou velmi vhodné teambuildingové akce, ať už krátké, například v rámci několika hodin, až po celo

³⁶ Působení barev: Působení barev v místnosti, JUB: Barvy mění dům, [online]. [cit. 2014-10-01]. Dostupný z WWW: <http://www.jub.cz/poradna/barevna-inspirace/pusobeni-barev/pusobeni-barev-v-mistnosti/>

³⁷ PALÁN, Z., Lidské zdroje, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>

³⁸ Lidské zdroje - HR, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.elseaz.cz/slovník/lidske-zdroje-hr/>

³⁹ PALÁN, cit. 37

víkendové, nebo i vícedenní hromadné firemní akce, dále aktivity, jako jsou vánoční večírky, firemní sportovní týmy, nebo společenské akce.⁴⁰

Karierní růst

Možnost karierního růstu je jistě pro každého, zejména mladšího, zaměstnance velmi důležitým faktorem, který u svého zaměstnavatele ocení. Nemožnost karierního růstu je velmi demotivující a tento zaměstnanec se dříve nebo později bude cítit nedoceněný a bude hledat jiného zaměstnavatele. Zaměstnavatel by neměl opomenout hlavní faktory, při tvorbě motivačních programů, jako jsou individuální hodnocení zaměstnance, zaměstnanecké výhody, sociální rozvoj či spoluúčast na rozhodování.⁴¹

Plat a hodnocení

Špatně nastavený systém hodnocení pracovníků nepřináší patřičný efekt a velice viditelně omezuje možnosti ovlivňovat výkonnost zaměstnance. Je tedy důležité zabývat se tím, jakým způsobem upravit tento systém, aby byl fungujícím a motivujícím. Jestliže je hodnocení správně činěno, může se stát cenným pomocníkem a asistentem pro rozvoj pracovníků, plánování jejich karierního postupu, motivaci ale i pro jejich odměňování. Výsledky hodnocení také slouží k nacházení pracovních nedostatků, cest jakým způsobem a kde zvyšovat výkonnost, ke zlepšení systému řízení práce s lidmi, zejména jejich stimulace a motivace.

Dodatečné peněžní odměny jsou vázány k výkonu, dovednostem, schopnostem nebo zkušenostem pracovníků. Mohou být také udělovány jiné příplatky a příspěvky. Pokud tyto platby nejsou zahrnuty do základní odměny, označují se jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Tyto pohyblivé odměny jsou někdy označovány jako „rizikové odměny“ (např. odměny obchodních zástupců založené „pouze na provizi“ jsou plně rizikové).⁴²

⁴⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 298

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s. 182

⁴² HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 18

Dle §227 Zákonníku práce „Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců. Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace.“⁴³

Benefit

Benefity mají velikou motivační funkci. Jsou to určité výhody a požitky, které jsou součástí dané pozice a lze je popsat jako určitou nabídku výhod pro určitou skupinu zaměstnanců. Snaží se umocnit a využít talentů, využití potenciálu, nabídky pružného pracovního dne. Mimo jiné ale také zahrnují i hmotné položky jako benefit ve formě firemního vozu či notebooku a dalších.⁴⁴

S ohledem na toto vše jsou organizace zainteresovány do činností, které by se měly uskutečnit proto, aby bylo dosaženo permanentně vysoké úrovně výkonnosti pracovníků.

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Ohodnocení ve formě rozvoje pracovníků představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů organizace. Jeho podoba by měla být taková, aby vedla ke konkrétnímu zlepšení pracovního výkonu celého podniku, jeho jednotlivých funkcí, týmů i jednotlivcům a aby byli pracovníci chápáni jako bohatství organizace. Každý v podniku by měl být podněcován a měl by mít potřebné příležitosti k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností a znalostí v souladu s jeho schopnostmi.⁴⁵

Finanční zdroje

Finanční zdroje je pojem, který označuje finanční prostředky organizace. Finanční zdroje jsou z ekonomického hlediska součástí majetku organizace. Tento majetek slouží k rozvíjení poskytovaných služeb či výroby, ale také k tomu, aby byl podnik schopen být dostatečně zabezpečen pro splácení finančních prostředků za svou aktivitu.⁴⁶

⁴³ ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 o pracovním právu a personalistice. In Zákonník práce. 2006, částka 84/2006, Sb., [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

⁴⁴ JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H., *Zaměstnanecké výhody a daně*, s. 44

⁴⁵ ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 27

⁴⁶ Finanční zdroje, finance, [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/financni-zdroje-finance>

V jednotlivých přístupech k pojmu finanční zdroje jsou určité rozdíly. V účetnictví se převážně objevuje terminologie, kdy za finanční zdroje jsou považovány „pasiva“ či kapitál.⁴⁷ Jsou to tedy jednotlivé složky a podsložky pasiv. Mohou zahrnovat například zdroje vlastní, tedy základní kapitál, zisk, přijaté dotace a další, a zdroje cizí, což jsou dluhy v mnoha formách či rezervy.

Chápání finančních zdrojů je možné také vyjádřit jako souhrn všech financí, které daný podnik inkasuje za své realizované služby, vyrobené výrobky, nebo třeba i za nepeněžní majetek. Také růstem například nevratných dotací.⁴⁸

Existuje názor, že krátkozraké zúžení pojetí interních financí podniku pouze jako zisku není finální teorie, která má vždy své pevné opodstatnění z toho důvodu, že ne všechny podniky se mohou zaměřovat pouze na kumulování zisku jako hlavní priority. Velice velká část majetku jde na obnovu majetku a pracovních sil. Podnik pracující v dlouhodobých plánech a vizích investuje své prostředky permanentně právě do krátkodobě či dlouhodobě obnovujícího se majetku ale i lidského kapitálu v jasně určeném čase a struktuře. V tomto ohledu jsou opět provázány zdroje firmy.⁴⁹

Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje v sobě zahrnují oblast technologie, kdy těmito technologiemi mohou být například patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, ale také jednak oblast zahrnující pověst podniku, která je důležitou součástí image podniku. Dále ochrannou známku, značku a jiné. Velice důležitými ukazateli jsou počet a význam patentů či nehmotných skutečností, které podnik vyvyšují na trhu či před konkurencí. Také výnosy z patentů, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji a jiné. Skutečnost v obecném pojetí zdrojů, ke které dochází, je ta, že není přihlédnuto a není věnována dostatečná pozornost významu nehmotných zdrojů. Hmotné zdroje jsou významné a mohou být zdrojem řady výhod, ale stále častěji jsou však zdrojem konkurenční výhody zdroje nehmotné. Jejich hodnota také může růst v souvislosti s jejich využitím. Nehmotné zdroje existují v rozličných formách, a to například ve formě nezávislé na lidech, kam se řadí image, nehmotné zdroje chráněné zákony jako je obchodní značka a také nehmotné zdroje

⁴⁷ KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P., *Poklady skryté v účetnictví.*, s. 19

⁴⁸ KRÁĚOVIČ, J., VLACHYNSKÝ, K., *Finanční manažment*, s. 67

⁴⁹ VALACH, J., *Interní zdroje a některé nové přístupy k financování podnikových investic*, s. 62-73

vyvěrající ze schopností, nebo kompetencí jako tomu je u know-how. Nehmotné zdroje mohou být uvnitř podniku a zahrnovat významné faktory, na kterých se podnik podílí nebo k nim má přístup.⁵⁰

Nehmotné zdroje v sobě ovšem zahrnují i individuální osobnostní a organizační schopnosti zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že se na image a nehmotném majetku firmy podílí každá část podniku, tedy i zaměstnanci, kteří jej tvoří svým pozitivním naladěním a pocitem, že jsou nezbytnou součástí podniku.⁵¹

3.3.2 Analýza makrookolí

Vnější prostředí podniku je vymezení relevantního prostředí faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí je ve své podstatě vše, co můžeme nalézt vně podniku. Ovšem to co je pro vedení, management ale i jakéhokoli zaměstnance důležité, jsou ty faktory vnějšího světa které podnik přímo nebo nepřímo ovlivňují. Takové faktory, které na podnik působí a jsou zároveň mimo rámec vlivu podniku, se nazývají faktory globální, nebo jednoduše globální prostředí. Důležitým faktorem také je, že působení probíhá nejen ve vztahu vnější okolí → podnik ale skutečností je, že na sebe jednotlivé oblasti vnějšího prostředí působí navzájem.⁵²

Nejdůležitějším smyslem STEP analýzy je formulovat následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou blízké budoucnosti nejdůležitější?

Odpovědi na ně, hledáme ve vzájemně se ovlivňujících segmentech, jejichž počáteční písmena následně tvoří jednotlivé písmena obecného názvu analýzy.

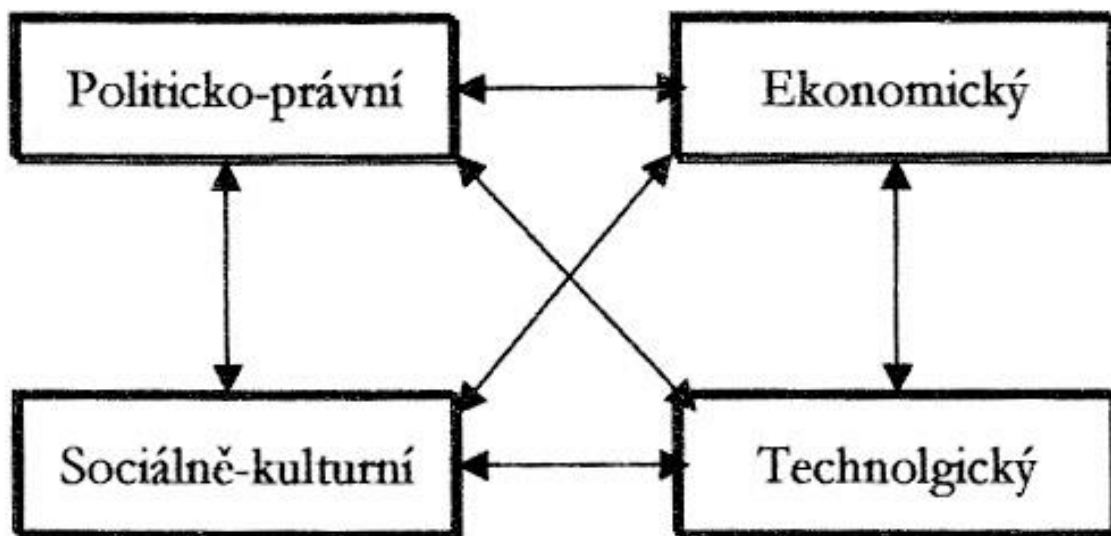
Níže můžeme vidět diagram těchto vzájemně se ovlivňujících segmentů:

⁵⁰ SEDLÁČKOVÁ, H., *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku* [online]. s. 110 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=52.pdf>

⁵¹ WÖHE, G., *Úvod do podnikového hospodářství*, s. 133

⁵² KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., *Strategický management*, s. 70

Obr. č. 2: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, str. 72

Sociálně-kulturní – zahrnuje faktory související se způsobem života lidí, který zahrnuje například i životní hodnoty. Zkoumané prvky analýzy jsou například:

- Demografie
- Distribuce příjmů
- Mobilita obyvatelstva
- Životní styl
- Úroveň vzdělání
- Přístupy k práci a volnému času

Technologický - tento segment v sobě zahrnuje ty faktory, které souvisejí s vývojem výrobních či nevýrobních procesů, know-how, služeb a podobných. Předmětem analýzy:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum
- Nové objevy, vynálezy a patenty
- Transfer technologií
- Míra zastarávání výrobních prostředků

Ekonomický - Zahrnuje takové faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem je tedy například:

- Trendy vývoje domácího hrubého produktu
- Životní cyklus podniku
- Nabídka peněz, úroková míra
- Inlace
- Nezaměstnanost
- Dostupnost energie, náklady na ní

Politicko-právní – zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- Stabilita vlády
- Regulace zahraničního obchodu
- Daňová politika
- Monopolní legislativa
- Ochrana životního prostředí

Jako největší výhody STEP analýzy se vyzdvihují zaměřenost pozornosti na širší prostředí, než jen mikro-prostor organizace, dále na změny prostředí, které nemusejí být při pouhém sledování odvětví patrné a zřejmé. Dále bere v úvahu faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské.

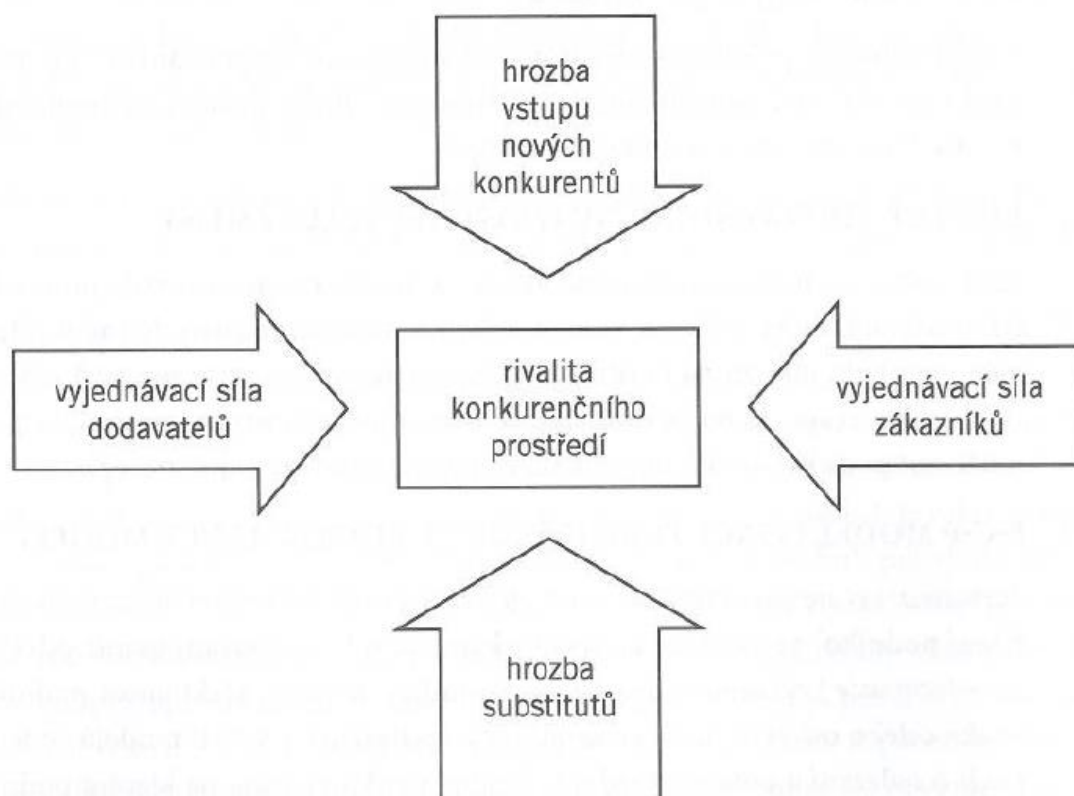
Mezi nevýhody se zařazují odborníci fakt, že ne vždy přinese analýza něco nového a podnětného. Často záleží na kultuře organizace ve smyslu tom, jak vedení průběžně sleduje dění vně podniku.⁵³

⁵³ TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, s. 72-73

3.3.3 Analýza mikrookolí

Analýzu Porterova modelu pěti sil volí podnik z několika důvodů. Je to analýza využívaná pro mapování mikroprostředí, které působí především na podnik samotný. Mikrookolí je utvořeno z podniky, které na sebe vzájemně působí a konkurují si. Ale také vykresluje detailní obrázek o mikroprostředí podniku a oboru či odvětví obecně. Obecně prostředí je charakteristické určitými skutečnostmi a je třeba se na ně strategicky připravit i tím, že bude mít podnik vzhled do faktů, které nejsou zřejmé na první pohled a to po detailní analýze. Po detailní analýze a seznámení se se všemi náležitostmi dochází ke kritickým zlomům v podnicích, které je odlišují od ostatních tím, že získávají a udržují si konkurenční výhodu.⁵⁴

Obr. č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: LHOTSKÝ, J., *Strategický management*, str. 38

⁵⁴DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 1 a 17

Níže jsou konkrétněji vymezeny síly určující jak posun a vývoj podniku samotného, tak i daného okolí v těsné návaznosti k němu: ⁵⁵

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba příchodu nových konkurentů a podniků do oblastí působení našeho daného podniku je dána faktory, které ovlivňuje podnik sám, ale také ovlivňují mimopodnikové složky. Mimopodnikovými složkami podnik ovlivňující můžeme nazývat například vládní nařízení, směrnice, normy, ze kterých vyplývá kapitálová náročnost vstupu. Existují ovšem čistě podnikové složky, které si například vybudoval podnik sám a tak může být sám brán jako omezující faktor pro nově příchozí firmy. Mohou to být například úspory z rozsahu či již vybudované distribuční sítě, které mohou být monopolně vytvářející určitou „obranu“ proti nově příchozím hrozbám. ⁵⁶ V některých případech tedy hovoříme o ceně, která odrazuje k uskutečnění rozhodnutí vstoupit na daný trh. ⁵⁷

Vyjednávací síla zákazníků

Pokud se zaměřujeme na zákazníky, je důležité uvědomit si, oč jde každému zákazníkovi především. Zákazník má pokaždé určitá očekávání. Tyto očekávání může podnik buď plnit, neplnit nebo plnit z části. Skutečností je, že není možné plnit všechna zákaznickova očekávání, jelikož jsou často ve své podstatě protichůdně postavená.

Jednou ze základních potřeb zákazníka je to, že vždy hledá produkt či službu za co nejmenší obnos finančních prostředků a očekává co největší kvalitu. Další z primárních pěti bodů jsou požadavky zlepšování dodacích lhůt, rozšiřování sortimentu a zlepšování poradenských služeb. ⁵⁸

Protože očekávání zákazníka proudí z určitého vnitřního přesvědčení o tom, že má právo dosáhnout svých požadavků, přivlastňuje si určitou vyjednávací sílu. Síla pramení ze skutečnosti, že zákazník může například snadno přejít k jinému konkurenčnímu podniku a že zákazník je dostatečně informovaný. ⁵⁹

⁵⁵ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 5

⁵⁶ DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, s. 19

⁵⁷ PORTER, cit. 55, s. 14

⁵⁸ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 92

⁵⁹ MALLYA, T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 51

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je charakteristická tím, že ovlivňuje plynulost chodu podnikových aktivit, ale také může výrazně zasáhnout do nákladů podniku. Tyto faktory ovlivňují především kvalitní vztahy a dlouhodobá spolupráce. Výsledkem často je, že k zajištění, v určitých mezích, jistých dodavatelských služeb, je třeba delšího časového úseku.

Podnik se zajímá o své nejdůležitější cíle. Nejdůležitějším cílem v oblasti dodávky materiálu, služeb či čehokoli jiného je aby měli co nejkorektnější a nejpevnější vztahy s dodavateli, jejichž činnost má na podnik velký dopad.⁶⁰

Hrozba substitutů

S vyjednávací silou zákazníků úzce souvisí hrozba substitutů a substitučních produktů, které mohou zákazníci volit a upřednostňovat před produktem naším.

Podnik nikdy nesmí podcenit hrozbu substitutů a měl by trh se substitučními výrobky detailně zkoumat. Čím větší je hrozba substituce, tím nižší bude pravděpodobnost ziskovosti odvětví.⁶¹

Rivalita konkurenčního prostředí

Zda je v současnosti odvětví či obor definovaný jako vysoce rivalitní a v jeho prostředí se svádí konkurenční boje o lukrativní pozice na trhu, je možné zjistit zkoumáním konkrétních faktorů.⁶² Tyto faktory jsou uvedeny níže:

- Jedná se o nové a v budoucnu zřejmě vysoce hodnocené lukrativní odvětví
- Profit podniků je malý a snaží se zajistit si zisk jakýmkoli způsobem
- Na malé tržní ploše je umístěno mnoho vzájemných konkurentů
- Diferencovanost finálních produktů je nízká
- Minimálně rostoucí či dokonce velikostně stagnující trh

⁶⁰ VANĚČEK, D., *Logistika*, s. 17

⁶¹ KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P., *Strategický management*, s. 70

⁶² SEDLÁČKOVÁ, H., *Strategická analýza*, s. 37

3.3.4 SWOT analýza

SWOT a každé písmeno z názvu analýzy vyjadřuje zkrácené výrazy silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí podniku. SWOT analýza je velice otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem, díky němuž má podnik ucelenou představu o své celkové situaci. Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku, ale zaměřit se na vyzdvížení a zvýraznění těch, které mají po podnik strategický význam.

SWOT analýza je však více než jednoduché přemýšlení a sepsání věcí, které pokládáme v rámci jednotlivých oblastí za pozornosti hodné. Některé silné stránky, které se týkají strategie, jsou důležitější než ostatní méněcenné, protože jejich vliv na trh a zákazníky je silnější a při plánování a realizaci co nejefektivnější strategie hrají rozhodující roli. Nápodobně je tomu u slabých stránek. Některé mohou být pro podnik osudové, zatímco jiné mohou být jednoduše odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením.

Proto to co je u SWOT analýzy důležité jsou právě závěry z ní vyvozené, a následné zavedení poznatků do praxe určuje další dráhu podniku jako takového. Podle výsledků ohodnocujeme a vybíráme strategii.⁶³

Níže jsou uvedeny typické příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, které jsou ovšem pojaty s přihlédnutím ke konkrétní oblasti podniku či v našem případě organizace, která je nestátní a nezisková. V tomto případě jsou některé faktory a aspekty konkrétnější, typičtější a jiného rázu než u klasických výdělečných podniků:

⁶³ TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, s. 118

Tab. č. 1: Obecná matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetentnost ▪ Adekvátní finanční zdroje ▪ Dobrá pověst u zákazníků ▪ Uznávaná vůdčí pozice na trhu ▪ Úspory z rozsahu ▪ Aktivita a podpora obecních částí ve prospěch ▪ Existence úlev pro dáorce, např. daně ▪ Informovanost o výzvách a státních dotacích 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nezakotvenost zájmu veřejnosti ▪ Nezájem společnosti či malá podpora veřejnosti ▪ Zastaralý dotační systém ▪ Nemotivovanost dárců ▪ Nezajištění efektivního provozu organizace ▪ Nevyužívání metod budování partnerů ▪ Nedostačující průhlednost ▪ Nejasná strategie ▪ Podprůměrné marketingové schopnosti
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preference neziskových organizací ▪ Využití akademického potenciálu pro vnitřní aktivity ▪ Rozšíření nabídky výrobků, služeb ▪ Uspokojení dalších potřeb zákazníků ▪ Diverzifikace ▪ Vstup na nové tržní segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurence ze strany cizích organizací s nižšími náklady ▪ Rostoucí nabídky substitučních služeb ▪ Regulační požadavky ▪ Nízká obranyschopnost vůči recesi ▪ Měnící se potřeby a vkus zákazníků ▪ Nepříznivé demografické změny ▪ Výjimečné postavení neziskových organizací ▪ Nepochopení neziskovosti veřejností ▪ Zneužívání dotačních systémů ▪ Zásahy vlády do aktivit organizace

Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*, str. 118

Pokud jsou výsledky sumarizovány, je možné sestavit matici, která dává základ pro vytváření základních strategií či podnětů. Níže jsou uvedeny tyto kombinace:

- **SO strategie** – jsou to strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí, které byly nalezeny ve vnějším okolí. Ve skutečnosti je realita taková, že se kombinace těchto dvou oblastí vyskytují velice ojediněle a tento kvadrant je spíše žádoucím stavem, ke kterému podnik směřuje.
- **WO strategie** – jsou to strategie zaměřené na eliminování slabých stránek pomocí a využitím příležitostí. Velice častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. náborem kvalifikovaných sil.
- **ST strategie** – jsou možné tehdy, pokud je podnik natolik silný, aby byl schopný přímé konfrontace s ohrožením.
- **WT strategie** – jsou to především obranné strategie zaměřené na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení, které na podnik doléhají zvenčí. Podnik v této rovině obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

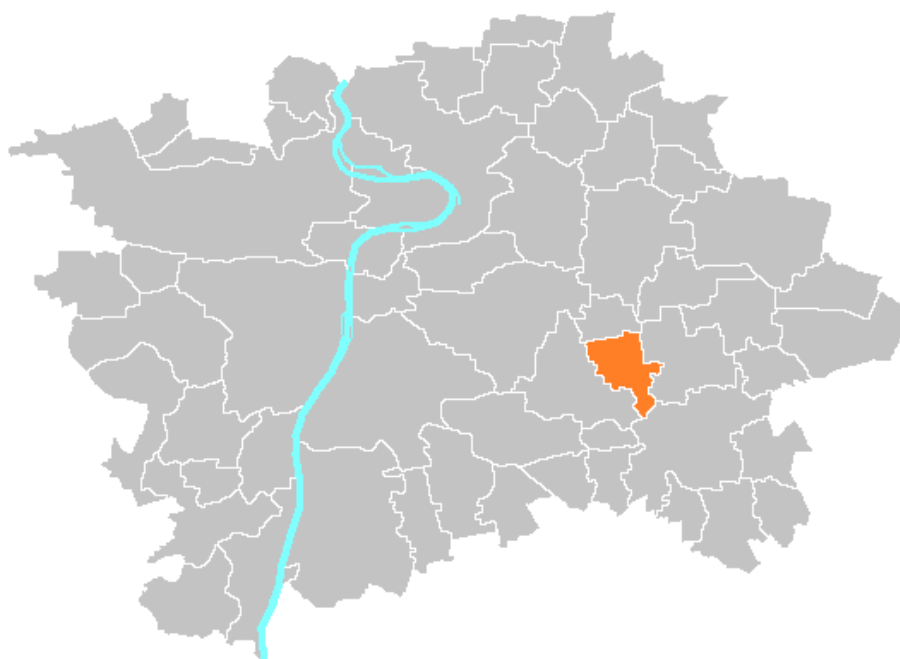
4 Praktická část

4.1 Charakteristika oblasti Praha – Dolní Měcholupy

4.1.1 Základní údaje a charakteristika

Oblastí, kterou se tato práce zabývá, je městská část hlavního města Prahy, tedy konkrétně Praha – Dolní Měcholupy.

Obr. č. 4: Městská část Praha – Dolní Měcholupy



Zdroj: Wikipedia, http://cs.wikipedia.org/wiki/Doln%C3%AD_M%C4%9Bcholupy

Městská část Praha - Dolní Měcholupy se nachází ve východní části hlavního města Prahy a od městského centra je vzdálena přibližně 10 km. Dolní Měcholupy jsou rozloženy na ploše 466 ha, z tohoto údaje je zastavěná plocha 45 ha, komunikace je rovna 25 ha, výměra zemědělská je 236 ha, les zaujímá 9 ha a vodní plochy 2 ha v nadmořské výšce od 250 do 282 m.n.m. K 30. 6. 2000 byl počet trvale bydlících obyvatel 1157 a k 30. 9. 2012 je počet obyvatel hlášených k trvalému pobytu 2460. Toto číslo stoupá díky nově zastavovaným plochám především vilovými čtvrtěmi a rozšiřováním komunikací.

V lokalitě Dolních Měcholup jsou nabízeny služby mateřské školy, která je koncipována jako 4 třídní s provozem po celý den a základní školy, kde děti docházejí

v rámci 1. až 5. ročníku. Dále jsou zde provozovány zdravotnické služby dětského lékaře, praktického lékaře a zubního lékaře. V této části působí a sídlí městská policie i sbor dobrovolných hasičů. A jako další služby jsou to například dům s pečovatelskou službou, útulek pro opuštěná zvířata a veterinární klinika.⁶⁴

Dolní Měcholupy jsou katastrálním územím Prahy v obvodě Praha 10. V letech od roku 1867 do roku 1968 byla tato část samostatnou obcí. Byly předtím součástí dnes zaniklé obce Měcholupy. Katastrální území tvoří území městské části Praha – Dolní Měcholupy. Působnost pověřeného úřadu pro městskou část Praha – Dolní Měcholupy (i pro městskou část Praha – Dubeč) vykonává městská část Praha 15.⁶⁵

Městská část Praha - Dolní Měcholupy (dále jen městská část) vznikla jako součást územního samosprávného celku hlavního města Prahy. Vystupuje v rozsahu stanoveném zákonem v právních vztazích svým jménem. Postavení městské části a její působnost stanoví zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze v platném znění a obecně závazná vyhláška hlavního města Prahy č. 55/2000 Sb., HMP, kterou se vydává Statut hlavního města Prahy ve znění pozdějších změn a doplnění.

Městská část zajišťuje prostřednictvím Úřadu městské části činnosti náležící do působnosti samosprávy a vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zákonem o hlavním městě Praze, zvláštními zákony a Statutem hlavního města Prahy.⁶⁶

4.1.2 Historie

Za základ jména bývá považováno, jak z názvu vyplývá loupění měchů. A to buď měchů jakožto cestovních zavazadel na místních dálkových cestách, nebo měchů na vodní živočichy v místních rybnících a potocích. Může se ale jednat i o zcela jiný slovní základ, neboť je známo pojmenování i ve tvaru Nechalupy.

První doložená zmínka z roku 1293 je ve tvaru Měcholup, ale název je pravděpodobně mnohem starší a dnes již nelze určit, která ze dvou u sebe se nalézajících

⁶⁴ Základní údaje, charakteristika, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/o-dolnich-mecholupech/zakladni-udaje.html>

⁶⁵ Dolní Měcholupy, část obce Praha, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://regiony.penize.cz/6-d490041-dolni-mecholupy-cast-obce-praha>

⁶⁶ Povinné informace, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/urad-mestske-casti/povinne-informace>

vsí byla prvním nositelem tohoto jména. V současnosti známe Horní a hned v její blízkosti Dolní Měcholupy. Dříve se nazývaly Malé a Velké. Dolní Měcholupy byly pravděpodobně od svého založení ve 13. století větší, a proto také nazývány Velké.⁶⁷

4.1.3 Současnost

Městská část Dolní Měcholupy v posledních letech rozšiřuje oblast vyhrazenou pro zástavbu rodinnými domy. Stoupá tak potřeba nových prostor pro nově příchozí obyvatele. V roce 2015 V návaznosti na růst obyvatel také v roce 2009 byla nově otevřena přistavená budova úřadu, která slouží mimo jiné jako ordinace praktického lékaře. V roce 2008 probíhá slavnostní otevření vysoce moderní Hasičské zbrojnice pro Sbor dobrovolných hasičů Dolních Měcholup. A o rok dříve je finálně dokončen projekt rozšíření a zrekonstruování parku.⁶⁸

4.2 Charakteristika Centra volného času Leonardo

4.2.1 Základní údaje o organizaci

Název organizace: Centrum volného času

Leonardo

Sídlo: Dolnoměcholupská

118/46,

109 00 – Praha 10

IČO: 708 50 542

DIČ: 01070850542



Předmět činnosti: Organizace výchovně- vzdělávacích, zájmových a rekreačních činností s dětmi a mládeží v čase mimo vyučování.

Další informace o činnostech: Během celého roku organizuje Centrum volného času Leonardo (dále jen „CVC“ Leonardo) řadu již tradičních akcí komunitního charakteru

⁶⁷ Pojmenování obce, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/o-dolnich-mecholupech/historie/pojmenovani-obce.html>

⁶⁸ Událo se v posledních letech, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/o-dolnich-mecholupech/udalo-se-v-poslednich-letech.html>

(Čarodějnice, Májka, Les duchů, Lampionový průvod, Mikuláš apod.) pro děti i dospělé a to s cílem vybudovat a upevnit komunitu občanů. Kromě těchto jednorázových akcí pořádáme pravidelné kurzy, např. keramiky (pro děti i dospělé), výtvarné výchovy, dramatiky, angličtiny i němčiny, šachů a kroužky sportovní/taneční/atletické. Ve spolupráci s místním úřadem jsme v říjnu 2007 obnovili tradici Vítání občánků.⁶⁹

CVČ Leonardo vyvíjí činnost na území ČR a spolupracuje s jinými organizacemi v ČR i v zahraničí. Cílem CVČ Leonardo je vytvářet optimální prostředí pro kvalitní mimoškolní aktivitu dětí a mládeže. Vytváří projekty, nabízející dětem, mládeži i dospělým možnost zapojení do činnosti nejrůznějších zájmových oborů. Při naplňování tohoto cíle spolupracuje CVČ Leonardo s příslušnými institucemi a odborníky.⁷⁰

4.3 Institucionální analýza Centra volného času Leonardo

V rámci institucionální analýzy bude rozšířena analýza vnitřního prostředí. Jelikož se tyto analýzy velice obsahově přibližují a každá má svá důležitá specifika, je možné je pro zmapování interních hodnot a struktur vhodně použít.

4.3.1 Cíle a poslání organizace

Cíle a poslání, které CVČ Leonardo zastává, jsou shrnuty níže:

1. CVČ Leonardo organizuje a zajišťuje kroužky, kurzy i jednorázové akce a semináře, v jejichž rámci se děti i dospělí mohou věnovat nejrůznějším zájmovým aktivitám, zejména sportu, tanci a jiným pohybovým aktivitám, výtvarným, hudebním a dalším kulturním činnostem, vzdělávání a prohlubování dovedností v různých praktických okruzích (např. komunikační a vyjednávací schopnosti či poskytování první pomoci apod.), rekvalifikaci a dalšímu vzdělávání.
2. CVČ Leonardo se zaměřuje zejména na činnosti prospěšné pro ty skupiny obyvatel, které jsou různými způsoby znevýhodněné (sociálně slabé osoby, maminky na mateřské dovolené, osoby vydělené z běžných sociálních struktur, osoby se zdravotním handicapem apod.).

⁶⁹ O nás, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.leonardos.cz/about/>

⁷⁰ Tamtéž

4.3.2 Normy, zásady, směrnice

Dokumentem, který je pro CVC Leonardo zásadní a dle kterých se řídí, jsou zapsány do stanov. Dále daná instituce reaguje na dokumenty legislativní a změny ustanovené vládou ČR. A především běžného provozu týkají nejrůznější řády.

Stanovy obsahují v první řadě obecná ustanovení, poslání instituce, které byly vypsány výše a podmínky pro vstup, práva a povinnosti členu při setrvávání ve spolku ale také stanovy, za kterých člen vystupuje. Důležité je usnesení o radě, která plní ve spolku funkci odpovědnosti nad řízením. Zároveň definuje statut předsedy, jednatele, pokladníka spolku a také manažera Public Relations. Také stanovy obsahují pravidla hospodaření.

Především v každodenní činnosti spojené s provozováním kroužku a kurzů, je pro námi zkoumanou instituci důležitým dokumentem Všeobecné podmínky kroužků a kurzů Centrum volného času LEONRDO. Ten specifikuje povinnosti jak účastníků kroužků popřípadě jejich zákonných zástupců. Specifikuje také za jakých okolností je kroužek provozován, či zrušen. Tyto podmínky jsou popsány velmi podrobně.

Dalším řádem platným pro konkrétně pro CVC je bezpečnostní a provozní řád platící v pronajatých prostorách. Je platné pro účastníky po vstupu do budovy i během výkonu aktivit v rámci kroužku a jsou povinni se jím řídit.

Navazujícím řádem na řád určený pronajatým prostorům CVC je Domovní řád v areálu Konstruktis VDS spol. s r.o. Jelikož není CVC jediným pronajímatelem platí všechny nájemníky pravidla všeobecná ustanovení, které ukládají povinnost chovat se v areálu kultivovaně a tak aby neobtěžoval ostatní.

Jelikož probíhá v CVC Leonardo také činnost zvaná „předškolka“, která je formou mateřské školy pro děti, které se z různých důvodů nedostaly do klasické mateřské školy, platí pro ni Ustanovení o předškolních vzdělávání. Dle tohoto je pro „předškolku“ důležitý zákon především § 34 odst. 4 školského zákona ve věci přijímání nových dětí.

Dále také CVC Leonardo s právní formou spolku spadá pod úpravu zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku.

Konkrétně s účinností od 1. 1. 2014 došlo ke zrušení zákona o sdružování občanů (83/1990 Sb; „ZoSO“) a k přesunu právní úpravy občanských sdružení (resp. spolků) do nového občanského zákoníku (89/2012 Sb.; „NOZ“). CVC Leonardo má nyní právní formu spolku a je samostatnou právnickou osobou, která jedná a vystupuje svým jménem, vstupuje do právních vztahů a nese odpovědnost z nich vyplývající. Zapsáno v seznamu spolkového rejstříku k datu 1. 1. 2014.⁷¹ Zároveň Občanské sdružení zažádalo k datu 30. 12. 2013 o zápis obecně prospěšné společnosti Leonardo, která ještě nebyla vyřízena. Na podání změny názvu má instituce 2 roky. Na změnu stanov má nově vzniklý spolek 3 roky.⁷²

Strukturu a zařazení organizace definuje § 30 vyhlášky MF č. 504/2002. Účetní jednotka CVC Leonardo Dolnoměcholupská 46/118, 109 00 Praha 10.⁷³

I když CVC Leonardo již není občanským sdružením, její stanovy popsány výše jsou platnými, jelikož byly uznány, k tomu určenými, orgány a jsou ve svém znění platné i pro spolek.

4.3.3 Lidské zdroje a zajištění

Personální zajištění je nezbytnou složkou pro chod instituce a kvalitní výběr a práce pracovníků přisívá velkou měrou k prezentaci instituce navenek a je velice důležité jejich podpora, vzdělávání a motivace k práci. Také je pro podnik důležitým faktorem optimální počet pracovníků pro zabezpečení všech funkcí a náležitostí pro plynulý chod.

Volnočasové centrum zaměstnává dohromady 28 pracovníků. Žádný z nich není zařazen do interní oblasti a nejsou tak ve volnočasovém centru v plném zaměstnaneckém poměru. Lidé, kteří tedy docházejí do volnočasového centra, pracují pro volnočasové centrum v externím poměru a to na základě pracovních dohod o provedení práce, dohod o pracovní činnosti nebo jejich práce je zcela v rámci dobrovolnictví. Situace je taková, že po rozšíření prostor nabízí volnočasové centrum větší množství kroužků a aktivit, avšak počet pracovníků příliš nemění. Bylo toho dosaženo rozšířením počtu vyučovacích hodin

⁷¹Úplný výpis ze spolkového rejstříku, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=747729&typ=UPLNY>

⁷²Změna právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/zmena-pravni-formy-obcanskeho-sdruzeni-na-obecne-prospesnou-spolecnost-31058/>

⁷³O nás, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.leonardos.cz/about/>

kroužku pod vedením stejného lektora. Lidské zdroje v tomto typu organizace plní převážně úlohu lektorského a vzdělávacího působení na své svěřence.

V čele spolku vystupuje předseda jakožto ředitel CVC Leonardo, který zároveň působí jako lektor. Dalších 18 lektorů v centru vykonává vedoucí práci v rámci lektorství volného času. Pouze jeden z lektorů je pohlavím muž. Do centra dochází 6 lektorů, kteří zde působí jako příležitostní pracovníci v rámci akcí, které jsou dílensky zaměřené, a které přes rok nepravidelně centrum pořádá. Mnoho akcí také podporují svým časem a prací dobrovolníci, kteří zaujmají místo převážně právě při jednorázových akcích pro širokou veřejnost. Jejich počet je kolísavý.

Jakožto nepedagogičtí pracovníci působí dvě uklízečky docházející do prostor budovy každý večer a hospodář starající se o hospodářskou stránku činnosti centra.

Níže je zobrazeno rozdělení zaměstnanců centra pro větší přehlednost:

Obr. č. 5: Organizační struktura



Zdroj: Interní dokumenty, vlastní zpracování

Jak bylo zmíněno výše, v zaměstnaneckém kolektivu je pouze jeden muž, který vede kroužky. Byly shledány pozitivní výsledky v efektivitě vedení mužem, co by jiného přístupu k dětem a to především v kroužcích který se zabývá chlapeckou činností, nebo kde je mezi přihlášenými většinové zastoupení chlapci.

Mezi lektory jsou také odborníci jako klinická logopedka, specializující se na logopedický rozvoj dětí s vadami řeči nebo lektoři se zkouškami TOEFL absolvovanými v Kanadě. V centru také působí supervizor v rámci pedagogické supervize materiálu pro děti. V neposlední řadě v centru činnost zabezpečuje ředitelka, která zároveň působí jako lektor a podílí se velkou měrou na přípravě, řízení a realizaci akcí a kurzů. Vybírá nové

směry a náplně pro aktivity centra. Zaměřuje se na nové přístupy k jednotlivým činnostem ale také cílům celého centra tak aby se mísily s originalitou a praktičností ve fungování. Věnuje se vyhledávání a výběrem nejefektivnějších a nejpraktičtějších cest vedoucích ke zlepšování kvality chodu kurzů a aktivit centra volného času. Jedním z lektorů, je také člověk věnující se vztahům s veřejností celého centra, a to činnostmi, jako je publikování veškerých zpráv o akcích, evidencí a psaním článků na webových stránkách a dalšími. Vedení ale také samotní lektoři také přispívají velkou měrou ke příjemnému prostředí, kdy si vycházejí vstříc v případě neočekávaných situacích a to zastoupením ve vedení kroužku, rodinnou atmosférou a vzájemnou různorodou výpomocí.

Vzdělávání pracovníků

V centru je také investováno množství finančních prostředků do nejrůznějších školení, které jsou zpravidla vedeny velice kreativní a interaktivní formou nejen jakožto individuální vzdělávání ale i jako skupinové pro kolektiv lektorů, při nichž dochází k osobnímu sblížení a zapojení společně do jedné věci. CVČ Leonardo má již úzké vazby na osvědčené organizace a instituce, které tyto vzdělávací programy či semináře poskytuje. Jsou jimi nakladatelství a knihkupectví Portal, dále je to Národní institut pro další vzdělávání a třetí nejvýznamnější partner CVČ Leonardo je nezisková organizace sídlící v Brně a je jí Centrum pro rodinu a sociální péči. Většinou jsou lektorům poskytnuty programy v oblasti jejich zaměření, které mají v rámci vedení kroužku. Jsou jim ale nabízeny a jimi využívány obecné semináře pedagogiky volného času.

Pravdou je to, že volnými finančními prostředky jsou v přiměřené míře dotovány dodatečné vzdělávací programy, avšak jsou používány v případě zabezpečení ostatního plynulého chodu centra, které je na prvním místě.

4.3.4 Finanční zdroje a zajištění

Tak jako ostatní instituce i námi analyzovaná vykazuje finanční dokumenty. Provoz instituce je zabezpečován z vícero druhů financování a to z grantů, darů a kurzovního. Z finančních ukazatelů vedených v evidenci CVČ Leonardo, plyne, že největším příjmem pro centrum jsou příjmy z kroužků, které v roce 2013 činily v součtu 840 262 Kč, a v roce 2014 činily 845 143 Kč. Tato částka v roce 2014 činila 64 % celkových příjmů centra.

V roce 2014 bylo zásadní změnou promítající se příjmové části rozpočtu otevření prostorů pro další činnost, kterou byla „předškolka“, tedy školka pro děti, které se nedostaly do klasické mateřské školky z vícero důvodů. Tento fakt má za důsledek přírůstek finančních zdrojů v roce 2014 oproti roku 2013 o 110 400 Kč. Částky, které účastníci platí za kroužky, se pohybují od 700 Kč/pololetí po 3 510 Kč/pololetí. Částky za kroužky či jednorázové akce se také odvíjejí od sociálních statutuů a zkušeností rodinami, které jsou určitým způsobem finančně znevýhodněny.

Dva poskytovatelé grantů jsou městská část Praha – Dolní Měcholupy a Magistrát hlavního města Prahy. V návaznosti na tuto informaci jsou druhou největší příjmovou hodnotovou položkou příspěvky od městské části Dolní Měcholupy, která se podílí dílčí částí na platbě nájemného. Tento grant v roce 2013 činil 150 000 Kč a rok poté 280 000 Kč. K navýšení došlo především kvůli navýšení obsazeného prostoru díky pronájmu dalšího patra pro aktivity centra. Granty ze strany Magistrátu hlavního města Prahy jsou udělovány také na nájemné centra a dále na projekty a události jako jsou veřejné akce typu Čarodějnice, Les duchů, Česko čte dětem, Příjezd Svatého Martina na bílém koni a další. Na grantech se podílela v roce 2014 městská část Praha – Dolní Měcholupy 81% částí a zbylých 19 % připadá na Magistrát hlavního města Prahy. V současné době, jsou podány žádosti o dotace z grantových programů a ze zkušenosti z minulých let, jsou centru přidělováno přibližně 10 % z požadované částky. Centrum také přijímá dary a to ze strany právnických i fyzických osob. Právnické osoby se podílejí na dodávání zařízení do učeben a právnické podporují akce pro širokou veřejnost, které centrum pořádá. Tyto dary jsou avšak pouze 1 % z celkových příjmů v roce 2014 například. Celkové příjmy centra byly v roce 2013 rovny částce 1 135 124 Kč. V roce 2014 to bylo 1 318 543 Kč. Oproti minulému roku jsou tedy příjmy v roce 2014 větší o 16 %.

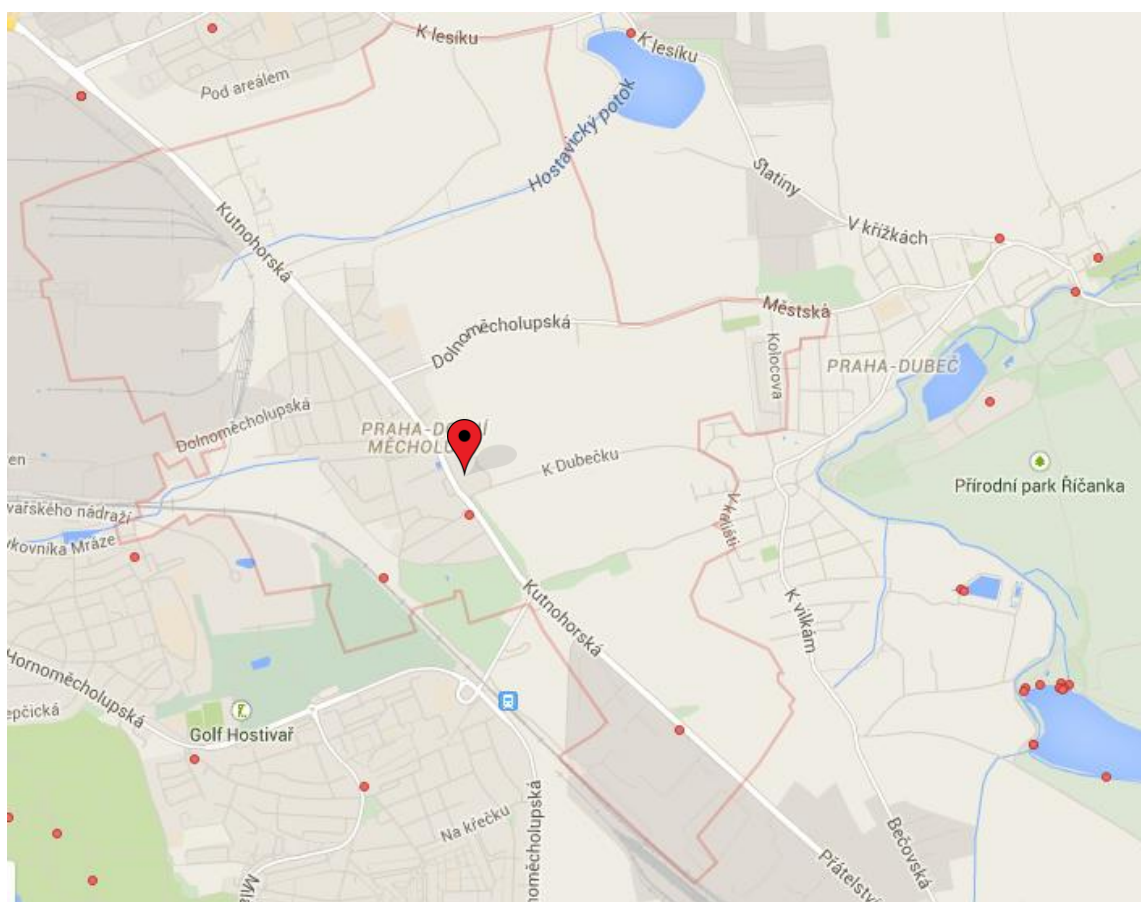
Výdaje jsou vkládány především do nájmu za využívaný prostor, které tvoří každoročně přibližně 26 %. Toto číslo, tedy hodnota za nájemné se prudce zvýšila právě díky rozšíření prostor centra ale také proto, že jsou ve stále větší míře pořádány akce typu příměstského tábora v letních měsících, kdy za pronájem prostor placeno v minulých letech nebylo. Výdaj za spotřebovaný materiál činil v roce 2013 částku 109 887 Kč a v roce následujícím 228 186 Kč. Spotřebovaný materiál je sice dotován dary ale i přesto tvoří přibližně 13 % celkových výdajů. Jsou to většinou výtvarné potřeby či kancelářské potřeby. Do školení lektorů je ze strany vedení centra investováno přibližně 12 000 Kč za

jeden rok. Vysokou částkou jsou také výdaje na lektorné, tedy mzdu lektorům. V roce 2013 tato položka činila 304 100 Kč, kdežto v roce 2014 to bylo 477 883 Kč. Lektoři především rozšířili počet běhů svých kroužků za týden. Celkové výdaje byly v roce 2013 rovny 970 257 Kč a v roce 2014 to bylo 1 401 303 Kč. Oproti minulému roku jsou tedy procentuálně příjmy v roce 2014 větší o 44 %. K nárůstu a promítnutí se výdajových složek došlo především z důvodu rozšíření prostor a tedy ke zvýšení nájemného.

4.3.5 Umístění, prostory a vybavení

CVČ Leonardo působí na adrese Kutnohorská 10/55, Praha 10. Zdejší prostory jsou známé a obyvateli nazvány jako „Dvorek.“ Dříve probíhaly aktivity CVČ Leonardo v prostorách zvaných „Na Statku“ na adrese Kutnohorská 11/57 ze kterých se přesunuli. Některé aktivity probíhají v tělocvičně mateřské školy Dolní Měcholupy na adrese Ke Školce 254/12, Praha 10.

Obr. č. 6: Sídlo CVČ Leonardo, Kutnohorská 10/55



Zdroj: Mapy Google, <https://www.google.cz/maps>

CVČ Leonardo bylo založeno v roce 2000 s cílem pracovat s dětmi a mládeží v rámci mimoškolních aktivit. První fází působení a dále formou hlavní aktivity CVČ Leonardo bylo založení Dětského klubu Zahrada, který působil do dubna roku 2007 při ZŠ Švehlova na Zahradním Městě v Praze 10. Od května 2007 se OS přesunulo do Dolních Měcholup. Protože bylo CVČ Leonardo podporováno také Úřadem městské části, Magistrátu Hl. města Praha a dalšími soukromými dárci mohlo si od října 2009 pronajímat nebytové prostory přímo v centru Dolních Měcholup. Díky tomu nabízí i širokou nabídku pravidelných zájmových kroužků.

Tato organizace původně byla a stále je určena pro vytváření ideálních podmínek pro relaxaci a aktivní trávení volného času, na rozvíjení a zdokonalování praktických zručností, podílení se na formování návyků užitečného využívání volného času a na rozvíjení talentu, specifických schopností a tvořivosti dětí a mládeže. K tomu jsou potřeba základní prostředky, jako jsou prostory, příhodné pomůcky či znalosti a dovednosti lektorů a mnoho dalšího. Využívané prostory na ulici Kutnohorské 10/55 jsou jednou z částí komplexu, kde je umístěno ještě několik dalších firem ale i bytových jednotek. CVČ Leonardo nijak negativně neovlivňuje ani není nijak negativně ovlivňován firmami či nájemníky provozováním svých denních aktivit. Komplex se vyznačuje velkým dvůr, který díky dobrým vztahům s ostatními obyvateli toto CVČ Leonardo využívá pro nejrůznější jednorázové aktivity. Tento prostor nemůže být využíván permanentně, jelikož jedna z firem zde provozuje svoji činnost. Tento fakt je výhodou nejen z pohledu praktičnosti ale také bezpečnosti jelikož vstup do budovy vede přes velice frekventovanou silnici a nemusí tak děti nikam docházet. Výhodou je tak blízkost u školy, ze které děti chodí přímo do volnočasového centra.

Od výše zmíněného roku 2011, kdy došlo k přesunu sídla volnočasového centra a sídlí na této adrese doteď, probíhala činnost v přízemních prostorách v letech 2011 až 2014. Prostory, které CVČ Leonardo obsazovalo, jsou bývalým prostorným bytem s celkem 4 místnostmi, malou předsíní, dále malým skladem a toaletou a koupelnou. Tento prostor v dané situaci volnočasového centra vyhovoval potřebám a vedení bylo schopno v něm plnit své vize a cíle, které s centrem mělo. Výhoda týkající se samotného přesídlení centra byla ve smyslu tom, že nedocházelo k přesunu nové odlehlé a příliš vzdálené místo. Místní obyvatelé tak nevnímali příliš velkou změnu při přesunu a zůstává tak povědomí o

instituci a vnímali také jako přínosné to, že nemusí zařizovat doprovod dětí jiným způsobem a nevznikají problémy s odlišnou polohou, která pro některé obyvatele může být komplikací.

Jelikož se využívání prostor obyčejným obyváním rodinou diametrálně liší od využívání pro účely nejrůznějších kroužků a aktivit lektorů s dětmi, byly zde vidět na první pohled skutečnosti tomu příznačné. Například barvy místností byly bílé či bledě stínované a byly očividně voleny konzervativním stylem. Proto působily poněkud ponuře, ale byly brzy po nastěhování přemalovány. V prostorech nebylo ponecháno žádné vybavení a v minulém sídle bylo vybavení méně, proto vedení instituce začalo pomalu seskupovat například darovaný nábytek od dobrovolných dárců, sponzorů a podobných osob.

Místnosti byly využívány nepřetržitě každý den minimálně 5 dní v týdnu pro aktivity dětí. Nebylo zde proto ale možnost vyčlenit a využít volnou místnost pro pauzy lektorů, či odložení jejich osobních věcí. V zimním období tato potřeba narůstala, protože oblečení bylo více a nemohou být mokré či od sněhu položeny v místnostech k tomu určených. Děti i lektoři tak byli v dlouhém očekávání, aby byl vytvořen prostor, kde by mohli mít své vlastní skříňky. Stávalo se tedy, pokud nebyl lektor dostatečně obezřetný, že děti pravidelně nechávaly své věci po celém komplexu a bylo více než zbytečné poté zatěžovat ostatní aby hledali ztracené věci.

Jak jsem zmínil v předešlém textu výuka, kroužek či jakákoli jiná aktivita probíhala nepřetržitě až na pár volných desítek minut. Lektoři proto své kolegy pouze míjeli při skončení či začátku kroužku a pracují na stejném pracovišti. Chyběla tedy i v těchto fyzických omezeních prostor určitá forma budování mezilidských vztahů na pracovišti. A to například, jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, může být zprostředkováno například teambuildingovými akcemi, večírky atp. Avšak jelikož je CVČ Leonardo neziskovou, soustřeďuje většinu svých finančních prostředků do plynulého chodu.

Co se týče technického zázemí, bylo vybaveno CVČ Leonardo poměrně dobře. Konkrétněji vyjádřeno, CVČ Leonardo uzpůsobilo své aktivity svým možnostem, a ač nemělo ve svém zázemí pravidelně počítač či projektor pomocí tabule je zde umožněn průběh nejrůznějších kroužků, které často tyto pomůcky využívají, a to angličtina, kreslení, psaní. Problém ale nastával v případě, kdy bylo potřeba k aktivitám pro děti připojit nejrůznější dokumentaci. V tom případě lektoři tiskli své materiály sami doma a nebylo tedy ani možné pohotově vytisknout či dotisknout přímo ve výuce jakýkoli dokument.

V zájmu solidarity tento postup fungoval. Avšak z praktických důvodů by tato technika byla určitě vítanou součástí výuky a k nim by se mohlo připojit například zařízení pro zavedení bezdrátové sítě Wi-Fi. Pokud přejdeme k dalším technice, bylo CVČ Leonardo vybaveno pecí pro výrobu keramických výrobků spojených s kroužkem Keramika, ve kterém bylo vyučováno několik běhů během pracovního týdne a pec tak byla hojně využívána.

Pro čas, který zde tráví návštěvy a rodiče dětí, přicházející pro své ratolesti, nebo partneři CVČ Leonardo, kteří přišli na konzultace nejrůznějších záležitostí, sloužila ihned při vstupu malá chodba spojená s prostorem s věšáky, ale i hračkami pro děti, které již jen čekaly na rodiče. Pro posazení či odložení věcí ovšem sloužila jedna malá lavička a lidé byli nuceni buď zůstat před budovou, nebo zasahovat svou přítomností do výuky. Prostředí ale působilo velice živě, otevřeně, přátelsky a rodiče při společných debatách většinou tento fakt či omezení nevnímali. Je třeba zmínit, že pro dlouhé vysedávání a konverzace toto CVČ Leonardo nebylo zřízeno. Lidé, kteří přicházeli, zde byli v drtivé většině pouze pro vyzvednutí svého dítěte.

Od 8. 9. 2014 navýšilo své prostorové kapacity a ve stejné budově pronajímá nejen přízemí, ale i první patro. Tento krok přinesl mnoho organizačních změn. Tyto změny byly příčinou přeorganizování účelu místností, ke kterému do té doby sloužily. V přízemí byl vyhrazen prostor bývalo učebny angličtiny pro zasedací místnost, která slouží k odložení věcí lektorů, které musely do té doby brát sebou do hodin a učeben, dále se zde mají možnost potkat lektoři v mezidobí mezi jednotlivými kroužky. Tato místnost je hojně využívána a všichni ji berou jako veliký posun k lepšímu ve smyslu příznivějších podmínek práce na pracovišti.

V prvním patře vznikly nové místnosti, které tak jsou využívány pro výuku kroužků, které do zmíněné doby probíhali, v místnostech spodních, spolu s ostatními. Vznikl tak i dvojnásobný počet toaletních zařízení, kuchyňského prostoru ale také volného prostoru pro rodiče. Vznikl prostor pro informace o proběhlých akcích, o náplni jednotlivých aktivit a také větší prostor pro ukázkou například finálních výrobků dětí. V dohledné době CVČ Leonardo směřuje k prodlužování smluv o pronájmu, kdy je s tímto faktem spojena určitá míra nejistoty, než kdyby instituce využívala a vlastnila budovu vlastní.

4.3.6 Aktivity

CVČ Leonardo nabízí v současné době aktivity a uskutečňuje programy pro děti v předškolním věku, které je možné zařadit do 3 skupin. Jsou jimi pravidelné volnočasové aktivity, jednorázové akce pro mládež ale také pro rodiny a veřejnost, aktivity táborového charakteru.

Struktura hlavní činnosti

CVČ Leonardo, jak už předesílá ve svých cílech a poslání své existence, uskutečňuje, jakožto svou hlavní činnost, aktivní každotýdenní výplň volného času dětí a mládeže do 18ti let díky svým pravidelným aktivitám. Tyto aktivity jsou členěny v průběhu roku do dvou cyklů, a to počínaje v 1. školním pololetí, tedy od září do ledna a v 2. školním pololetí od února do června. Mimo to probíhají ve volnočasovém centru další aktivity, o kterých bude pojednáno v dalších kapitolách.

Pravidelné aktivity je možné rozdělit do specifických oblastí, které jsou charakterizovány podobností zaměření. Jsou níže uvedeny.

Jazykové aktivity

Centrum nabízí výuku anglického jazyka ve formě kroužku angličtina dle věkových tříd od nejmladších až po nejstarší.

Zvláštní skupinou jsou dospělí, kterým je zprostředkovávána Angličtina a Francouzština.

Výtvarné a estetické aktivity

Mezi tyto kroužky a aktivity patří keramika opět dělena dle věkových kategorií a tedy v několika bězích. Dále je to kroužek výtvarné výchovy s náplní nejprimitivnějšího malování až po malbu na plátna. Posledním je kroužek Kutilský po vzoru školních dílen.

Kroužek keramiky probíhá také v zastoupení dospělých účastníků a je spojen s teoretickými výklady o problematice.

Sportovní a tělovýchovné aktivity

Kroužky tělesné výchovy jsou provozovány v tělocvičně mateřské školy Dolní Měcholupy. Dále to je jóga a tance pro samotné děti. Také probíhají ve formě společné pro děti i jejich rodiče aktivity jógy a tance.

Hudební aktivity

Centrum nabízí výuku základů hudební nauky a seznamování se s hudební výchovou obecně. Dále je to hra na nástroje jako kytara, keyboard a flétna. Tato aktivita také probíhá odděleném kroužku ve spojení dětí a rodičů.

Divadelní a dramatické aktivity

Centrum také nabízí kroužky zaměřené na základy řeči těla, vyjadřování emocí, pozornost a improvizaci ale také na již konkrétně divadelní prvky jako je účelný tanec a literární projev.

Historicko-vzdělávací aktivity

Centrum nabízí vycházky Prahou a okolím, kde jsou učeny základy ekologie a také historie města. Jsou nabízeny také logopedické terapie pro skupiny i jednotlivce.

Novým projektem je také „předškolka“, která dává možnost vzdělávání pro děti, které se z kapacitních důvodů nedostaly do mateřské školky.

Následující tabulka vyjadřuje vývoj pravidelných kroužků v údobí let 2009 – 2014:

Tab. č. 2: Vývoj ukazatelů pravidelných aktivit CVČ Leonardo v letech 2009 až 2014

Školní rok	Počet pravidelných zájmových aktivit	Celkový počet účastníků	Počet účastníků do 18 let	Počet dospělých účastníků
1. pololetí 2009/2010	17	125	71	54
1. pololetí 2010/2011	17	120	84	36
2. pololetí 2010/2011	23	116	83	33
1. pololetí 2011/2012 *	31	133	103	30
2. pololetí 2011/2012	32	140	120	20
1. pololetí 2012/2013	35	180	157	23
2. pololetí 2012/2013	37	190	162	28
1. pololetí 2013/2014	44	201	178	23
2. pololetí 2013/2014	53	216	176	40

*Změna prostor volnočasového centra.

Zdroj: Výroční zprávy CVČ Leonardo

Dle výše zmíněných hodnot v tabulce je možné vydedukovat několik skutečností spojených s organizačními změnami, které probíhali v průběhu roku 2011 ve volnočasovém centru. Jak je vidět, v letech od 2009 do roku 2011 pozvolna klesá počet přihlášených a docházejících účastníků kurzu. V tomto období stoupá počet účastníků z řad dětí a mládeže do 18 let. Důvodem je především to, že je dbáno na upřednostnění kvality výuky před kvantitou, která v menších prostorech není žádoucí. Tento fakt je tedy také dán úbytkem účastníků z řad rodičů, tedy dospělých. Naopak počet dětí účastných na kurzech stoupá již před přesunem do nových prostor.

Je důležité zdůraznit a vymezit fakt, že počet účastněných dětí či rodičů se liší od skutečného počtu účastníků na jednotlivých kurzech. Důvodem je to, že některé děti či dospělí chodili na 2 až 5 kurzů v týdnu zároveň. Například ve 2. pololetí roku 2010/2011 bylo do kroužku zapsáno 83 dětí s tím že, některé chodily i na více kroužků, v tomto pololetí konkrétně 131 dětí. Největší zaznamenaný rozdíl z interních statistik v této

problematicke byl zaznamenán v 1. pololetí školního roku 2013/2014, kdy bylo zapsáno jmenovitě 178 ale počet zapsaných dětí na jednotlivé kroužky vzrostl na 299. S ohledem na vzrůstající počet obyvatel městské části Praha – Dolní Měcholupy a také prací nových lektorů či rozšiřování vedených kroužků stávajícím počtem lektorů stoupá počet otevíraných kroužků průměrně o 3 kroužky za pololetí. Z důvodu rozšíření prostor jsou také zvětšovány kapacity jednotlivých kroužků pro větší množství dětí či dospělých.

Nepravidelné činnosti a aktivity

CVČ Leonardo je také zapojeno do spolupráce s Úřadem městské části Praha – Dolní Měcholupy, kdy pod záštitou její či pouze svojí uskutečňuje každoročně jednorázové aktivity ve velké míře pro veřejnost a místní obyvatele Dolních Měcholup.

Mezi tyto jednorázové akce patří především:

- *Vítání občánků* – ve spolupráci s Úřadem Městské části Praha – Dolních Měcholup jsou vítání 2-3 v roce noví občané. Tato tradice byla obnovena v roce 2007 a do této doby poslední se konala v říjnu roku 2014. Během již 16 těchto slavností bylo již přivítáno 199 dolnoměcholupských občánků. Této akce se vždy účastní i aktuálně zasedající starosta městské části, který má slovo k rodičům dětí. Pro tuto událost jsou v posledních letech využívány prostory základní školy.
- *Akademie* – jako prezentaci umu a dovedností, kterým se účastníci kurzů volnočasového centra naučili je tento výstup pro rodiče. V čase konce školního roku je již tato akce tradiční a to konkrétně od roku 2012, kdy ji děti předvedli poprvé.
- *A dále výchovně-vzdělávací* – uskutečňovány akce ke příležitosti specificky slavených svátků jako velikonoční, mikulášské a další aktivity podobného zaměření jako pálení čarodějnic, vztyčování májky, sportovní olympiády či speciální aktivity ke dni dětí.

Táborové aktivity

Centrum také provozuje činnost táborové náplně a to většinou ve formě příměstských táborů, odehrávající se přímo v komplexu volnočasového centra. Děti zde tráví celý den a na noc jsou brány rodiči domů. Tyto aktivity probíhají v částech období,

kdy neprobíhá pravidelná aktivita centra. Konkrétně o jarních prázdninách a dále v týdnech letních prázdnin v červenci a srpnu. Tyto táborové akce jsou vždy zaměřeny tematicky a aktivity probíhají jak v prostorách centra, tak i v přilehlých lesích či vesnicích. Výhodou umístění Dolních Měcholup a tím i volnočasového centra je to, že z něj jednoduchý přístup k parků, lesoparkům a hřištím.

4.3.7 Nehmotné zdroje

Zkoumaná instituce nevlastní žádné nehmotné zdroje jako licence či patenty. Ovšem v disponibilních zdrojích instituce je důležitou složkou vybudované image v dané městské části a dobré jméno, které je možné měřit i ve spolupráci s Úřadem městské části Praha – Dolní Měcholupy. Instituce zajišťuje služby především poměrně stálé klientele a to základním a mateřským školám v okolí. Instituce své dobré jméno rozvíjí především níže vyjmenovanými činnostmi Public Relations.

Public Relations

Public Relations neboli vztah a působení na veřejnost pojímá CVČ Leonardo v rámci svého volnočasového centra především prostřednictvím pravidelně aktualizovaných webových stránek, vývěsek a vymezeném prostoru v informačních tabulích, a také ve zpravodaji, který vydává Úřad městské části Prahy – Dolní Měcholupy. V neposlední řadě také prostřednictvím práce dobrovolníků volnočasového centra, kteří podporují akce, které jsou komunikací s veřejností samotného úřadu a jsou uskutečňovány pod jeho záštitou. Konkrétně jsou vymezeny níže jednotlivé detaily těchto forem komunikace CVČ Leonardo s veřejností.

WWW stránky

Volnočasové centrum se prezentuje na internetu pomocí jejich webových stránek, které spravuje zástupce centra přes Public Relations. Webové stránky jsou dohledatelné na odkazu <http://www.leonardos.cz/>. Koncept a vizuální styl stránek je totožný s logem celého volnočasového centra. V co nejpodobnějším stylu zpracování jsou vytvářeny také letáky a informační prospekty přibližující aktivity centra. Na webové stránky jsou vkládány veškeré aktuality činností a aktivit realizovaných jak pravidelně, tak i jednorázově. Jsou zde přidávány fotky, připomínky umístěné v kalendáři budoucích akcí s možností přidání

upomínek do svého vlastního kalendáře a také v neposlední řadě zpětné odkazy na sponzory a donátory, kteří se jednorázovými či pravidelnými dary podílejí na příspěvcích. Nechybějí také aktuální a důležité informace o zrušení hodin kroužku či jiných aktivit nebo nemoci lektora.

Níže uvedena úvodní strana www stránek Centra volného času Leonardo.

Obr. č. 7: WWW stránky volnočasového centra Leonardo



Jarňáky pro školáky 2.-4.3.2015



Zveme všechny děti školou povinné na 3denní příměstský tábor v Leonardu. Každý den (8-17hod) bude mít jiné zaměření - **pondělí** bude výtvarné/tvořivé, **úterý** taneční/pohybové a **středa** kutilská/tvořivá. Přihlásit je možno se i na jednotlivé dny. Bližší informace na info@leonardos.cz.
Závazná přihláška: [Přihláška jarňáky 2015](#)

[Napsat komentář](#)

Připravujeme pro Vás

po-pá 2.-6.3.2015 - Jarní prázdniny - kroužky neprobíhají
 po 2.3.2015 8-17h - **Jarňáky-Výtvarný den** - celodenní program pro školáky
 po 2.3.2015 19-20hod - **Tanec pro dospělé** - taneční hodina pro veřejnost
 út 3.3.2015 8-17h - **Jarňáky-Taneční den** - celodenní program pro školáky
 st 4.3.2015 8-17h - **Jarňáky-Kutilský den** - celodenní program pro školáky
 st 18.3.2015 15:30 - **Vynášení Morany** - loučení se zimou, akce pro děti s rodiči
 Podrobnější informace o akcích a výuce získáte na info@leonardos.cz. Letaky dále: [Celý příspěvek](#) →

[Napsat komentář](#)

Zdroj: CVČ Leonardo, <http://www.leonardos.cz/>

Kalendář akcí

Pondělí, 2. března
JARŇÁKY - Den výtvarný
TANEC PRO DOSPĚLÉ
Úterý, 3. března
JARŇÁKY - Den taneční
Středa, 4. března
JARŇÁKY - Den kutilský
Středa, 18. března
VYNÁŠENÍ MORANY
Zobrazení událostí do data 30/4. Vyhledat další

[Zobrazit celý kalendář >](#)

Informační tabule městské části

V městské části se nyní nachází 4 informační tabule (jedna u úřadu práce a současně u autobusové zastávky, další u víceúčelového dětského hřiště u základní školy a ostatní dvě přímo na autobusových zastávkách), ve kterých jsou aktuálně vylepovány informace o nových kroužcích, ukázkových hodinách a nadcházejících akcích. Tyto tabule pokrývají veškeré důležité body a lidé chodící denně trasami, ať už k úřadu či lékaři, obchodu či k autobusové zastávce anebo přímo do centra jsou s těmito novinkami konfrontováni.

Měcholupský zpravodaj

Během celého roku vychází pod záštitou Úřadu městské části Praha – Dolní Měcholupy zpravodaj. Tento zpravodaj nevychází pravidelně a počet vydaných periodik se v jednotlivých letech liší. Zpravidla ovšem vychází počet mezi 5 – 7 výtisky za rok. Této počet se odvíjí o naléhavosti sdělení spojený se změnami dění v dané městské části. Zpravodaj obsahuje v první řadě slovo starosty, který se vyjadřuje ke zmiňovanému dění, otázkám občanů a důležitým nadcházejícím událostem. Informace a části oddělené CVČ Leonardo jsou obsaženy v každém vydání. Obyvatelé jsou zde informováni o nadcházejících či proběhlých činnostech.

Oficiální stránky městské části Praha – Dolní Měcholupy

CVČ Leonardo je zařazen do sekce Sport a volný čas na oficiálních stránkách městské části, ve které působí. Tato sekce je určena pro instituce, které působí v dané lokalitě za účelem poskytování služeb či prostor pro vyvíjení volnočasových aktivit.

4.4 Analýza makrookolí

Pomocí analýzy STEP, která se zaměřuje na vlivy širšího okolí na geografickou oblast působení instituce, je nutné zmapovat sílu a význam těchto jednotlivých částí makrookolí. Tímto okolím v konkrétním případě CVČ Leonardo, jsou faktory ekonomické, politické, sociální a technologické. Tyto faktory je možné jen minimálně ovlivnit činností samotné instituce, avšak jsou zkoumány z toho důvodu, aby upozorňovaly dění, které se instituce dotýká.

Ekonomické faktory

Současné ekonomické vývoje jednotlivých konkrétních složek jsou velice důležitým aspektem pro lidi daného státu. Jsou to ale stejní lidé, na kterých je závislá instituce i jako zkoumané volnočasové centrum. Například výše nezaměstnanosti nebo výše mezd jsou důležitými skutečnostmi, které se odrážejí finanční stabilitu rodin a z ní pramenící ochota posílat například své děti do volnočasových institucí.

Níže můžeme vidět vývoj obecné nezaměstnanosti:

Tab. č. 3: Obecná míra nezaměstnanosti (%) v České republice a v kraji Hlavní město Praha

Období	Obecná míra nezaměstnanosti (%) v České republice	Obecná míra nezaměstnanosti (%) v kraji Hlavní město Praha
2012	7,0	3,1
2013	7,0	3,1
2014	6,1	2,7

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti klesá na území celé české republiky a největší meziroční pokles je zaznamenán i z dlouhodobého hlediska z roku 2013 na rok 2014 a to o 0,9 procentního bodu. Pokles nezaměstnanosti byl tedy zaznamenán i v hlavním městě Praha, i když ne tak velký. Tato skutečnost znamená menší počet uchazečů o zaměstnání a tedy větší počet zaměstnaných lidí a může být impulsem k větší finanční otevřenost novým aktivitám. Oproti například moravskoslezskému kraji, se třetím největším městem České republiky Ostravou a průměrnou mírou nezaměstnanosti 8,8% za rok 2014, je Praha místem větších možností pro nalezení zaměstnání.⁷⁴

Dle záznamu o vývoji průměrných měsíčních mezd, je současná výše průměrné mzdy v České republice 27 000 Kč a to v poslední čtvrtletí roku 2014. V průměrných hodnotách je v například třetím čtvrtletí roku 2012 výše mzdy 24 439 Kč, ve třetím čtvrtletí roku 2013 poté 24 778 Kč a roku 2014 částka činí 25 219 Kč. Růst mezd je viditelný v průměrném vyjádření za celou Českou republiku.⁷⁵ Nejvyšší platy jsou v hlavním městě Praha a činily ve třetím čtvrtletí 31 000 Kč.⁷⁶

⁷⁴ Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů-údaje za jednotl. čtvrtletí, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?vo=graf&cislotab=VSPS+507_1&voa=graf&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=20141&go_h_1=1&go_h_2=1&go_h_3=1&go_1_5=1&go_1_6=1&go_1_7=1&go_1_8=1&go_1_9=1&go_1_10=1&go_1_11=1&go_1_12=1&go_1_13=1&go_1_14=1&go_1_15=1&go_1_16=1&go_1_17=1&go_1_18=1

⁷⁵ Nejnovější údaje, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW:

http://www.czso.cz/csu/reakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prac

⁷⁶ Nejvyšší platy podle očekávání v Praze, Ostrava až za menšími krajskými městy, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/nejvyssi-platy-podle-ocekavani-v-praze-ostrava-az-za-mensimi-krajskymi-mesty/50146>

Sociální a kulturní faktory

Problematika sociálně-kulturních faktorů ovlivňujících makrookolí instituce je asi nejvýznamnějším faktorem vzhledem k zaměření instituce. Právě počet obyvatel či blízkost škol v okolí jsou důležité ukazatele makrookolí, které podnik ovlivňují.

Počet populace České republiky činí k 30. září 2014 přes 10,5 mil. Obyvatel. Tento údaj se pohybuje posledních deset let velice lineárně. V kraji Středočeském toto číslo činí 1 302 336 k datu 31. 12. 2013. Tento údaj se zvyšuje opět velice lineárně jako u celkového počtu v republice. V hlavním městě Praha je počet obyvatel ke stejnému datu 1 243 201. Velice důležitou skutečností je to, že byl zaznamenán pokles počtu obyvatel v hlavním městě Praha dle stavu na konci roku 2013. Tento počet klesl o 3 000 obyvatel. Naopak v okrese Prahy východ a Prahy západ tyto počty nadále stoupají a tedy vnímán přesun obyvatel na okrajové části Prahy. Blízko tohoto okraje je také městská část Praha – Dolní Měcholupy. Tento faktor by mohl mít vliv například na průjezd vnějšími městskými částmi do centra města a větší zájem o služby institucí v těchto částech.

Níže jsou zaznamenána data o počtu obyvatel v městské části Praha – Dolní Měcholupy a zařazení počtu obyvatel do věkových rozmezí. Dále také vývoj obyvatelstva v okolních městských částech, které jsou v těsné blízkosti Prahy – Dolních Měcholup, který je znázorněn v následující tabulce.⁷⁷

Tab. č. 4: Počet obyvatel v Praze – Dubeč, Petrovice, Křeslice, Štěrboholy, Uhříněves

Období	Počet obyvatel celkem	Věk 0-4	Věk 5-9	Věk 10-14	Věk 15-19	Počet obyvatel celkem
	Praha – Dolní Měcholupy					Okolní městské části*
2013	2 439	219	161	88	94	22 566
2012	2 391	221	154	84	87	22 082
2011	2 365	214	142	74	81	21 404

* Tyto části jsou: Praha – Dubeč, Petrovice, Křeslice, Štěrboholy, Uhříněves

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

⁷⁷ Věkové složení obyvatelstva v Praze-územní srovnání, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=1&cislotab=DEM0050PU_MC&kapitola_id=371&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=1&cas_1_29=20131231

Jak je vidět nezanedbatelnou část obyvatelstva Prahy – Dolních Měcholup tvoří právě děti a mládež do 18 (respektive 19) let. Tvoří 24% a jsou tak nedílnou součástí městské části. Pokud bychom se zaměřili na počet přistěhovalých obyvatel do Prahy – Dolní Měcholupy, toto číslo činí 175 v roce 2012 a 184 obyvatel v roce 2013. Je tedy očividný nárůst.⁷⁸

Významným činitelem je také růst či pokles dětí docházejících do škol jednak přímo v městské části Praha – Dolní Měcholupy ale také v okolních základních školách. Děti do těchto škol buďto docházejí z jejich městských částí či dojíždějí z okolních. Z toho důvodu se v jednotlivých částech děti a mládež mísí a rozšiřují tak své okolí přes hranice svého bydliště.

Níže je zaznamenán počet dětí v základních školách v Praze – Dolních Měcholupech a okolí.

Tab. č. 5: Počty žáků jednotlivých školských zařízení

Ročník	Počet žáků – Základní škola Kutnohorská	Počet žáků – Základní škola Křimická	Počet žáků – Základní škola Hornoměcholupská	Počet žáků – Základní škola Starodubečská
2013/2014	150	412	296	326

Zdroj: Výroční zprávy školských zařízení

Základní škola Kutnohorská, která sídlí v Praze – Dolní Měcholupy a je koncipována pro výuku 1. až 5. třídy, se se svým počtem žáků dostává na svou maximální kapacitu, která činí právě 150 žáků. Ostatní školy jsou v rámci tří až čtyř zastávek poměrně blízko centru Prahy – Dolní Měcholupy

Tento faktor je směrodatný v propojenosti školní docházky dětí s navazujícím volným časem, který po skončení vyučování mají. Základní školy nabízejí své hodnotné kroužky i v rámci jejich aktivity. Děti tedy volí z možností zůstat ve škole, kde je pro ně vyvíjen prostor pro zájmovou činnost, dále mohou trávit svůj volný čas ve volnočasových

⁷⁸ Pohyb obyvatel v městských částech Prahy, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=6&cislotab=DEM9010PC_MC&kapitola_id=369&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=6

institucích, které jsou většinou uzpůsobeny přímo pro volnočasovou činnost a uplatňují se zde výhody specializovaného zaměření lektorů či pedagogů. Jako třetí možnost je trávit čas mimo jakoukoli instituci a prožívat tak čas v prostranstvích obce.

Politické a legislativní faktory

Volnočasové aktivity v k tomu určené instituce musí splňovat všechny povinnosti a pravidla bezpečnosti ale i dalších aspektů vyvozených z daných činností. Ty jsou dány legislativními pravidly. Tato pravidla a meze by měla stanovit organizace a všichni účastníci aktivit ale i uživatelé prostor by měli tyto pravidla respektovat a dodržovat. Finanční sankce státu na základě změn zákonů a vyhlášek může poté pro instituci následně znamenat snížení finančních prostředků, z toho plynoucí opatření a důsledky ve formě zdražování svých služeb a dalších věcí. Finálním následkem může být ztráta zájmu o nabízené služby volnočasových center.

Nestátní subjekty, jako tomu je v případě nestátních neziskových organizací, jsou podporovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a jsou jim udělovány dle rozvrhového období finanční dotace. Podpora se týká neziskových organizací, které se pravidelně věnují volnočasovým aktivitám, a to jak organizovaných dětí, tak i těch neorganizovaných.⁷⁹

V roce 2015 se plní poslední z programů z vyhlášených cílů Programu státní podpory práce s dětmi a mládeží pro nestátní neziskové organizace na léta 2011 až 2015. Podpora je určena na pravidelnou a dlouhodobou činnost především. Má být přisuzována co nejširšímu spektru dětí a mládeže. Konkrétně na podporu aktivit, které pomáhají k zvýšení kvalit, ale také rozšíření a rozvoji činnosti organizací dětí a mládeže a organizací pracujících s dětmi a mládeží. Od roku 2016 jsou zpracovány opět nové vize a cíle v dalších programech pro následující období. Do programu a tedy i do čerpání dotací se mohou přihlásit všechny ty organizace, které splňují, svou činností a dalšími aspekty, podmínky zapsané v těchto zněních programů. Z těchto podmínek jsou například vytaženy tyto:⁸⁰

⁷⁹ VEDENÍ MŠMT PODPORUJE VOLNOČASOVÉ AKTIVITY DĚTÍ A MLÁDEŽE. NAVÝŠILO DOTACE O 15 MILIONŮ KORUN, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/vedeni-msmt-podporuje-volnocasove-aktivity-deti-a-mladeze>
⁸⁰ PROGRAMY STÁTNÍ PODPORY PRÁCE S DĚTMI A MLÁDEŽÍ, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi>

- Do účasti na programu se může zapojit organizace, která vznikla podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů – tj. občanské sdružení.
- Žádosti o poskytnutí dotace na následující rok v elektronické podobě ve všech Programech musí být vloženy do systému nejpozději posledního pracovního dne měsíce října předcházejícího roku, na který je dotace požadována.

Pro dotace jsou tedy stanoveny přesná pravidla, která ovlivňují činnost instituce do dalších let a je důležité sledovat vývoj činnosti především ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy pro jasné vymezení pravidel pro získání dotací.⁸¹

S vydáním a novelizováním nových občanských zákoníků především, přichází často změny týkající se nejrůznějších forem a činností těch institucí, jejichž činnost tento zákoník mimo jiné upravuje. S ohledem na téma práce a instituce v nich analyzované jsou vybrány zákony a vyhlášky legislativních nařízení, tyto instituce ovlivňující.

Poslední radikální změna ustanovení, která ovlivňuje zejména občanské sdružení, je obsažena v občanském zákoníku vydaném v roce 2014, který zasahuje do fungování občanských sdružení, a to na základě konkrétního ustanovení § 3045 odstavce 1 občanského zákoníku, které říká, že Sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se považují za spolky podle tohoto zákona. Sdružení má právo změnit svoji právní formu na ústav nebo sociální družstvo podle jiného zákona. Organizační jednotky sdružení způsobilé jednat svým jménem podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se považují za pobočné spolky podle tohoto zákona. Statutární orgán hlavního spolku podá do tří let ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona návrh na zápis pobočného spolku, jinak posledním dnem této lhůty právní osobnost pobočného spolku zaniká.⁸² Není tedy nutné se jako sdružení znovu registrovat nebo přeregistrovat, avšak občanské sdružení již občanský zákoník nezná.

⁸¹ PROGRAMY STÁTNÍ PODPORY PRÁCE S DĚTMI A MLÁDEŽÍ, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW <http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi>

⁸² Informace pro občany České republiky, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=89~2F2012&part=&name=&rpp=15>

Nyní se občanská sdružení nacházejí v situaci, kdy od 1. 1. 2014 plyne lhůta povinných změn, a to konkrétně několika hlavních povinností a doporučení. Zprv dle ustanovení § 132 odstavce 1 a 2 má občanské sdružení povinnost odlišit název od současného. To tedy platí ve smyslu odlišení právnické osoby od jiné osoby a musí obsahovat označení její právní formy. Toto musí být změněno do dvou let ode dne nabití účinnosti.⁸³ Za další je to doporučení uvést dle § 3041 občanského zákoníku do souladu s donucujícími ustanoveními interní (vnitřní) předpisy spolku. Toto ustanovení nabude platnosti po období 3 let. Ve stanovách spolku musí být uveden jeho statutární orgán a práva a povinnosti členů vůči spolku.⁸⁴

Technologické faktory

K technologickým aspektům ovlivňujícím instituci z vnějšího okolí je určitě možné zařadit v této době rychlý vývoj v oblastech komunikace, vývoje nových strojů a změn postupů a metod výkonu práce a tedy služeb pro zákazníka. Jelikož ve volnočasových institucích není kladen důraz v první řadě na využívání nejmodernější techniky a strojů ale obzvláště na pedagogické postupy, jsou technologie nejmodernějších počítačů a zařízení oblastí, která nemá na instituci primární vliv. Neznamená to ovšem obecně, že se volnočasové instituce nesnaží vyvarovat špatným technologickým postupům a nevyužívat technologické vymoženosti. Záleží na účelu a aktivitách provozovaných danou institucí.

S přihlédnutím k tomu, techniky se opakovaně mění, je možné předurčit, že v budoucích obdobích bude třeba inovovat, a zdokonalovat činnosti a postupy ale také technologické náležitosti v segmentu působit volnočasových aktivit.

4.5 Analýza mikrookolí

Pro analýzu mikro-okolí byla použita analýza Porterova pro průzkum pěti faktorů, které působí a ovlivňují podnik. Jedná se konkrétně o novou potenciální konkurenci,

⁸³ Předpis č. 89/2012 Sb., [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

⁸⁴ Občanským sdružením odtroubilo. Nový občanský zákoník zavádí spolky, [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-meni-fungovani-obcanskych-sdruzeni/>

konkurenční prostředí, sílu odběratelů, sílu dodavatelů a hrozby v podobě substitutů. Tyto faktory jsou velice blízké podniku a oproti faktorům, které jsou v makroprostředí má instituce větší šance těmto aspektům vzdorovat.

Konkurenční prostředí

V městské části Praha – Dolní Měcholupy se v současné době nachází 5 institucí kromě CVČ Leonardo. Tyto instituce nabízejí různé způsoby pro trávení volného času. Pro to aby mohlo být pojednáno o hrozbě vstupu nového konkurenta do daného odvětví a dané lokality v další části Porterovy analýzy, je nutné uvést stav v současné době. Instituce, které se touto činností zabývají, jsou vesměs instituce, které jsou zaměřeny na jednostranné aktivity a jsou tak pro specifický okruh zájemců.

Radioklub OK I KLO

Tato místní organizace zaměřuje své aktivity výhradně na praktické a teoretické dovednosti z elektrotechniky a radiotechniky. Forma výuky je specifická a to v podobě kurzu, kterým účastník prochází a na jejímž konci plynou pro vážné zájemce výhody ve stanici, kde se kurz odehrává. Jsou jimi například vysílání přímo z radioklubu, a podrobná příprava na samostatné zkoušky na koncesi vysílání. Tyto aktivity jsou určeny pro děti i dospělé. V minulosti tato organizace kombinovala své aktivity s modelářskými dovednostmi. Tento klub je ve své činnosti aktivní pouze jedenkrát týdně. Tento klub neprovozuje žádné funkční webové stránky.

Základní škola Kutnohorská

Škola sídlící ve středu městské části nabízí nejen svým žákům ale i široké veřejnosti volnočasové a zájmové činnosti. Toto je školou pořádáno nejen pro děti ale i pro předškolní a dospělé jedince. Škola nabízí činnosti jako keramika, výuka na PC, a další sportovní, jazykové a výtvarné kurzy. Základní škola má k dispozici nejen prostory budovy ale i přilehlé tělocvičny, či hřiště, kde se odehrávají především výše zmiňované sportovní aktivity. Celkem je poskytováno v prostorách školy 11 kurzů. Aktivity jsou vedeny lektory a pedagogy z několika druhů agentur. Ceny kurzů se pohybují od 650 Kč a za specifitější kurzy je placeno přibližně 1 500 Kč. Jako dodatečnou službu vyvíjí Základní škola pro zájemce internetovou kavárnu přístupnou veřejnosti bez přihlášení. Výhodou je

bezprostřední umístění v budově školy, kdy žáci mohou docházet do kroužku ihned po skončení vyučování a nejsou vázáni na přesun, což je vítáno rodiči dětí.

Fotbalový klub SK Dolní Měcholupy

Fotbalový klub v současné době provozuje sportovní činnosti, tělovýchovné aktivity a vytváří pro ně materiální podmínky. Sportovní využití volného času nabízí pro různé věkové kategorie a to pro děti od věku 5 let až po věk 11 let. Hřiště se nachází na okraji obydlené části. Tento klub má již dlouholetou historii a tradici.

Oddíl stolního tenisu SK Dolní Měcholupy

Stolní tenis a jeho provoz v oddílu má již dlouhou tradici a v současné době do něj dochází 11 platných členů a jsou otevřeni novým zájemcům o sport. Soutěží se účastní děti věku 3. a 4. třídy. Organizuje soutěže pro veřejnost a tradiční akce o pohár. Tréninky pro členy probíhají dvakrát týdně v tělocvičně v centru městské části.

Mateřská škola Dolní Měcholupy

Škola působící na okraji obydlené části nabízí dva kroužky a to plavání a flétna. Mateřská škola mimo jiné spolupracuje s CVČ Leonardo, kdy některé z dětí školy dochází na kroužky právě do námi analyzované instituce s širším zaměřením. Tělocvična využívaná okolními institucemi patří právě k mateřské škole.

Konkurenční souboje nejsou zřetelné, ale je nutné podotknout, že CVČ Leonardo poskytuje největší množství a výběr volnočasových aktivit v dané lokalitě a není jednosměrně zaměřen, což mu dává určité výhody.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Stejně jako v případě jiných podniků vstupují do odvětví nové podniky, které vidí příležitost ve stejném zaměření svých činnosti jako již existující subjekty, které již v dané lokalitě působí. Pokud se jedná konkrétně o instituce, které se zabývají účelným trávením volného času, v daném spektru pohledu je velikou výhodou důležitá skutečnost. Je jí právě to, že jejím výstupem nejsou fyzické výrobky či nefiguruje zde natolik konkurenční boj cen na internetu.

Stejně jako například CVČ Leonardo, jež vystupovalo do 1. 1. 2014 jako občanské sdružení, byla sdružení založena sdružením občanů za účelem poskytování volnočasových aktivit v dané lokalitě. Od 1. 1. 2014 občanský zákoník formu Občanského sdružení nezná a je možné založit pro tuto činnost spolek dle zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku pododdílu 2, § 218 mohou spolek: „*Založit zakladatelé, shodnou-li se na obsahu stanov; stanovy obsahují alespoň*

a) název a sídlo spolku,

b) účel spolku,

c) práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,

d) určení statutárního orgánu.“⁸⁵

Vzhledem k současné situaci na poli přijímání stupňujícího se počtu dětí zájmových kroužků, nehrozí CVČ Leonardo v nejbližší době hrozba příchodu konkurence, která by zapříčinila razantní odliv účastníků kroužků.

Síla dodavatelů

CVČ Leonardo se zaměřuje na široké spektrum aktivit, ke kterému je zapotřebí velké spektrum pomůcek či nástrojů. Tento materiál se ve vysoké obrátkovosti využívá a spotřebovává. Jelikož jsou spotřebovávány především pomůcky pro výtvarné, keramické či kutilské kroužky, odebírá především tento sortiment zboží. Tento materiál je v centru zajišťován především v rámci dárcovství převážně od rodičů dětí, které do centra dochází. Masové nákupy tohoto sortimentu tedy centrum neprovádí. Dodatečný materiál je dokupován již pouze v rámci maloobchodních řetězců. Dodávány, respektive využívány jsou služby vzdělávacích center, které CVČ Leonardu poskytuje své služby ve formě vzdělávacích programů zakončené udělením certifikátu. Jak bylo zmíněno v institucionální analýze, v současné době dodávají vzdělávací programy celkem 3 agentury. Dodavatelé v průběhu činnosti námi analyzované instotuce vystupují i ve službách dodávání jídel a občerstvení v průběhu dne do provozované předškolky či na příměstských táborech. Jídlo je dodáváno pouze v případech průběhu aktivit přes celý den a je dodáváno především

⁸⁵ Předpis č. 89/2012 Sb., [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

z kuchyně místní mateřské školy, se kterou má CVČ Leonardo dobré vztahy. Lektori, kteří jsou dodavateli odborného vedení a působení v kroužcích jsou z velké části obyvatelé městské části Praha – Dolní Měcholupy a své služby většinou poskytují mimo jiné i svým ratolestem. Lektori jsou pečlivě vybíráni vedením volnočasového centra.

Velké množství materiálu, který se využívá pro výrobu nejrůznějších výrobků, jsou části běžně spotřebovávaných věcí, které se dále využívají jako nový materiál pro tvorbu nových výrobků v jednotlivých kroužcích. Například PET láhve, role toalet. papíru a další. Takto jsou tedy doplňovány některé zdroje materiálu a děje se tak naprosto přirozeně za chodu centra. Není tam třeba se obávat náhlého nedostatku materiálu. Instituce a dodavatelé fungují v rámci vzájemně výhodných podmínek a uzavírání obchodu.

Hrozba substituce

Hlavním faktorem, který ovlivňuje, zda si dítě vybere jinou formu trávení volného času, je vědomí, že v institucích pro volný čas je za trávení volného času placen finanční obnos. Volný čas může být tedy tráven, bez nutnosti investovat finance do placení kroužků, a to například na veřejných prostranstvích v dané lokalitě jako jsou hřiště, parky či vodní plochy. Takto trávený čas má ale své úskalí a zápory v tom smyslu, že není většinou pedagogicky veden dle daných osnov a k určitým cílům a není natolik ovlivněn pedagogickým působením. V lokalitě městské části Prahy – Dolní Měcholupy jsou vybudovány k tomuto účelu dětské hřiště plně hradů a konstrukcí a jako druhý objekt je to účelové venkovní hřiště pro hraní tenisu a běhání na běžecké dráze. Čas je také možné trávit s rodinnými příslušníky ve svých domovech. Substituty je možné nalézt, ale ohrožení neshledávám jako kritická pokud chce být ve svém volném čase odborně veden.

Síla odběratelů

Odběratelé jsou pro instituce jakou je volnočasové centrum právě ty osoby, které využívají jejich služeb. V našem případě jsou to děti, mládež a popřípadě i dospělí. Právě rodiče berou za trávení času svých dětí zodpovědnost ve smyslu například kalkulace nákladů či ohodnocení kvality poskytovaných služeb.

Jelikož je CVČ Leonardo zaměřeno na velký počet oblastí trávení volného času, není příliš ohrožováno silou zákazníka jako jednotlivce. Protože nabízí každé pololetí v průměru 32 kroužků, odliv specificky zaměřených či nespokojených účastníků, není pro

něj ohrožujícím faktorem. Právě různorodost zaměření ji odlišuje i od konkurenčních firem, které v jejím velmi blízkém okolí nenabízejí takové množství kurzů. Možné ohrožení by mohlo nastat v případě odlivu obyvatel do jiných vzdálenějších částí, kde by instituce podobného zaměření, nabízely tyto aktivity.

4.6 SWOT analýza

SWOT analýza CVC Leonardo hodnotí a zjišťuje vlivy, které působí na instituci a tím jí dává určité postavení a tak může být instituce charakterizována. Podstatou je zaměření se na 4 jednoduché oblasti, které cíleně zkoumají instituci. Cílem je co možná nejobjektivnější analýza a sepsání silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb, které instituce má. K tomu aby mohl být rozbor proveden, byla instituce analyzována z pohledu vnějšího ale i vnitřního okolí a prostředí. Primárním záměrem této analýzy není vyčíst co největší počet faktorů, které instituci obklopují a ovlivňují ale vybrat jen ty nejdůležitější.

Silné stránky

- Úzká spolupráce a dobré vztahy se zastupitelstvem městské části Praha – Dolní Měcholupy
- Dobrá pověst a jméno instituce
- Zajišťování a realizace tradičních událostí v městské části
- Velký rozsah provozovaných činností a služeb v dostačujících prostorách
- Stále se zdokonalující lektorští pracovníci díky dodatečnému vzdělávání v rámci vzdělávacích kurzů od již stálých a ověřených institucí
- Financování z vícero zdrojů (dary, dotace, tržby z činnosti)
- Výhodné umístění volnočasového centra ve středu městské části, a zároveň u hlavní silnice, tedy dobrá dostupnost pro zájemce z okolních městských částí
- Mimořádné zapojení dobrovolnictví v aktivitách instituce
- Efektivní propagace v městské části ale i na internetu
- Organizace velkých akcí pro veřejnost
- Příjemné zaměstnanecké zázemí
- Spolupráce institucí a škol v dané městské části

Slabé stránky

- Absence bezbariérového přístupu do všech částí instituce
- Kvůli poloze instituce u frekventované silnice, nutnost mít pro dítě vždy zajištěný doprovod
- Schopnosti poskytovat dostatečně kapacitně služby a aktivity instituce jsou závislé na výši dotací a darů
- Zpravidla mladí lektoři nemají dostatečné zkušenosti z praxe a tyto zkušenosti nabývají až v průběhu realizovaných kurzů
- Nízké procento zastoupení mužů co by lektorů
- Absence zpětné vazby od vedení a zpětné hodnocení
- Absence prostor pro uskutečňování veškerých tělovýchovných a sportovních aktivit přímo v budově instituce
- Skutečnost, že budova není ve vlastnictví CVC Leonardo a z toho plynoucí určitá míra nejistoty zajištění prostor do budoucích období

Příležitosti

- Pokračování v současném trendu růstu počtu obyvatel městské části Praha – Dolní Měcholupy a okolních částí
- Větší podpora obyvatel instituce, s vidinou ještě kvalitnějšího zázemí a organizace volného času pro své děti
- Možnost získat ještě větší podporu od vedení městské části či celé obce
- Růst výstavby nových domů a přesun obyvatel z jiných městských částí či obcí mimo Prahu do těchto nově vznikajících lokalit
- Rozvoj spolupráce s dalšími institucemi pro trávení volného času místě působení i v okolních městských částech či obcích mimo Prahu
- Větší využití prostor v čase prázdnin
- Zainteresování nových dárců a sponzorů
- Zpětná vazba od účastníků kurzů za účelem zkvalitnění obsahové stránky výuky
- Získání studentů pro dobrovolnickou práci či praxi v oboru
- Poměrně velká kupní síla obyvatelstva města Prahy

Hrozby

- Omezení velikostí prostorů a únosné kapacity lektora v případě většího počtu zájemců o kurz
- Konkurence jak v městské části Praha – Dolní Měcholupy tak i v okolních městských částech a obcích mimo Prahu
- Snížení finančních prostředků pro realizaci činnosti v dosavadním měřítku
- Změny preferencí dětí v oblasti trávení volného času a následný pokles účastníků kurzů a aktivit
- Velké množství institucí žádající o finanční podporu pro svou činnost
- Neočekávaný růst cen energií či ceny za pronájem budovy
- Přesun či fluktuace obyvatelstva do jiných částí města či do jiných obcí
- Nedostatečná kvalita dobrovolnické práce a tím vznikající poškození image instituce

Po výčtu reálných faktů, které se týkají charakteru a činnosti volnočasového centra, následuje zanesení těchto skutečností do vzájemných relací, kdy právě interakcí vznikají nové skutečnosti. Tyto skutečnosti jsou nové vazby, které možné nazvat strategie, jež svým charakterem tvoří nový pohled využitelný k rozvoji instituce.

Níže jsou takovéto strategie zkráceně popsány a budou rozvedeny v následující kapitole:

Tab. č. 6: SWOT analýza

	Silné stránky - S	Slabé stránky - W
Příležitosti - O	<p>Strategie – SO</p> <ul style="list-style-type: none"> Díky dobrému jménu a účastníkům kurzů i z jiných městských částí rozšířit propagaci i do vzdálenějšího okolí 	<p>Strategie – WO</p> <ul style="list-style-type: none"> Využití finančních prostředků jako podpory zkvalitnění služeb
Hrozby - T	<p>Strategie – ST</p> <ul style="list-style-type: none"> Zvýšit procento lektorů co by mužů 	<p>Strategie – WT</p> <ul style="list-style-type: none"> Zavedení hodnocení činností instituce pro zkvalitnění služeb a zavedení účelných porad vedení s lektory

Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Podstatou činnosti CVČ Leonardo je poskytovat kvalitní a příjemné zázemí pro trávení volného času mládeže. S touto vizí a záměrem vyvíjí aktivity k naplňování jejich dílčích cílů, které se snaží naplňovat jak svými aktivitami, uzpůsobením svých prostor pro adekvátní využití, personálním zajištěním lektorů ale také finančním pokrytím a investováním do výše zmíněných systémů. Neoddělitelnou součástí jsou také normy vázané na chod instituce. Níže zhodnotím a určím, zda nebo z jaké části plní instituce své dílčí cíle a poslání ve výše zmíněných částech.

CVČ Leonardo je v maximální míře seznámeno s normami a vyhláškami určenými nejen pro neziskové organizace obecně ale také v konkrétních dílčích záležitostech týkajících se. Tyto normy a stanovy naplňuje, a pokud je možné je ovlivnit a přizpůsobit, děje se tak ku prospěchu účastníků a veřejnosti obecně. Konkrétně všeobecné podmínky kroužků a kurzů jsou aktualizovány a upravovány k co nejefektivnějšímu průběhu obsahu daných aktivit.

Výtkou je jedině nedostatečně zvládnuté rozmístění těch konkrétních norem a vyhlášek kdy, ač tyto vyhlášky a řády vyvěšeny jsou, jejich umístění by se mělo především rozšířit do všech hlavních prostor, kde se především zákonný zástupce dítěte, při příchodu do prostor, nachází.

Vybavení stejně jako pronajatý prostory, které CVČ Leonardo využívá, jsou v dostatečné míře schopny efektivně naplňovat cíle, které si klade. Především po rozšíření prostor na jeho dvojnásobnou velikost umožňuje výuku mnoha kroužků v jeden čas a z toho vyplývající možnost vyhovět v co největší míře účastníkům s jejich omezenými časovými kapacitami.

Nevýhodou je samozřejmě nejistota spojená s prodloužením smlouvy o pronájmu vztahující se k prostorám CVČ Leonardo. Tento negativní fakt však pozitivně vyrovnává fakt, že po rozhodnutí rozšířit prostory v roce 2014 do stávající formy je CVČ Leonardo schopné pojmout i větší množství dětí a tak může nabídnout své služby zájemcům z okolních oblastí než je pouze městská část Praha – Dolní Měcholupy. Toto se shledává s kladnými ohlasy.

Dle cílů a poslání je prioritou instituce nabídka poskytování služeb především znevýhodněným jedincům mimo jiné těm, kteří jsou různou formou fyzicky postižení. S

ohledem na to, umožňuje bezbariérový přístup do budovy avšak již ne do dalších pater. Snadný pohyb bez větší pomoci je možný tedy jen v omezené kapacitě CVČ. Avšak zatím vždy se takto znevýhodněným osobám služby přizpůsobily.

Personál, který zaujímá kapacitu 27 zaměstnanců, kdy většina počtu jsou lektori, zvládají plnit své povinnosti. Jako nedostatek však shledávám v zastoupení pouze jednoho lektora mužského pohlaví. Instituce pociťuje výraznou nevýhodu zejména u kroužků obsazených většinou kluky jakožto účastníky a vedenými pouze lektorkami, jelikož mužský přístup vedení je mnohdy, s ohledem na tuto charakteristiku, vyhledáván a z pozorování vnímán jako, pro cílovou skupinu, efektivnější.

Zároveň se instituci nevyhýbá problematika zaučování lektorů, se kterými se počítá na vedení kroužku na dobu minimálně jedno pololetí. Vedení u zaměstnanců či zaměstnanci samotní zjišťují, že lektorskou práci nezvládají efektivně naplňovat a v některých případech se toto projevuje nepříznivě na výuce.

Velmi dobře má CVČ Leonardo zvládá sdružování jak personálu, tak externích dobrovolnických sil. Tento fakt je nejvíc patrný na veřejných akcích.

Finanční zajištění CVČ Leonardo zvládá zabezpečovat především výnosy z kurzovního ale také každoročními žádostmi o granty a dotace, které jsou v dostatečné míře naplňovány. Jelikož je sdružení velmi aktivní ve spolupráci s městskou částí Praha - Dolní Měcholupy, vycházejí si vstříc vzájemnou podporou, konkrétně ze strany zastupitelstva finanční podporou. Jak bylo zmíněno, jsou naplňovány také žádosti o dotace a granty od magistrátu hlavního města Prahy. Sdružení vždy ve finanční stránce vychází tak aby pokrylo své náklady a to jak tím způsobem, že jsou vyrovnány jejími výnosy za dané období, nebo pokryty nerozdělenými výnosy z minulých let.

Při zkoumání aktivit bylo zjištěno, že instituce nabízí dostatečný počet aktivit, ze kterých je možné si vybrat z velmi širokého spektra zaměření. Instituce je také, za daných Všeobecných podmínek kroužků a kurzů, otevřena k tomu, aby byl při násobných ohlasech a přáních účastníků, otevřen kroužek, který by skutečně představoval veřejnosti o trávení volného času naplňoval. Toto vše samozřejmě také v návaznosti na personální kapacity.

Právě proto, že je centrum uzpůsobeno pojmout široké věkové rozpětí účastníků, odolává přílivu nových zájemců, kteří se do dané i okolní oblasti, která je velice žádaná, přesunují.

I díky aktivitě, kterou vyvíjí zastupitelstvo městské části Praha – Dolní Měcholupy má instituce šířit povědomí o své činnosti v pravidelných zpravodajích, které městská část vydává ale také v informačních tabulích, které má městská část rozmístěny v dostatečném množství. Mimo to je veřejnost dostatečně informovaná o činnosti CVČ Leonardo z jejich webových stránek. To vše je přičítáno k dobrému image a jménu instituce a hodnoceno jako velice důležitý zdroj instituce, ze kterého může těžit.

Makrookolí působí konkrétně na analyzovanou instituci především v oblasti sociálně-kulturních a ekonomických faktorů. Konkrétně zvyšující se počet jak obyvatel, tak dětí, které mohou využívat služeb instituce a snižující se nezaměstnanost v hlavním městě Praha může vést k uvolnění dostatečných prostředků pro výběr a zapsání dětí do kroužků.

Z hlediska mikrookolí a této analýzy jsem došel k důležitým závěrům především ze dvou hledisek. A to z pohledu na konkurenci kdy městské části Praha – Dolní Měcholupy, CVČ Leonardo má konkurenci v poskytovaných službách pouze v Základní škole Kutnohorská, která nabízí obdobné služby. Dodavatelé jak vzdělávacích kurzů, tak materiálů byli pečlivě vybíráni a vše směřuje k dlouhodobé spolupráci. S dodavateli především v oblasti kvalitní lektorské výuky jsou spojeny problémy zaškolování a chybějící praxe a s tím spojenými projevy ve vedení kroužku.

Volnočasové centrum má mnoho příležitostí k rozvoji, kdy v posledním období právě díky rozšíření prostor zvládá zvětšit své kapacity v kroužcích či navýšit počet běhů daného kroužku přes týden. Díky pozitivnímu image volnočasového centra a s přihlédnutím k faktu, že počet obyvatel městské části Praha - Dolní Měcholupy je daný, je možnou příležitostí a zároveň mým prvním návrhem rozšířit povědomí o speciálně těch kroužcích, které jsou kapacitně nenaplněny a mohou pojmout další účastníky. A to propagací v okolních oblastech, kde se tak neděje. Tento krok by tak mohl také vést ke zvýšení počtu aktivit v čase prázdnin, zapříčiněný zvýšenou poptávkou.

Druhým návrhem je využití dostupných finančních prostředků pro podporu ve formě příspěvku na zkvalitnění odbornosti lektorů, a to především zajištěním vzdělávacích kurzů absolventům škol či mladých lektorů bez praxe a studijních materiálů využitelných pro zkvalitnění výuky. Vzdělání lektora se přímo úměrně promítá do kvality obsahu

kroužku, který vede. Stejně tak materiály, ze kterých lektor čerpá, jsou důležité pro maximální užitek pro účastníka. Proto využití dosavadních zkušeností s agenturami, které již pro lektory volnočasového centra dodatečné vzdělávání zabezpečovali, by mělo vést k zefektivnění výuky popřípadě rozšíření rozpětí kroužků. Tento postup také omezí hrozbu hledání kvalitnějšího lektorského zastoupení v jiné instituci, nebo volbu substitutu pro trávení volného času.

Další návrh je ovlivněn skutečností, že ne vždy je dáována zpětná vazba o vnímané kvalitě vykonávaných aktivit ze strany rodičů dětí. Se záměrem zkvalitnění výuky navrhuji dávat možnost podat připomínku a ohodnotit náplň kroužků rodiči a to vždy v půlce a na konci pololetí pomocí dotazníků. Tyto zpětné vazby by měly být skupinově ale i individuálně konzultovány vedením s lektory. Stejně tak je třeba systematicky a pravidelně zhodnocovat práci nových lektorů a konzultovat s nimi náležitosti týkající se vedení kroužku. Je žádoucí, aby se úroveň nabízených aktivit i tímto zvyšovala. Tato změna může zabránit spontánnímu odhlášení z kroužku bez udání důvodu, ač by mohli prospět instituci.

Čtvrtým návrhem je zaměření se na hledání a zaměstnání většího počtu lektorů coby mužů k doplnění stávajícího kolektivu. V centru je mnohou kroužků, které se již ze zkušenosti zaplňují z větší části chlapci nebo se zabývají chlapeckými činnostmi. Tato skutečnost přímo nevyžaduje, avšak bylo by efektivním přínosem i z výchovného hlediska kdyby bylo do vedení kroužků zapojeno více mužů.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala komplexní analýzou instituce Centrum volného času Leonardo, která se zabývá vyvíjením aktivit a nabídkou činností v rámci volného času dětí a mládeže. Cílem bylo jednak zjistit, zda svými aktivitami naplňuje své poslání a cíle, které si vytyčuje ale také z provedeného rozboru vyvodit závěry a navrhnout změny, potažmo návrhy pro zlepšení činnosti instituce.

S existencí instituce jako je autorem analyzovaná souvisí několik faktorů a hledisek, které ji formují. Proto zmapováním provozovaných činností, norem a směrnic, finančního a personálního zajištění, využívání prostor a vybavení, a tvorby dobrého jména instituce bylo zjištěno, že Centrum volného času Leonardo plní své poslání. S přihlédnutím k první části poslání, kterým je dle zřizovatelů poskytovat kvalitní služby a organizace výchovně-vzdělávacích, zájmových a rekreačních činností pro děti a mládež v čase mimo vyučování bylo zjištěno následující. Instituce si našla své zájemce, kteří si našly v rámci nabídky kroužků činnost, ke které se pod vedením instituce vrací a kterou rádi provozují a instituce si tak vytvořila dobrou vizitku. Důkazem jsou mimo jiné zvyšující se počty dětí zapsaných na kroužky či počty účastníků na veřejných akcích ale také velká podpora městské části hlavního města Prahy, kde instituce působí. Dále bylo v práci zjištěno, že i druhou část vytyčeného poslání, kterým je poskytovat kvalitní služby lidem určitým způsobem dočasně či trvale znevýhodněným se daří v instituci naplňovat. A to přívětivými cenami sociálně slabším rodinám, které jsou vyčleňováni z běžných sociálních struktur, kroužky pro matky na mateřské dovolené, i přístup různě handicapovaným jedincům.

Ve spojení a s pomocí analýz mikrokolů a makrokolů byl zpracován seznam silných a slabých stránek instituce a příležitostí a ohrožení, které by ji mohly určitým způsobem ovlivnit v její činnosti. Bylo zjištěno, že přes vlivy, které se dotýkají instituce z jejího vzdáleného či blízkého okolí je instituce schopna udržet si svůj statut a dosahovat svého vytyčeného poslání. Faktory zmíněné v analýzách je ovšem důležité stále monitorovat a kontrolovat a to z důvodu připravenosti na případné změny v pojetí nabídky a charakteru činnosti.

V návaznosti na výsledky bylo doporučeno přihlédnutí ke čtyřem navrhovaným cílům ve formě kroků a změn, které by měly zapříčinit pozitivní dopad na chod instituce a kvalitu poskytovaných služeb. Autorem je doporučeno jejich zařazení do plánů a strategií, které vedení instituce vytváří.

7 Citovaná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Překlad Jaroslav Berka, Josef Koubek. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČECH, Tomáš (ed.), *Výchova a volný čas*. Brno: Kabinet multikulturní výchovy Pedagogické fakultě MU, 2007, 215 s. ISBN 978-80-8663-397-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FRIČ, Pavol, GOULLI, Rochdi. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-864-3204-1.

HÁJEK, Bedřich, HARMACH, Jaromír, HOFFMANN, Otto, JÍRA, Otakar, JÍROVÁ, Hana, KRTIČKA, Karel, RAMPOUCHOVÁ, Jaroslava, VESELÝ, Vladimír. *Děti, vedoucí, volný čas*. 1.vyd. Praha: IDM MŠMT, 2004, 120 s. ISBN 80-86784-06-1.

HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogika volného času*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2010, 127 s. ISBN 978-80-7290-471-6.

HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2004, 176 s. ISBN 80-717-8927-5.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 978-80-2471-458-5.

JANOŠKOVÁ, Jana, KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně.* Praha: Grada, 2005, 113 s. ISBN 80-2471-364-0.

JOKL, Miloslav. *Zdravé obytné a pracovní prostředí.* Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 261 s. ISBN 80-2000-928-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002, xii, 172 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KOVANICOVÁ, Dana, KOVANIC, Pavel. *Poklady skryté v účetnictví.* Vyd. 1. Praha: Polygon, 1995, 214 s. ISBN 80-9017-784-0.

KOVÁŘ, František, ŠTRACH, Pavel. *Strategický management.* Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003, 206 s. ISBN 978-80-2450-504-6.

KRÁĚOVIČ, Jozef, VLACHYNSKÝ, Karol. *Finančný manažment.* 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2002, 419 s. ISBN 80-8904-717-3.

KRATOCHVÍLOVÁ, Emília. Vol'ný čas a prevencia sociálno-patologických javov u detí a mládeže. In *Socialia 2000 – Mládež a volný čas.* Vyd. 1. Editor Blahoslav Kraus. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, 429 s. ISBN 80-704-1760-9.

MALINOWSKI, Bronislaw. Vědecká teorie kultury. 1.vyd. Brno: Krajské kulturní středisko, 1968.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MAŇÁK, Josef, HŘEBÍČEK Libor, TELEC Jaroslav, SPOUSTA Vladimír. *Teoretické základy výchovy ve volném čase: (úvod do studia pedagogiky volného času).* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994, 183 s. ISBN 80-210-1007-x.

MÍČEK, Libor. *Duševní hygiena.* Vyd. 1. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984. 207 s., ISBN 14-400-84.

NOVOTNÝ, Jiří., LUKEŠ, Martin. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací.* 1. vyd. Praha: Oeconomika 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

PÁVKOVÁ, Jiřina. *Pedagogika volného času.* Vyd. 3. Praha: Portál, 2002, 231 s. ISBN 80-717-8711-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník.* 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza.* Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2000, x, 101 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.

SOUKUP, Václav. *Antropologie: teorie člověka a kultury.* 1. vyd. Praha: Portál, 2011. 741 s. ISBN 978- 80-7367-432-8.

SOUKUP, Václav. *Přehled antropologických teorií kultury.* Vyd. 1. Praha: Portál, 2000, 229 s. ISBN 80-7178-328-5.

SPOUSTA, Vladimír, FALTÝSKOVÁ Jarmila, HŘEBÍČKOVÁ Martina, KNOTOVÁ Dana, ŘEHULKA Evžen. *Kapitoly z pedagogiky volného času.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996, 37 s. ISBN 80-210-1274-9.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací.* Vyd. 4., aktualiz. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2

TIRPÁK, Peter, KUBÍK, Ferdinand. *Volný čas z pohľadu teológie a animácie.* Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Gréckokatolícka teologická fakulta, 2012, 212 s. ISBN 978-80-555-0564-0.

TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení.* Vyd. 1. Praha: Credit, 2002, 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VALACH, Jozef. *Interní zdroje a některé nové přístupy k financování podnikových investic.* Český finanční a účetní časopis, 2006, roč. 1, č. 1

VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 144 s. ISBN 978-80-247-2282-5.

VANĚČEK, Drahoš. *Logistika.* 3., přeprac. vyd. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství.* 1. čes. vyd., překlad 18. vyd. německého originálu. Překlad Jiří Dvořák. Praha: C.H. Beck, 1995, 748 s. Ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-014-1.

Internetové zdroje

III/4 Kultura a nestátní neziskové organizace. [online]. [cit. 2015-3-16]. Dostupný z WWW:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ignekdT3rBAJ:www.mvcr.cz/soubor/03-04-pdf.aspx+&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>

BOCAN, Miroslav., a kol. *Hodnotové orientace dětí ve věku 6–15 let.* Praha: Národní institut dětí a mládeže. 2011. [cit. 2015-03-16] Dostupný z WWW:

<http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA1-vyzkumy/hodnotove-orientace-deti-ve-veku-6-15-let.pdf>

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 o pracovním právu a personalistice. In *Zákoník práce. 2006, částka 84/2006, Sb.* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Dolní Měcholupy, část obce Praha. PENÍZE.CZ. *Peníze.CZ* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://regiony.penize.cz/6-d490041-dolni-mecholupy-cast-obce-praha>

Finanční zdroje, finance. MANAGEMENTMANIA.COM LLC. *MANAGEMENT MANIA* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/financni-zdroje-finance>

HELENA, Sedláčková. *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku* [online]. 2007, s. 110 [cit. 2015-03-20].]. Dostupný z WWW: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=52.pdf>

Informace pro občany České republiky. PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=89~2F2012&part=&name=&rpp=15>

Lidské zdroje - HR, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z: <http://www.elseaz.cz/slovník/lidske-zdroje-hr/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné... [online]. 2009. [cit. 2012-10-19]. Dostupný z WWW: <http://mpsv.cz/cs/7721>

Nejnovější údaje. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://www.czso.cz/csu/reakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prac

Nejvyšší platy podle očekávání v Praze, Ostrava až za menšími krajskými městy. PLATY.CZ. [online]. 2014-08-13 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.platy.cz/analyzy/nejvyssi-platy-podle-ocekavani-v-praze-ostrava-az-za-mensimi-krajskymi-mesty/50146>

O nás. OBČANSKÉ SDRUŽENÍ LEONARDO. *Centrum volného času LEONARDO* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.leonardos.cz/about/>

Občanským sdružením odtroubilo. Nový občanský zákoník zavádí spolky. PODNIKATEL.CZ. [online]. 2013-10-09 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-meni-fungovani-obcanskych-sdruzeni/>

Obecná míra nezaměstnanosti podle krajů-údaje za jednotl. čtvrtletí. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparamzdr.jsp?vo=graf&cislotab=VSPS+507_1&voa=graf&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_21=20141&go_h_1=1&go_h_2=1&go_h_3=1&go_l_5=1&go_l_6=1&go_l_7=1&go_l_8=1&go_l_9=1&go_l_10=1&go_l_11=1&go_l_12=1&go_l_13=1&go_l_14=1&go_l_15=1&go_l_16=1&go_l_17=1&go_l_18=1

PALÁN, Z., Lidské zdroje, [online]. [cit. 2015-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidske-zdroje-lz>

Pohyb obyvatel v městských částech Prahy. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=tabulka&childsel0=6&cislotab=DEM9010PC_MC&kapitola_id=369&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=6

Pojmenování obce. MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA-DOLNÍ MĚCHOLUPY. *Oficiální stránky městské části Praha-Dolní Měcholupy* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z: <http://www.dolnimecholupy.cz/o-dolnich-mecholupech/historie/pojmenovani-obce.html>

Povinné informace. MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA-DOLNÍ MĚCHOLUPY. *Oficiální stránky městské části Praha-Dolní Měcholupy* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/urad-mestske-casti/povinne-informace>

PROGRAMY STÁTNÍ PODPORY PRÁCE S DĚTMI A MLÁDEŽÍ. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/mladez/programy-statni-podpory-prace-s-detmi-a-mladezi>

Předpis č. 89/2012 Sb. PODNIKATEL.CZ. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

Předpis č. 89/2012 Sb. ZÁKON PRO LIDI.CZ. [online]. 2012-02-03 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

Působení barev: Působení barev v místnosti. In: JUB: Barvy mění dům [online]. [cit. 2014-10-01]. Dostupný z WWW: <http://www.jub.cz/poradna/barevna-inspirace/pusobeni-barev/pusobeni-barev-v-mistnosti/>

Strategická situační analýza. [online]. [cit. 2015-3-16]. Dostupný z WWW: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

Udalo se v posledních letech. MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA-DOLNÍ MĚCHOLUPY. *Oficiální stránky městské části Praha-Dolní Měcholupy* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/o-dolnich-mecholupech/historie/pojmenovani-obce.html>

Úplný výpis ze spolkového rejstříku. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z

WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=747729&typ=UPLNY>

VEDENÍ MŠMT PODPORUJE VOLNOČASOVÉ AKTIVITY DĚTÍ A MLÁDEŽE. NAVÝŠILO DOTACE O 15 MILIONŮ KORUN. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. [online]. 2014-07-18 [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/vedeni-msmt-podporuje-volnocasove-aktivity-deti-a-mladeze>

Věkové složení obyvatelstva v Praze-územní srovnání. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=1&cislotab=DEM0050PU_MC&kapitola_id=371&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=1&cas_1_29=20131231

Základní údaje, charakteristika. MĚSTSKÁ ČÁST PRAHA-DOLNÍ MĚCHOLUPY. *Oficiální stránky městské části Praha-Dolní Měcholupy* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.dolnimecholupy.cz/urad-mestske-casti/povinne-informace>

Změna právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Moravskoslezský kraj. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupný z WWW: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/zmena-pravni-formy-obcanskeho-sdruzeni-na-obecne-prospesnou-spolecnost-31058/>

8 Seznam použitých tabulek a obrázků

TABULKY

- Tab. č. 1: Obecná matice SWOT analýzy
- Tab. č. 2: Vývoj ukazatelů pravidelných aktivit CVČ Leonardo v letech 2009 až 2014
- Tab. č. 3: Obecná míra nezaměstnanosti (%) v České republice a v kraji Hlavní město Praha
- Tab. č. 4: Počet obyvatel v Praze – Dubeč, Petrovice, Křeslice, Štěrboholy, Uhřetěves
- Tab. č. 5: Počty žáků jednotlivých školských zařízení
- Tab. č. 6: SWOT analýza

OBRÁZKY

- Obr. č. 1: Zdroje podniku
- Obr. č. 2: Segmenty vnějšího prostředí
- Obr. č. 3: Porterův model konkurenčního prostředí
- Obr. č. 4: Městská část Praha – Dolní Měcholupy
- Obr. č. 5: Organizační struktura
- Obr. č. 6: Sídlo CVČ Leonardo, Kutnohorská 10/55
- Obr. č. 7: WWW stránky volnočasového centra Leonardo