



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

## Projektové řízení a strategické plánování ve vybraných krajích

# DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program:

MANAGEMENT SOCIÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH

**Autor:** Bc. Oksana Lisovol

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. et. Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

**Konzultant:** Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

České Budějovice 2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Projektové řízení a strategické plánování ve vybraných krajích*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby bakalářské/diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé bakalářské/diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne **10.08.2021**

.....

*podpis*

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové Ph.D. za čas, který mi v průběhu zpracování této diplomové práce věnovala, především za odborné a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem respondentům a informantům, kteří se podíleli na výzkumné části této práce.

# Projektové řízení a strategické plánování ve vybraných krajích

## Abstrakt

Tato diplomová práce je součástí projektu s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S).

Diplomová práce pojednává o problematice projektového řízení a strategického plánování v organizacích, které poskytují sociální služby. Cílem práce je popsání vybraných aspektů projektového řízení a strategického plánování.

Práce je členěna do několika částí. Teoretická část obsahuje informace a poznatky, popsané v odborných zdrojích knižní i elektronické podoby. Informace se zaměřují na sociální práci a sociální služby, zřizovatele sociálních služeb a financování sociálních služeb. Následně na popsání a definici hlavních témat práce, kterými jsou strategické řízení, strategické plánování a projektové řízení. Praktická část je koncipována formou kvantitativního výzkumu, který slouží k naplnění hlavního cíle práce. Za použití schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model) a pomocí Chí kvadrát testu dobré shody –  $X^2$  a znaménkového schématu s hladinou významnosti  $\alpha = 0,05, 0,01$  a  $0,001$ , byly stanoveny tyto hypotézy: H1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. A H2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování.

Výsledkem a přínosem mé diplomové práce jsou dílčí části celkových výsledků projektu GAJU s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S). Získaná data, která popisují vybrané aspekty managementu, budou sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy, eventuálně pro vytvoření návrhu na zlepšení řízení, organizace v sociální oblasti.

## Klíčová slova

Projektové řízení; management; sociální služby; organizace poskytující sociální služby; strategický management; strategické plánování.

## **Project management and strategic planning in selected regions**

### **Abstract**

This thesis is part of the project entitled Selected Aspects of Social Work Management (registration number GAJU 052/2019/S).

The thesis deals with the issues of project management and strategic planning in organizations providing social services. The aim of the thesis is to describe selected aspects of project management and strategic planning.

The thesis is divided into several parts. The theoretical part contains information and knowledge described in professional sources in book and electronic form. The information focuses on social work and social services, social service providers and financing of social services. It then goes on to describe and define the main themes of the thesis, which are strategic management, strategic planning and project management. The practical part is designed in the form of quantitative research, which serves to fulfil the main objective of the thesis. Using the QUAN-qual (The QUAN-Qual Model) scheme and using the Chi-square test of goodness of fit -  $\chi^2$  and the sign scheme with significance levels of  $\alpha = 0.05$ ,  $0.01$  and  $0.001$ , the following hypotheses were established: H1: There is a relationship between an organization's funding sources and project management. And H2: There is a relationship between the evaluation of the importance of the strategic plan for the development of the organization and selected aspects of strategic planning.

The results and contributions of my thesis are partial parts of the overall results of the GAJU project entitled Selected Aspects of Social Work Management (GAJU registration number 052/2019/S). The obtained data, which describe selected aspects of management, will serve as a stimulus for further extension research, possibly for the development of a proposal to improve the management, of an organization in the social field.

### **Key words**

Project management; management; social services; organizations providing social services; strategic planning; financial planning.

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod.....  | 14 |
| 1. Současný stav.....  | 16 |
| 1. Zřizovatelé sociálních služeb.....                        | 19 |
| 2. Financování organizací poskytujících sociální služby..... | 20 |
| 3. Strategické řízení .....                                  | 24 |
| 4. Strategické plánování.....                                | 26 |
| 5. SWOT analýza.....   | 28 |
| 6. Projektové řízení .....                                   | 30 |
| 7. Projekt.....  | 31 |
| 8. Organizační struktura projektu.....                       | 32 |
| 2. Cíl práce a výzkumné otázky.....                          | 36 |
| 1. Cíl práce.....  | 36 |
| 2. Výzkumné otázky.....                                      | 36 |
| 3. Hypotézy.....   | 36 |
| 4. Operacionalizace pojmů .....                              | 36 |
| 3. Metodologie.....  | 37 |
| 1. Popis výzkumné strategie.....                             | 37 |
| 2. Harmonogram výzkumu.....                                  | 37 |
| 3. Charakteristika výzkumného souboru.....                   | 38 |
| 4. Popis metod analýzy.....                                  | 38 |
| 5. Harmonogram výzkumu.....                                  | 44 |
| 6. Popis rizik výzkumu.....                                  | 44 |
| 4. Výsledky.....   | 45 |
| 1. Sociografické údaje.....                                  | 46 |
| 2. Analýza dat.....  | 64 |
| 3. Testování souvislostí.....                                | 64 |
| 4. Vyhodnocení hypotéz.....                                  | 68 |
| 5. Diskuse.....  | 71 |
| 6. Závěr.....  | 77 |
| 7. Seznam zdrojů.....  | 79 |
| 8. Seznam příloh.....  | 87 |
| 9. Seznam zkratk.....  | 88 |

## Úvod

Strategické řízení v moderní organizaci je definováno jako poznávání, hodnocení a logické uplatňování poznatků o předmětných vývojových směrech. Dále je strategické řízení jeden ze základních a nejdůležitějších konceptů organizace. Strategické řízení je nástrojem, který přenáší vize do praxe pomocí znalostí a zkušeností, které vytvářejí v organizaci rovnováhu mezi cílem a potřebami v současnosti a následně i v budoucnosti. Jádrem strategického řízení je především strategie, která je definována jako dráha nebo trajektorie, směřující k předem stanoveným cílům a která je tvořena podnikatelskými, funkcionálními a konkurenčními oblastmi přístupu, při snaze uplatnit vymezení pozic podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti.

Strategické řízení úzce souvisí s projektovým řízením. V současné době je projektové řízení vnímáno jako způsob dosažení cílů s maximálním využitím dostupných zdrojů. Smysluplnost projektového řízení je často diskutované téma, související s odvětvím informačních technologií, stavebnictví a průmyslových podniků, nicméně organizace v sociálních službách rovněž potřebují kvalitní úroveň a rozsah projektového řízení. Dále je v projektovém řízení za provedení projektu a celkový úspěšný výsledek, zodpovědný tým. A to především projektový manažer, který tým vede, předvídá rizika a nalézá příležitosti. Smyslem projektu je řídit projekt od začátku až do konce a při tom se maximálně soustředit na úspěšné dodání projektu.

Vzhledem k tomu, že jiné obory se neustále rozvíjí, zkouší nové technologie, metody, zdroje, sociální služby musí vyvíjet intenzivní snahu o to, aby s nimi neztratily krok. Sociální služby stále hledají nové cesty pro zlepšení, ať už poskytování sociálních služeb nebo vytváření alternativních metod práce.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo popsat projektové řízení a strategické plánování v organizacích poskytujících sociální služby ve vybraných krajích. Výzkum byl proveden v rámci projektu s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo. č. GAJU 052/2019/S Vacková), financováno Grantovou agenturou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích.

Toto téma jsem zvolila z vlastního zájmu, protože základem každé organizace je strategické plánování a projektové řízení, které se neustále mění a zlepšuje. Poznatky z této diplomové práce poslouží jako podnět pro další rozšiřující výzkumy, eventuálně

pro vytvoření návrhu na zlepšení řízení, organizace v sociální oblasti nebo pro individuální rozšiřující názor v dané problematice.



## 1. Současný stav

### 1. Sociální práce a služby

Sociální práce z hlediska odborné literatury je již dlouho známa jako společenskovědní disciplína a praktická činnost, která má za cíl odhalit, vysvětlit a následně zmírnit nebo vyhledat alternativní řešení při sociálně nepříznivé situaci jedince nebo problémů společnosti (Šámalová a Tomeš, 2018).

Následně, v mezinárodní definici, sociální práce je známa jako disciplína, která má snahu o zlepšení kvality života jednotlivců a má následně rozvíjet silné stránky každého jedince, skupiny anebo komunity (Mordue, 2018).

Podle Molka (2009) je v dnešní době sociální práce součástí marketingu, který se zaměřuje, napomáhá, poskytuje a prodává určité nehmotné produkty. V sociální práci se skrývá za důležitou podobou nehmotných produktů pojem jako jsou „služby“ (Molek, 2009). Dále sociální služby definuje zákon č. 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, který popisuje sociální služby jako činnost anebo soubor činností, které se zabývají pomocí a které poskytují podporu osobám, rodinám, skupinám za účelem sociálního začlenění anebo prevence sociálního vyloučení. Dále tento zákon klade důraz na síť sociálních služeb a souhrn sociálních služeb, které musí být dostupné, kvalitní, efektivní, bezpečné a hospodárné.

Jinak Čtvrtníka a Lejsla (2012) uvádějí, že k základním funkcím systému sociálních služeb patří:

- *aktivizační (podpora k převzetí odpovědnosti za řešení sociální situace)*
- *ochranná (zejm. ochrana práv uživatelů)*
- *koordinační (zajištění informovanosti, dostupnosti, poradenství v řešení soc. situace)*
- *kompensační (vyrovnání přirozených a objektivních nerovností)*
- *preventivní (předcházení vzniku či prohloubení stavu sociálního vyloučení)*

Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách v § 32 uvádí základní druhy a členění sociálních služeb, které zahrnují:

- *sociální poradenství*
- *služby sociální péče*

- *služby sociální prevence*

Formy poskytování sociálních služeb též definuje zákon 108/2006 Sb., kam následně patří, že:

1. Sociální služby jsou poskytovány třemi formami, a to ambulantní, pobytovou anebo formou terénní služby.
2. K ambulantním službám patří služby, které se poskytují zřizovatelem sociálních služeb a kde dotčená osoba dochází nebo je doprovázena do sociálního zařízení. K této službě nepatří ubytování.
3. K pobytovým službám patří služby, které jsou spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.
4. K terénním službám patří služby, které jsou poskytovány osobám v jejich přirozeném sociálním prostředí.

Dále podle §37 zákon přesně definuje, jaké služby spadají a jaké jsou zahrnuty do sociálního poradenství:

1) Základní sociální poradenství

Osobám v nepříznivé sociální situaci poskytuje potřebné informace, přispívající k jejich řešení v dané situaci. Základní sociální poradenství je základní činnost při poskytování všech odvětví sociálních služeb. Dále Matoušek (2013) považuje za důležité, aby základní sociální poradenství bylo dostupné i lidem, žijícím v menších obcích a nejlépe bylo poskytnuto sociálním pracovníkem nebo speciálně vyškoleným pracovníkem na obecním úřadě.

2) Odborné sociální poradenství

*Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností.*

Jak definuje zákon 180/2006 Sb., sociální péče jsou služby, které se poskytují osobám pro zajištění anebo zlepšení psychické a fyzické soběstačnosti. Hlavním cílem této služby je zapojit osobu k běžnému životu ve společnosti nebo v horších případech napomáhá k zajištění důstojného prostředí a zacházení. K těmto službám patří:

- Osobní asistence
- Pečovatelská služba
- Tísňová péče
- Průvodcovské a předčitatelské služby
- Podpora samostatného bydlení
- Odlehčovací služby
- Centra denních služeb
- Denní stacionář
- Týdenní stacionář
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením
- Domovy pro seniory
- Domovy se zvláštním režimem
- Chráněné bydlení
- Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče.

Dále sociální prevenci Matoušek (2008) definuje jako služby, které se zaměřují na předcházení sociálního vyloučení. K nim podle zákona 108/2006 sb. patří:

- Raná péče
- Telefonická krizová pomoc
- Tlumočnické služby
- Azylové domy
- Kontaktní centra
- Domy na půl cesty

- Krizová pomoc
- Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
- Noclehárny
- Služby následné péče
- Sociální aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením
- Sociálně terapeutické dílny
- Terapeutické komunity
- Terénní programy
- Sociální rehabilitace

### ***1.2 Zřizovatelé sociálních služeb***

Víceméně z výše uvedených seznamů je vidět, že tyto služby někdo zřizuje a poskytuje, což podle Matouška (2012) v České republice znamená, že zřizovateli poskytujícími sociální služby mohou být obce, kraje a samozřejmě Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dále autor uvádí, že zřizovatelem a poskytovatelem sociálních služeb mohou být i nestatní neziskové organizace, které mohou na svou činnost dostávat dotace z veřejného rozpočtu (obce, kraje, ministerstva). Dále zajímavým faktem je to, že největším zřizovatelem sociálních služeb v České republice jsou kraje a obce, které společně zřizují více jak 1 500 sociálních služeb, dále Círky a náboženské společnosti a Obecně prospěšné společnosti (MPSV, 2019). Významná část služeb je zajišťována územními samosprávnými celky (MPSV, 2019).

Jinak podle zákona 108/2006 sb. působnost v oblastech sociálních služeb je podle § 5 v platném znění:

*(1) Státní správu podle tohoto zákona vykonávají*

*a) Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen "ministerstvo"),*

*b) krajské úřady,*

*c) obecní úřady obcí s rozšířenou působností,*

*d) okresní správy sociálního zabezpečení,*

*e) Úřad práce České republiky - krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu (dále jen „krajská pobočka Úřadu práce“).*

*(2) Výkon působnosti obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a krajských úřadů podle tohoto zákona je výkonem přenesené působnosti.*

*(3) V oblasti sociálních služeb vykonávají působnost podle tohoto zákona také obce a kraje.*

### ***1.3 Financování organizací poskytujících sociální služby***

V České republice je několik veřejných sektorů financování, a to jsou podle Slavíka (2014) následující:

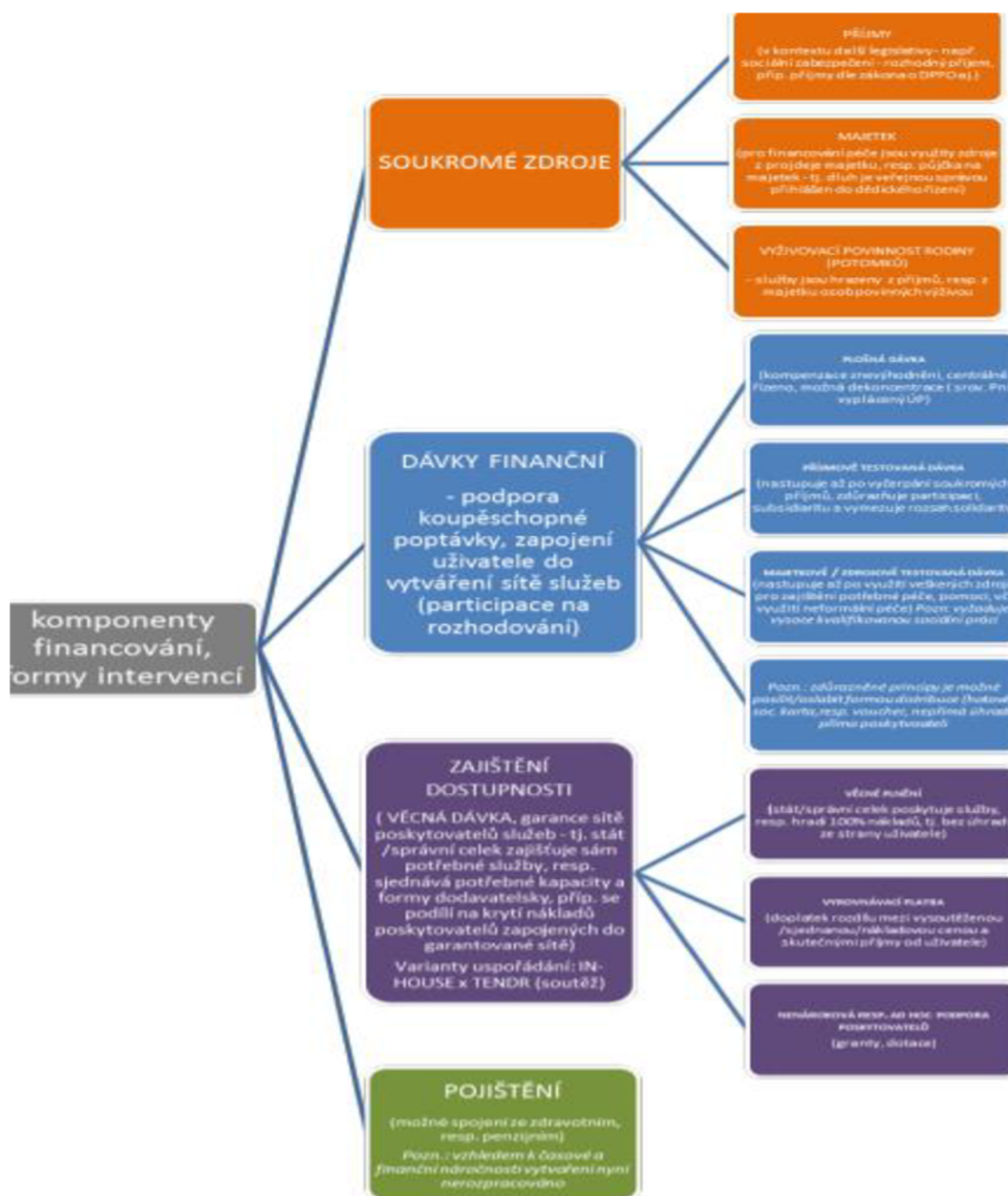
- Zdravotnictví
- Sociální služby
- Obrana
- Veřejný pořádek a bezpečnost
- Všeobecné veřejné služby
- Ochrana životního prostředí
- Ekonomické záležitosti – např. veřejná doprava, věda a výzkum, lesnictví nebo energetická infrastruktura
- Rekreace, náboženství a kultura
- Vzdělávání

Sociální služby jsou hlavním institucionalizovaným výkonem sociální práce. (Šamalová a Tomáš, 2018). Klíčové sociální služby jsou poskytované jako veřejné služby pro občany, také jsou jasně vymezené legislativou a financované ze státního rozpočtu nebo rozpočtu obcí, či regionálních celků (Matoušek, 2012). Rovněž jsou přímo napojeny na sociální politiku státu. Veřejné financování se řídí principy jako: rovnost, efektivnost,

dostupnost, subsidiarita a solidarita. (Šamalová a Tomáš, 2018). Poté autoři uvádějí, že se sociálně politický nástroj ukazuje jako efektivní, když se poskytuje subsidiárně, tedy když je řízen na úrovni, co nejbližší ke klientovi. Klient, který je závislý na pravidelné péči, je pro zřizovatele a poskytovatele sociálních služeb nejefektivnějším klientem. (Vojtišek, 2018). Dále mohou být sociální služby zřizované a poskytované nestatní neziskovou organizací, které plnocenně na úrovni příspěvkových organizací mohou získat dotace z veřejného rozpočtu (Vojtišek, 2018).

Následně Čvrtník a Lejsal (2012) obecně vymezují financování sociálních služeb do několika kategorií:

1. Soukromé zdroje
2. Finanční dávky
3. Hmotné dávky/resp. garance dostupnosti služeb
4. Pojištění/kvazi pojištění



Zdroj: Sociální služby a způsob financování (Čtvrtník a Lejsal, 2012.)

Financování sociálních služeb se dle Matouška (2012) dělí na následující kategorie:

- Nárokové financování, které je poskytováno prostřednictvím dotací ze státního nebo obecního rozpočtu. Výše uvedené platí pro rozpočtové a rovněž příspěvkové organizace, které si tvoří rozpočty. Finance pro nárokové přidělení se rozdělují na mzdy, provoz a investice.
- Grantové financování nestátních subjektů – v podstatě jde o systém akreditací, které mají oporu ve standardech kvality služeb.

- Příspěvky a spoluúčast klientů – toto financování je definováno jako dohoda mezi organizací a klientem, přičemž některé instituce stanovují rozpětí příspěvku podle určitého předpisu. Soukromí poskytovatelé si částku stanovují sami.
- Nadace a dárci – jedná se o specifický zdroj financování, který je závislý na kvalitě managementu a jeho schopnosti komunikovat s nadacemi a dárci. Obecně si musí organizace tento typ financování obstarat individuálně, a to přímou žádostí u konkrétní nadace.
- Veřejné sbírky – jsou orientované na podporu konkrétní aktivity a jsou upraveny příslušnou legislativou. Zároveň je pro tento typ financování významná kreativita a prostor pro nápady, dále také organizační schopnosti managementu.

Podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2019) je financování v České republice vícezdrojové. Financování sociálních služeb z veřejných zdrojů je zajišťováno na základě žádostí:

1. Příspěvek zřizovatele u poskytovatelů, jejíž zřizovatelem jsou samosprávy (kraje, obce).
2. Dotaci krajů nebo obcí a případně dalšími veřejnými výdaji, jejíž příjemci jsou poskytovatelé sociálních služeb.
3. Z veřejných zdrojů je adresovaný příspěvek na péči, který je přidělován osobám na základě posouzení míry závislosti.
4. Ubytování a strava v zařízeních pobytové péče jsou financovány prostřednictvím úhrad uživatelů, přičemž je na národní úrovni stanovena maximální výše úhrady.

MPSV (2019) stanovuje dotace a jejich výše na základě procentuálního podílu. Tento podíl je stanovený separátně pro každý kraj. Osobní a další provozní náklady jako jsou energie, služby a další spotřebované náklady jsou uznatelnými náklady hrazenými z dotace.

Financování sociálních služeb je důkladně vymezeno legislativou, a to zákonem 108/2006 Sb. zákon o sociálních službách, který jasně definuje, kdo sociální služby může poskytovat a financovat. Následně financování podle zákona 108/2006 Sb. probíhá takto:



- Krajům je poskytována ze státního rozpočtu účelově určená dotace, která slouží k financování obvyklých výdajů, které souvisí s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb.
- Obcím s rozšířenou působností je udělován příspěvek formou účelové dotace. Dotace je obcím s rozšířenou působností udělena prostřednictvím rozpočtu kraje, nicméně je financována ze státního rozpočtu.
- Státní rozpočet umožňuje podle zvláštního právního předpisu poskytování účelových dotací pro financování obvyklých výdajů, které souvisejí s poskytováním sociálních služeb. Tyto dotace jsou poskytovány poskytovatelům, kteří jsou zapsáni v registru. Jako příklad můžeme uvést aktivity, které mají rozvojovou povahu a jsou zaměřeny především na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a obcí v oblasti sociálních služeb.

#### ***1.4 Strategické řízení***

Strategické řízení v moderní organizaci je definováno jako poznávání, hodnocení a logické uplatňování poznatků o předmětných vývojových směrech (Fotr et. al., 2012). Dále autor uvádí, že je to jeden ze základních a nejdůležitějších konceptů organizace. Následně Filip a Šebestík (2020) tvrdí, že strategické řízení je nástrojem, který přenáší vize do praxe pomocí znalostí a zkušeností, které vytvářejí v organizaci rovnováhu mezi cílem a potřebami v současnosti a následně i v budoucnosti. Jádrem strategického řízení je především strategie, která je definována jako dráha nebo trajektorie, směřující k předem stanoveným cílům a která je tvořena podnikatelskými, funkcionálními a konkurenčními oblastmi přístupu, při snaze uplatnit vymezení pozic podniku, a při řízení celkové skladby jeho činnosti (Mallaya, 2007).

Podle Fotra et. al. (2017) je strategické řízení nezbytnou součástí každé organizace, která má určité přínosy, které spočívají v následujícím:

- Organizace poskytuje možnost se aktivně podílet na vývoji své budoucnosti
- Porozumění všech zúčastněných stran
- Podílet se na zvýšení prodeje výrobků a služeb

- Podílet se na řízení finanční a nefinanční výkonnosti organizace
- Rozpoznání kroků konkurence
- Porozumění prováděcích kroků v organizaci
- Efektivní alokace zdrojů a času
- Předvídání a zabránění ničivým vlivům a rizik pro organizaci
- Podpora při řízení organizace

Dále Filip a Šebestík (2020) akceptují, že strategické řízení vyžaduje od všech řídicích pracovníků duševní úsilí, protože při řízení organizace je důležitým faktorem čas a zkušenosti osob z řídicích pozic. Následně autoři uvádí, že každá organizace musí dodržovat základní pravidla pro úspěšné strategické řízení, ale rovněž se vyhnout těmto chybám:

- Není stanovena vize a poslání organizace. Organizace existuje pouze okamžik a spoléhá na štěstí, při kterém jsou výsledky a hodnocení nejasné.
- Odpor řídicího pracovníka k plánovaným změnám.
- Pasivita týmu
- Práce podle akutnosti a aktuálnosti
- Orientace na operativní řízení
- Osobní zájem manažera, který je nadřazen zájmu organizace
- Nedostatečná informovanost
- Úkoly jsou zadávány bez systému hodnocení

Podle Slavíka (2014) má strategické řízení 3 základní části:

- strategická analýza – která ukazuje, kde se organizace nachází, jaké má prostředí a vlastně jaká je.
- strategická volba – která ukazuje organizaci priority a rizika při dosažení stanovených cílů.
- realizace strategie – proces, který ukazuje organizaci, jakým způsobem je možno uvést zvolenou strategii do „života“ podniku.

Rovněž se dostáváme k tvrzení od autora Kirkpatrick a et, all. (2019), že pro organizace je strategie nedílnou součástí řídicích procesů, kde se musí naplánovat jasné cíle a

rovněž je rozpracovat do strategického plánu, který je jedním z pilířů úspěšného řízení každé organizace.

### ***1.5 Strategické plánování***

Podle Martina a Hornera (2018) je strategické plánování tvorba strategických scénářů a variant, předvídání pravděpodobnosti jejich uskutečnění a kontrola plnění strategie v současném čase. Dále autoři uvádí, že hlavním cílem strategického plánování je minimalizace rizik a nejistot a zároveň dosažení takové strategie, která povede organizaci k úspěchu a prosperitě. Následně Fotr et. al. (2017) zdůrazňuje, že tvorba strategického plánu má určité etapy, které spočívají v postupových krocích. Každá etapa zahrnuje postupnou tvorbu strategické mapy a investiční studie, která stanovuje funkční strategie a zahrnuje korigované vstupní analýzy, vedoucí ke zpracování finálních variant strategického plánování. Cimrmannov a Hubinková (2016) tvrdí, že by měla každá organizace pro naplňování dlouhodobých strategických cílů rozložit cíle na cíle krátkodobé, které poslouží pro východiska operativního řízení.

Dále Fotr et. al. (2012) uvádí základní členění plánů:

- Časové – záleží na mnoha faktorech, a hlavně na časovém období. K nim patří střednědobé, dlouhodobé strategické plánování, taktické roční plány a operativní plány.
- Úroveň rozhodovacího procesu – respektuje hierarchickou strukturu firmy a orientuje se na formulaci plánu podle jednotlivých úrovní pravomocí a odpovědnosti.
- Věcné naplnění plánu – jedná se o věcné podstaty, které jsou identické s plány odpovědnostních středisek. K tomuto členění zařazujeme marketingové a obchodní plány, plány výroby, plán řízení jakosti, plán údržby, plán zásobování a logistiky, plán výzkumu, vývoje a technického rozvoje, plán lidských zdrojů, investiční plán, finanční plán.
- Účel plánu – je řídicí článek organizace, který využívá přímé nástroje řízení pro naplnění stanovených cílů.

Nicméně Kotler et. al. (2016) rozděluje strukturu organizace na 2 zásadní části:

- Analytickou část, kde organizace charakterizuje území, ve kterém vytváří strategie a používá metody, jako jsou SWOT analýzy (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) nebo princip Balance Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku).
- Vize, poslání a strategické cíle – stanovení funkční strategie, vedoucí ke zpracování finálních variant strategického planu.

Je již dlouho známo, že vize je mentální model budoucího stavu organizace, procesu nebo skupin, ale i odraz budoucnosti (Mallya 2007). Nebo jinak řečeno, vize organizace, vlastníků nebo zainteresovaných stran je představa, čím chtějí být (Filipa a Šebestika, 2020). Pro stanovení vize je potřeba ujasnit, kam chceme dojít a jaké základy má organizace (Kotler et. all, 2016). Proto je důležité podle Fotra et. all (2017) vytvořit a následně splňovat určité požadavky, mezi které patří:

- Dívat se na vizi z různých pohledů. Tím se rozumí, že při řešení podnikatelských problémů tento náhled organizaci přispěje k jednotnému kompromisnímu řešení.
- Popsat současný stav zároveň s budoucím stavem. Zhodnotit rizika a příležitosti firmy a určit, v jakém období organizace projde změnami. Tento popis umožní organizaci zachovat nebo posílit konkurenceschopnost.
- Být orientovaní na klienta. Tím se rozumí, že není nejlepším řešením, nabízet přímo výrobek, ale zaměřit se především na uspokojení skutečné potřeby zákazníka.
- Vyhlášení sociální politiky. Tím se rozumí nejen zodpovědnost k zákazníkům, ale zároveň i k zaměstnancům.
- Formulace vizových komponent. Tím se rozumí, že během procesu tvorby strategického záměru a formulace vize, musí být organizace od začátku přesná, aby bylo možné na základě zpřesňujících informací provést jejich korekci.

Ludvík (2019) uvádí částečně odlišné tvrzení než výše uvedení autoři. Tvrdí, že pro tvorbu vize je důležité následující:

- *Orientace na zákazníka*
- *Popis vnímání organizace v budoucnu ze strany zainteresovaných stran*
- *Být uskutečnitelná, nesmí to být jen výkřik bez možnosti jejího naplnění*
- *Jednoznačnost – musí umožnit pouze jeden jediný výklad*

- *Flexibilitu – umění reagovat na změnu*
- *Srozumitelnost – její pochopení je velmi důležité a různý výklad není vhodný.*

Při stanovení strategických a dlouhodobých cílů organizace je potřeba přímo navazovat na vytvořenou a zpracovanou vizi (Ludvík, 2019). Dále je podstatné, že strategické cíle obecně vychází ze strategického plánování (Slavík, 2014).

Víceméně, pro správné stanovení cíle organizace nebo podniku, musí být stanovena nejen vize ale i poslání (Jeong, 2020). Podle Kerznera (2018) je poslání vytyčení určitého směru nebo smyslu existence každé organizace anebo podniku, která je časově vymezena. Dále Molek (2008) tvrdí, že svým posláním organizace sdělují především okolí, ale i svým zaměstnancům hlavní cíl existence a její záměry ve vztahu k zákazníkům, zdrojům a produktů. Následně Doležal et. al (2012) uvádí, že významným faktorem pro úspěšnou organizaci, je jasně formulované poslání.

Po stanovení strategických cílů a z nich vyplývajících plánů by organizace měla věnovat čas nějaké vhodné metodě pro stanovení potenciálu organizace vzhledem k požadovanému výsledku (Šebestík a Filip, 2020). K jedné vhodné, náročné, ale zároveň aplikovatelné metodě patří SWOT analýzy.

## **1. 6 SWOT analýza**

SWOT analýza je jednou z metod, která se dá použít v praxi. Jedná se o metodu, která rozděluje situaci na čtyři oblasti vlivů, které vedou jak k úspěchu, tak i k riziku ohrožení úspěchu. V podstatě se jedná o základní analýzu rizik. (Slavík, 2014).

Marič (2007) tvrdí, že při procesu sestavování podnikového plánu, musí předcházet zpracování následujících bodů:

1. - Externí analýza – pro lepší dosažení výsledku, organizace by měla vytvořit soulad mezi strategiemi organizace a okolí.
2. - Interní analýza – tato analýza pomáhá organizaci zanalyzovat jak silné tak i slabé stránky, následně pomáhá nalézt specifické přednosti, které umožňují podniku odlišit se od konkurence.
3. - Model životního cyklu produktu – ten posluhuje jako nástroj náležitých rozhodnutí o marketingových výdajích, prodeje, nákladech, plánování výroby a budoucí strategie.

4. - Architektury hodnototvorného řetězce – slouží jako nástroj pro zodpovězení otázek, kde a jak v podniku vzniká hodnota.
5. - Základní konkurenční strategie – formuluje ambice úspěšnosti organizace nebo podniku, v daném soutěživém prostředí.
6. - Záměr – vymezuje výběr a návrh organizačních struktur, měřítko rozvoje a růstu organizace, analýzu a změnu výrobního portfolia, nároky na investice, predikce obchodní politiky.

„SWOT analýza umožňuje firmám vytvářet strategie, které by pro realizaci příležitostí k růstu využívaly to, co firma umí nejlépe, avšak zároveň umožnily eliminovat vnější rizika, která by mohla firmě uškodit.“ (Molek, 2009).

Podle Bočkové a Vaničkové (2016) je uvedeno, že se SWOT analýza také používá v projektech, kde pomáhá:

- objevovat příležitosti,
- určovat zásadní rizika,
- využívat silné stránky,
- včas určovat slabé stránky, které ohrožují chod organizace.

Podle Bočkové (2016) by měla SWOT analýza vypadat takto:

|               | POMOCNÉ                                   | ŠKODLIVÉ                                |
|---------------|---|---|
| vnitřní původ | SILNÉ STRÁNKY<br><b>S</b><br>strengths    | SLABÉ STRÁNKY<br><b>W</b><br>weaknesses |
| vnější původ  | PŘÍLEŽITOSTI<br><b>O</b><br>opportunities | HROZBY<br><b>T</b><br>Threats           |

Zdroj: SWOT analýza (Bočková, 2016)

Podle Bočkové (2016) k vnitřním faktorům patří:

- *personální zdroje*
- *lidé a jejich schopnosti, dovednosti,*
- *potenciál,*

- *technologie – osvědčené postupy, know-how,*
- *fyzický prostor – budovy, vybavení,*
- *image organizace – vztahy s veřejností,*
- *dostupné finanční a materiální zdroje.*

Dále k vnějším faktorům podle Bočkové (2016) patří:

- *existence potřeby společnosti a pravděpodobnost jejího vývoje,*
- *změny okolí projektu – kulturní, ekonomické, sociální atp.,*
- *konkurence,*
- *postoj k současným trendům.*

### ***1.6 Projektové řízení***

V současné době je projektové řízení vnímáno jako způsob dosažení cílů s maximálním využitím dostupných zdrojů (Bočková, 2016). Smysluplnost projektového řízení je často diskutované téma, související s odvětvím informačních technologií, stavebnictví a průmyslových podniků, nicméně organizace v sociálních službách rovněž potřebují kvalitní úroveň a rozsah projektového řízení (Molek, 2009). Dále je v projektovém řízení za provádění projektu a celkový úspěšný výsledek zodpovědný tým, a to především projektový manažer, který vede, předvídá rizika a odhaluje příležitosti (Křivanka, 2019). Smyslem projektu je řídit projekt od začátku až do konce a při tom se maximálně soustředit na úspěšné dodání projektu (MPMR, 2019).

Podle Doležala et, al., (2016) je projektové řízení charakterizováno těmito principy:

1. Systémový princip – zvažování jevu v souvislostech
2. Systematický a metodický postup, který pomáhá v řízení projektu a vykazuje stejné prvky.
3. Strukturování problému a strukturování v čase – který rozkládá možná rizika projektu na menší kousky
4. Přiměřené prostředky – volba různých metod a následně procesu řízení adekvátně řízenému prvku.
5. Interdisciplinární týmová práce, která přispívá k naplnění cílů projektu. Týmová práce dosahuje lepších výsledků než skupina individualit.
6. Využití počítačové podpory – bez moderních technologií, které jsou potřebné jak pro rutinu, tak i pro kreativní činnost, je těžké realizovat úspěšný projekt.

7. Aplikace zásad trvalého zlepšování – v kontextu se rozumí, že chybování je součástí každého projektu, ale nesmí se neustále opakovat.
8. Integrace – rozumí se přizpůsobení se ke změně procesu, lidí, zdrojů atd.

### **1.7 Projekt**

Podle Křivánka (2019) je slovo projekt původem z latinského slova „projectum“, které jde přeložit jako plán nebo rozvrh. Lester (2018) definuje projekt jako jasně plánovanou a časově omezenou aktivitu, která má jasně stanovené cíle a vymezené časové trvání.

Jak uvádí Ministerstvo pro místní rozvoj (2018), typickými znaky projektu jsou:

- *Zavedení změny*
- *Časová omezenost*
- *Mezioborová spolupráce (součinnost více oborů případně firem)*
- *Jedinečný produkt*
- *Nejistota (riziko)*

Šobánová (2010) považuje za obecné charakteristiky projektu:

- Rozsáhlost a jedinečnost, kde projekt je jedinečný a unikátní soubor činností, který se odlišuje od činností rutinních nejen svým obsahem, ale i cílovým zaměřením.
- Různorodost činnosti – každý projekt potřebuje sjednocení úsilí a bohaté dovednosti mnoha odborníků z různých oblastí lidské činnosti.
- Mnoho vazeb – v kontextu je to chápáno jako např. množství partnerů nebo navazující činnost atd. Projekt vyžaduje finanční prostředky nebo participující účastníky.
- Omezené zdroje – projekt má dočasný charakter, to znamená, že je omezen délkou trvání. Všechny zdroje jako např. finanční, materiální a lidské jsou určeny pro potřeby naplnění projektových cílů a předpokládá se, že jejich využívání bude po dosažení cílů ukončeno.
- Stres a dynamičnost – projekt je snahou o dosažení změny, při které je prováděna řada činností během limitovaného času, v rámci omezených financí a zdrojů, s tlakem na dosažení kvalitativních parametrů, což přináší řadu



zátěžových situací, dynamickou a různorodou změť činností, nutnou reakci na měnící se podmínky.

- Omezená moc – v každém projektu musí realizátoři dodržovat stanovené limity, protože projekt ve své jedinečnosti a neopakovatelnosti zahrnuje do jisté míry neurčitost a rizika, která omezují rozhodování a pohybují se v mezích schváleného postupu.

Dále pro každou úspěšnou organizaci a realizaci nejen projektu, ale i při tvorbě jiných cílů, je důležité podle Tajanovské a Plickové (2020), stanovit chytré cíle pomocí SMART(I) metody, která jasně definuje konkrétní a jednoznačné cíle:

S (Specific) - konkrétní a specifický cíl, který se musí jednoznačně určit.

M (Measurable) – měření cíle. Musí se stanovit měřítko, podle kterého se dá vyhodnotit dosažení cíle.

A (Achievable/Acceptable) – dosažitelné nebo přijatelné

R (Realistic/Relevant) – realistický a reálný cíl, který je dosažitelný, ale zároveň není příliš těžký, ale ani není příliš jednoduchý.

T (Time Specific/Trackable) – časové, specifické a sledovatelné, do kdy se musí daný cíl splnit.

(I) (Individual) – pro naplňování cíle je potřeba stanovit jednoho odpovědného pracovníka.

Dle Křivánka (2019) má SMART metoda nesporné výhody:

- Celý projekt je popsán na jednom papíru velikosti A4
- Je použitý pro návrh projektu i pro plánování a vyhodnocení
- Určuje cíle projektu a ty následně rozkládá do jednotlivých výstupů a aktivit
- Jsou v něm obsažena měřítka pro vyhodnocení projektu a dále popisuje, co má být v rámci výstupu dodáno
- Aktuálně jde o povinnou součást některých grantů

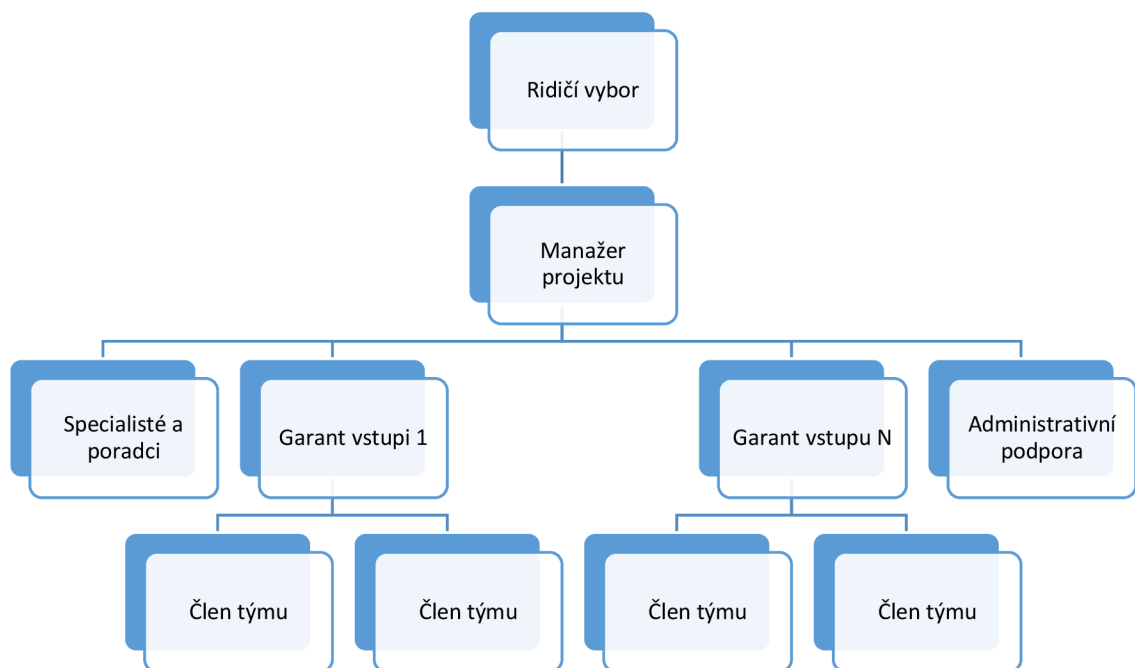
### ***1.8 Organizační struktura projektu***

Podle Křivánka (2019) má organizační struktura projektu v praxi několik organizačních modelů. Dále autor popisuje, že základem je organizační struktura případných firem, které na projektu spolupracují nebo firmy, pro které se projekt realizuje.

Následně Ministerstvo pro rozvoj (2018) rozděluje organizační strukturu projektu do třech úrovní:

- Řídící úroveň projektu (Nositel projektu / Řídící výbor projektu)
- Operativní úroveň projektu (Tým vedení projektu)
- Realizační úroveň (Řešitelský tým/týmy)

Standardní organizační struktura projektu by podle Doležala et, al., (2016) měla vypadat takto:



Zdroj: organizační struktura projektu (Doležal et, al., 2016)

Řídící úroveň podle Ministerstva místního rozvoje (2018) by měla:

- Řídit celou realizaci projektu a koordinovat její přípravu.
- Pro úspěšnou realizaci projektu musí určovat nutná systémová opatření
- Schvaluje zásadní změny metodik, organizace projektu, harmonogram, financování, rozsah projektu apod.
- Stejně tak řeší změny smluvních podmínek projektu.
- Rovněž schvaluje plány projektu.
- Zabezpečuje soulad projektu se záměry a cíli Ministerstva pro místní rozvoj, resp. Zřízenými organizacemi Ministerstva pro místní rozvoj.
- Řeší jak rizika, tak i problémy postoupené z operativní úrovně projektu;

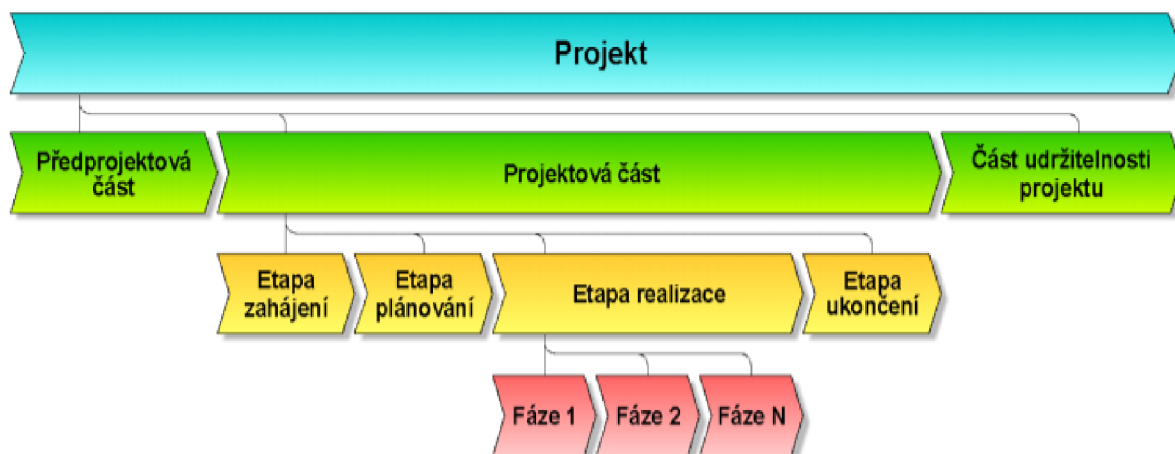
- Zabezpečuje vazbu projektu k liniové organizační struktuře, zvláště v oblasti zabezpečení lidských zdrojů projektu a spolupráce s dotčenými obory;
- Měl by být obsazen zaměstnanci Ministerstva pro místní rozvoj, resp. Zřízené organizace Ministerstva pro místní rozvoj ve vedoucích pozicích.

Dále Doležal et. al., (2016) tvrdí, že tým řídicí projekt, který je takzvaně „operativní úroveň projektu“, má za úkol zabezpečovat všední řízení projektových prací, dodržovat projektový plán, jednat s dodavateli, řešit nastávající problém, zpracovat nápravné opatření v případě odchylek apod. Dále autoři tvrdí, že manažer projektu vede celý tým řídicí projekt. K tomuto týmu patří manažer projektu, administrativní podpora, garanti, také specialisti a poradci jako je finanční manažer, projektový koordinátor apod.

Následně nastává životní cyklus projektu, který má podle Bočkové a Vaničkové (2016) tři základní fáze, a to:

- Předprojektová fáze – tato fáze se zaměřuje na proveditelnost projektu a na dobu realizace projektu. Při optimistické prognóze je projekt připraven na návrh. Dále následuje kontrola projektu, při které tým společnými silami hledá moderní způsob realizace projektu, pomocí předběžného plánu s časovým a nákladovým aspektem.
- Projektová fáze – příprava projektové fáze v různých stupních (dokumentace). Realizace projektu a následně vytvoření dokumentu, který zkoumá proveditelnost a rovněž zpracovává kalkulaci investičních a provozních nákladů. Do projektové fáze se dostává pouze projekt, který byl schválen. Zde dojde k vytvoření projektového týmu a celkového plánu projektu. V této fázi se také přidělují a rozdělují pravomoci a odpovědnost. Následně dojde k realizaci projektu, z realizace se zpracovává výstup a projekt se ukončuje.
- Poprojektová fáze – dojde k uzavření smluv. Samotná fáze se zaměřuje zejména na sběr, zpracování a vstřebání zkušeností a poznatků, získaných z realizovaného projektu.

Podle ministerstva pro rozvoj (2018), by měl životní cyklus vypadat takto:



Zdroj: životní cyklus projektu (ministerstvo pro rozvoj, 2018).

Doležal et.al., (2016) popisuje předprojektovou část jako část, která se zaměřuje na vznik projektu, kde se zaměřujeme na zpracování návrhu projektu, zdroje financování, kategorizace projektu, posouzení souladu projektového záměru, schválení projektového záměru.

Projektová část – celková realizace projektu, kde se zaměřujeme na etapy zahájení, plánování, realizaci a ukončení. (Ministerstvo pro rozvoj, 2018). Jak uvádí Svozilová (2016), k projektovým fázím patří:

- Inicie a zahájení projektu – připravuje informační povinnost vůči fyzickým osobám (role v týmu), obecně se vytváří základní definice projektu a zaměřuje se na získání povolení realizace.
- Plánování projektu – pomocí strategických výsledků předchozí domény, jasně stanovuje a zpřesňuje předmět projektu (časové podmínky, náklady, pracovní zdroje, metodologie a technologie). Poté vytváří výstup, který obsahuje podrobný projektový plán.
- Vlastní řízení v průběhu projektu, koordinace – naplánovaná práce projektu, která shrnuje všechny aktivity projektu.
- Monitorování a kontrola – souhrn všech aktivit projektu, které se zaměřují na provádění činnosti realizačních složek projektu pro naplnění stanovených cílů.
- Uzavření projektu – je konečnou fází projektu a předávání hotového projektu zákazníkovi.

Část udržitelnosti projektu – ta se zaměřuje na udržení výstupu a výsledku projektu v nezměněné podobě. (Bočková, 2016)

## 2. Cíl a výzkumné otázky

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo popsat vybrané aspekty projektového řízení a strategického plánování v organizacích poskytujících sociální služby.

### 2.2 Hypotézy

V diplomové práci byly stanoveny hypotézy:

Hypotéza č.1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením.

Hypotéza č.2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování.

### 2.3 Operacionalizace pojmu

Zdroj financování v této práci je měřen v souvislosti s projektovým řízením.

Operacionalizace projektového řízení: projektové řízení je v této práci měřeno pomocí otázek, týkajících se toho, kdo je pověřen přípravou projektů; o jaké typy projektů organizace žádá. Dále je měřeno pomocí počtu realizovaných projektů a toho, zda řeší projekt v současnosti (zjišťuje se taktéž počet podávaných a počet řešených projektů). Na tento způsob měření jsou určeny otázky č. 23,24,25,26,27,28,29,30. (Viz příloha č. 2).

Hodnocení významu strategického plánu - popsat způsob měření. Mezi vybrané aspekty strategického plánu patří: zjištění, kdo je zodpovědný za přípravu strat. plánu; kdo se podílí na tvorbě strategického plánu; po jak dlouhé době se dělá revize strategického plánu. Na tento způsob měření jsou určeny otázky č. 31,32,33,34,35,36,37 (Viz příloha č. 2).

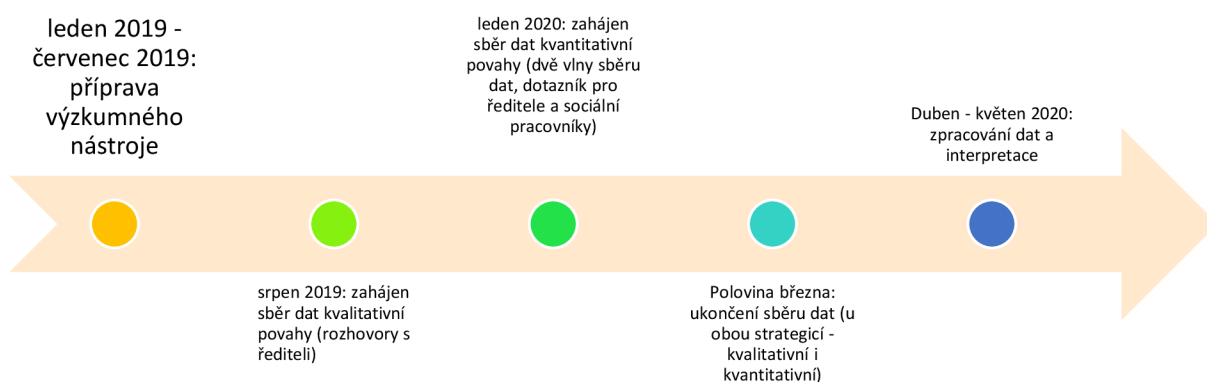
### 3. Metodologie

#### 3.1 Popis výzkumné strategie

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizovaný pomocí dotazníku vlastní konstrukce (a v oblasti „kultury organizací“ byl využit standardizovaný dotazník prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.), kvalitativní pomocí rozhovoru dle návodu (otázky byly konstruovány všemi členy projektového týmu). V této diplomové práci jsem se zaměřila na kvantitativní výzkum.

#### 3.2 Harmonogram výzkumu

Graf 1: Harmonogram výzkumu



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

### Kvantitativní výzkum

#### *Sběr dat kvantitativní povahy*

Sběr dat kvantitativní povahy byl zahájen dne 6. ledna 2020 a trval do poloviny března 2020, nebyl tedy ovlivněn mimořádnou situací, způsobenou pandemií COVID-19. V rámci kvantitativního zpracování proběhl **náhodný výběr 6 krajů v České republice**. Jednalo se o tyto kraje: Středočeský, Moravskoslezský, Jihomoravský, Praha, Olomoucký a Jihočeský (počty organizací v jednotlivých krajích jsou uvedeny v tab. 1).

### 3.4 Charakteristika výzkumných souborů

V těchto krajích byl realizován **totální výběr organizací poskytujících sociální služby**. K datu 6. ledna 2020 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích **1245 organizací** (po odstranění duplicit organizací mezi krajem Středočeským a Prahou, viz tab. č. 1).

Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem **331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů** organizací poskytujících sociální služby.

### 3.5 Počty oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích

Tabulka 1: Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích ČR

| <b>Kraj</b>     | <b>Počet oslovených organizací<br/>(totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)</b> |
|-----------------|---|
| Středočeský     | 326   |
| Moravskoslezský | 241   |
| Jihomoravský    | 205   |
| Praha           | 183   |
| Olomoucký       | 159   |
| Jihočeský       | 131   |

|               |             |
|---------------|-------------|
| <b>Celkem</b> | <b>1245</b> |
|---------------|-------------|

**Zdroj:** Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ a registračním číslem GAJU 052/2019/S Vacková. Organizace osloveny v termínu od 6. 1. 2020 do cca poloviny března, sběr dat nebyl ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

**Pozn.:** U kraje Hlavní město Praha bylo z důvodu duplicity organizací s krajem Středočeským vyřazeno 29 organizací

### 3.6 Kvantitativní výzkum

#### 3.7 Sběr dat kvalitativní povahy

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

## 3.2 Výzkumné soubory

### 3.2.1 Popis výzkumného souboru – ředitelé organizací poskytujících sociální služby

Tabulka 2: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

| Ředitel         | Pohlaví |        | Věk       |           |               | Délka praxe |          |         |         |           |               |
|-----------------|---------|--------|-----------|-----------|---------------|-------------|----------|---------|---------|-----------|---------------|
|                 | muži    | ženy   | do 35 let | 36-50 let | 51 a více let | Do 1 roku   | 2-3 roky | 4-5 let | 6-9 let | 10-13 let | 14 a více let |
| <b>Četnosti</b> | 273     | 123    | 27        | 201       | 168           | 15          | 27       | 36      | 56      | 93        | 169           |
| <b>Procenta</b> | 68,9 %  | 31,1 % | 6,8 %     | 50,8 %    | 42,4 %        | 3,8 %       | 6,8 %    | 9,1 %   | 14,1 %  | 23,5 %    | 42,7 %        |



|               |                       |                   |                   |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Celkem</b> | <b>396<br/>(100%)</b> | <b>396 (100%)</b> | <b>396 (100%)</b> |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Průměrná délka praxe ředitelů je 4,75 let.

### 3.2.2. Popis výzkumného souboru - sociální pracovníci z organizací poskytujících sociální služby

Tabulka 3: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – sociální pracovníci

|                            | Pohlaví               |        | Věk               |           |               | Délka praxe       |          |         |         |           |               |
|----------------------------|-----------------------|--------|-------------------|-----------|---------------|-------------------|----------|---------|---------|-----------|---------------|
|                            | muži                  | ženy   | do 35 let         | 36-50 let | 51 a více let | Do 1 roku         | 2-3 roky | 4-5 let | 6-9 let | 10-13 let | 14 a více let |
| <b>Sociální pracovníci</b> |                       |        |                   |           |               |                   |          |         |         |           |               |
| <b>Četnosti</b>            | 35                    | 296    | 110               | 171       | 50            | 27                | 46       | 41      | 60      | 82        | 75            |
| <b>Procenta</b>            | 10,6 %                | 89,4 % | 33,2 %            | 51,7 %    | 15,1 %        | 8,2 %             | 13,9 %   | 12,4 %  | 18,1 %  | 24,8 %    | 22,7 %        |
| <b>Celkem</b>              | <b>331<br/>(100%)</b> |        | <b>331 (100%)</b> |           |               | <b>331 (100%)</b> |          |         |         |           |               |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

### 3.2.3. Popis výzkumného souboru – rozhovory s řediteli (kvalitativní sběr dat)

Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů a to v termínu od srpna 2019 do poloviny března 2020.

Tabulka 4: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

| Ředitel       | Pohlaví          |        | Věk              |           |               | Délka praxe      |          |         |         |           |               |
|---------------|------------------|--------|------------------|-----------|---------------|------------------|----------|---------|---------|-----------|---------------|
|               | muži             | ženy   | do 35 let        | 36-50 let | 51 a více let | Do 1 roku        | 2-3 roky | 4-5 let | 6-9 let | 10-13 let | 14 a více let |
| Četnosti      | 7                | 17     | 0                | 13        | 11            | 1                | 2        | 2       | 4       | 4         | 11            |
| Procenta      | 29,2 %           | 70,8 % | 0 %              | 54,2 %    | 45,8 %        | 4,2 %            | 8,3 %    | 8,3 %   | 16,7 %  | 16,7 %    | 45,8 %        |
| <b>Celkem</b> | <b>24 (100%)</b> |        | <b>24 (100%)</b> |           |               | <b>24 (100%)</b> |          |         |         |           |               |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

#### Ředitelé pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:

- dle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
  - o malá (1 sociální služba) – 5 organizací
  - o střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
  - o velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
  - o Nestátní nezisková organizace – 15 organizací

- Kraj – 4 organizace
- Církev – 3 organizace
- Obec – 2 organizace
- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
  - okres České Budějovice – 12 organizací
  - okres Tábor – 3 organizace
  - okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
  - okres Písek – 2 organizace
  - okres Strakonice – 1 organizace
  - okres Prachatice – 1 organizace
  - okres Český Krumlov – 1 organizace
- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu byl zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
  - Azylové domy – 3 sociální služby
  - Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
  - Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
  - Krizová pomoc – 2 sociální služby
  - Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
  - Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
  - Osobní asistence - 3 sociální služby
  - Raná péče - 2 sociální služby
  - Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
  - Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
  - Terénní programy - 3 sociální služby
  - Centra denních služeb - 1 sociální služba
  - Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
  - Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
  - Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
  - Kontaktní centra - 1 sociální služba
  - Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
  - Noclehárny - 1 sociální služba

- Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
- Pečovatelská služba - 4 sociální služby
- Služby následné péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
- Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
- Tísňová péče - 1 sociální služba
- Týdenní stacionáře – 4 sociální služby
- Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají seznamu vybraných organizací zastoupení.

### **3.3 Zpracování dat**

#### ***3.3.1. Zpracování dat kvantitativní výzkumu***

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD a SPSS, dále pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky). Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy: Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla  $\alpha \leq 0,05$ ), pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti byla využita Analýza adjustovaných reziduí zobrazená v textu tzv. ZNAMÉNKOVÝM SCHÉMATEM. Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Deskriptivní statistika byla využita pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech (tedy v souboru ředitelů a sociálních pracovníků organizací poskytujících sociální služby z šesti náhodně vybraných krajů).

Rozesílání dotazníků bylo zahájeno dne 6. ledna 2020 prostřednictvím dvou výzkumných nástrojů (dotazník pro ředitele a dotazník pro soc. pracovníky), elektronickou formou a bylo dokončeno v polovině března 2020.

### ***3.3.2. Etika výzkumu***

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha 1). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro respondenty či informanty žádná rizika.

### ***3.3.3 Rizika výzkumného záměru***

Studie si neklade za cíl hodnotit řízení organizací, její význam je v kvantitativní a kvalitativní analýze vybraných aspektů řízení organizací v sociálních službách, a to před vypuknutím pandemie COVID-19 v březnu 2020, která s sebou přinesla mimořádná státní opatření (včetně vyhlášení stavu karantény).

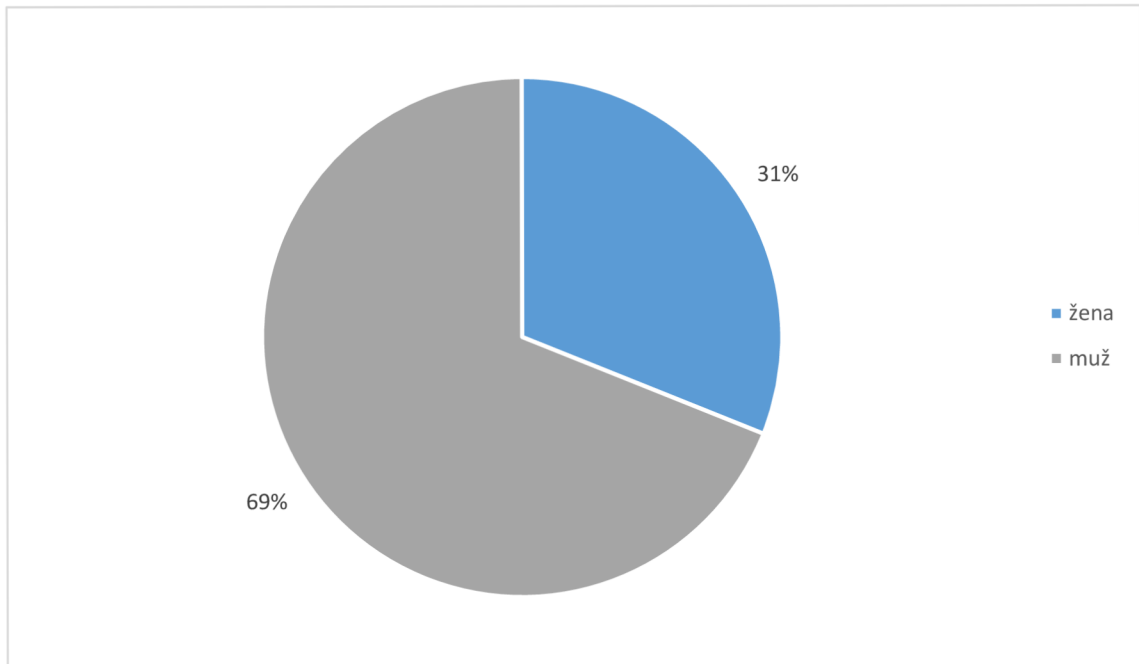
#### 4. Výsledky

V této kapitole jsou předkládány výsledky výzkumu, který byl realizován v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. Č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Dále v této diplomové práci je popsána část výzkumu, která je vyloženě zaměřena na projektové řízení a strategické plánování v organizacích poskytujících sociální služby. Jak je uvedeno v části „*Metodika*“, výzkum probíhal v šesti vybraných krajích, které poskytují sociální služby. Pomocí Registru poskytování sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>), bylo vybráno a osloveno ke dni 6. ledna 2020, celkem 1245 organizací (po odstranění duplicit organizací mezi krajem Středočeským a Prahou, viz tab. č. 1). Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem 331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů organizací poskytujících sociální služby. Vzhledem k zákonu o GDPR 110/2019 Sb., zákon o zpracování osobních údajů, nezveřejňuji ve své práci citlivá data a pojmenování organizací či osob.

#### 4.1 Sociografické údaje

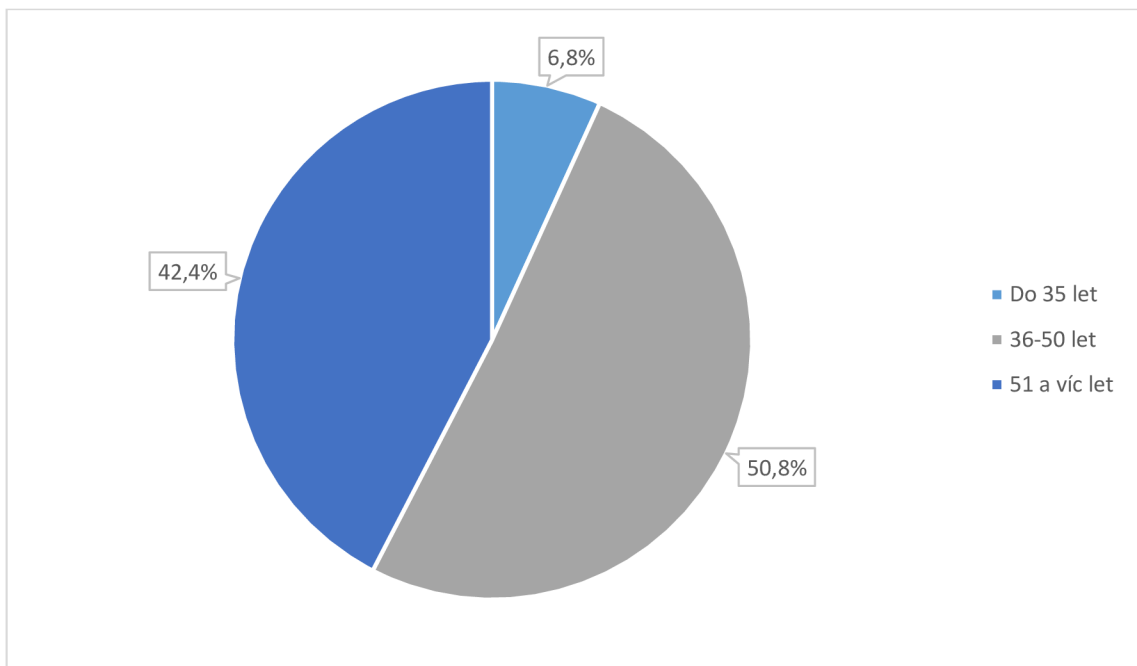
**Graf č. 2: Pohlaví respondentů**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

První otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Z grafu číslo jedna je vidět, že z 396 dotazujících (100%), bylo mužů 273(69%) a žen 123(31%).

**Graf č. 3: Věkové složení respondentů**

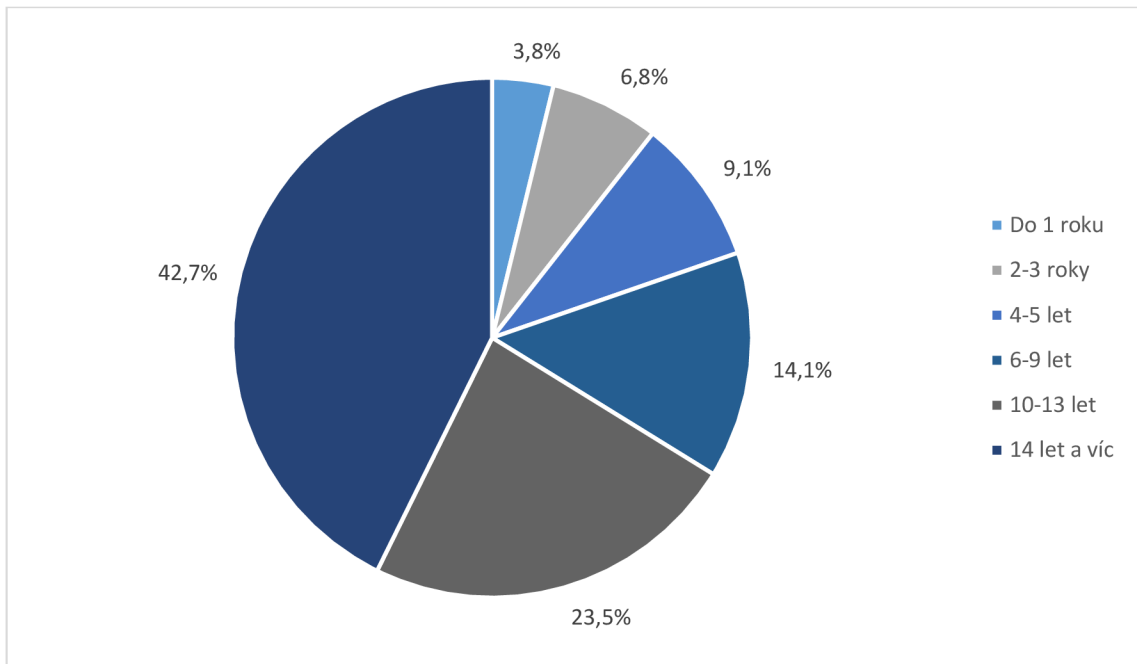


Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

Druhá otázka byla zaměřena na věk respondentů, kteří svůj věk uvedli a následně byli zařazeni do třech kategorií. Nejmenší počet respondentů patří ke kategorii do 35 let, celkem jich bylo 27 (6,8%). Do střední kategorie byla zařazena věková skupina od 36 do 50 let, celkem 201 respondentů (50,8%). Největší zastoupení respondentů v průzkumu je z věkové skupiny od 51 a více let, celkem 168 respondentů (42%).



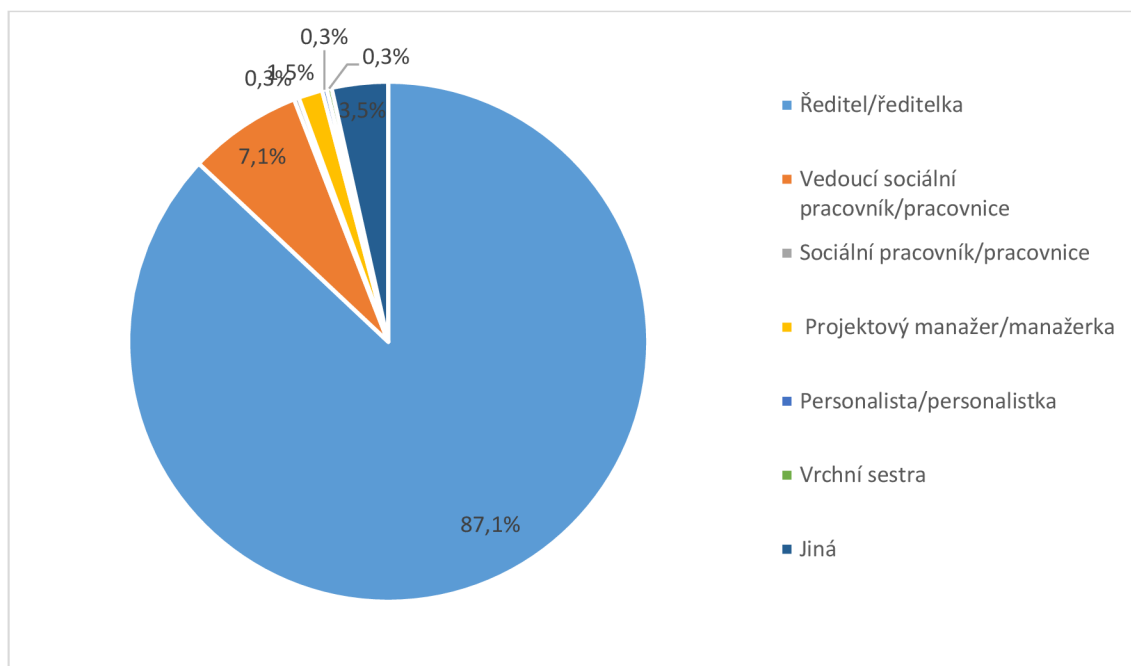
**Graf č. 4: Délka praxe respondentů v organizaci poskytující sociální služby**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

Otázka číslo 3 se zabývala délkou praxe respondentů. Následně byli respondenti rozřazeni do 6 kategorií. Z grafu č. 4 vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou osoby, které mají zkušenosti se sociální sférou 14 let a více (42,7%). Další skupina respondentů, kteří jsou zařazeni do druhé nejpočetnější skupiny osob 10-13 let (23,5%). Další skupina respondentů, kteří jsou zařazeni do třetí kategorie od 6 do 9 let praxe (14,1%). Dále do čtvrté kategorie byly zařazeny osoby, které mají délku praxe od 4 do 5 let (9,1%). Následně do páté kategorie jsou zařazeny osoby s délkou praxe od 2 do 3 let (6,8%). Do šesté kategorie byly zařazeny osoby do 1 roku praxe (3,8%).

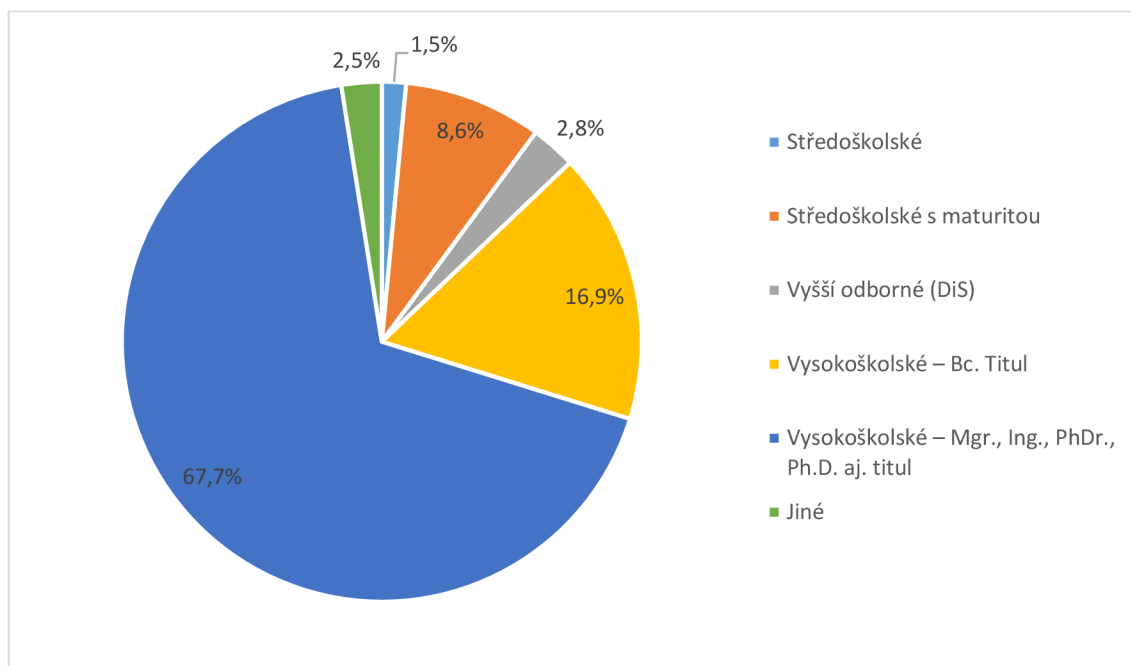
**Graf č. 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci poskytující sociální služby**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

Další otázka byla zaměřena na pracovní pozice respondentů. Z důvodu nulové kapacity, neuvádím tyto dvě pracovní pozice: staniční sestra (0) a pracovník/pracovnice v sociálních službách (0). Nejméně zvolené pozice byly následující: pracovní pozice personalista/personalistka (1), vrchní sestra (1) a sociální pracovník/pracovnice (1), které tvořili 0,3 procenta. Nejčastěji zvolená pracovní pozice je ředitel/ředitelka (345) s 87,1 procenta. Mezi další pracovní pozice patří vedoucí sociální pracovník/pracovnice (28) s 7,1 procenta a projektový manažer/manažerka (6) s 1,5 procenta. Odpověď jiná zmínilo 14 respondentů, kteří uvádí pracovní pozice jako předseda, předsedkyně, starosta obce, vedoucí pobočky, vedoucí organizační složky a vedoucí ekonom.

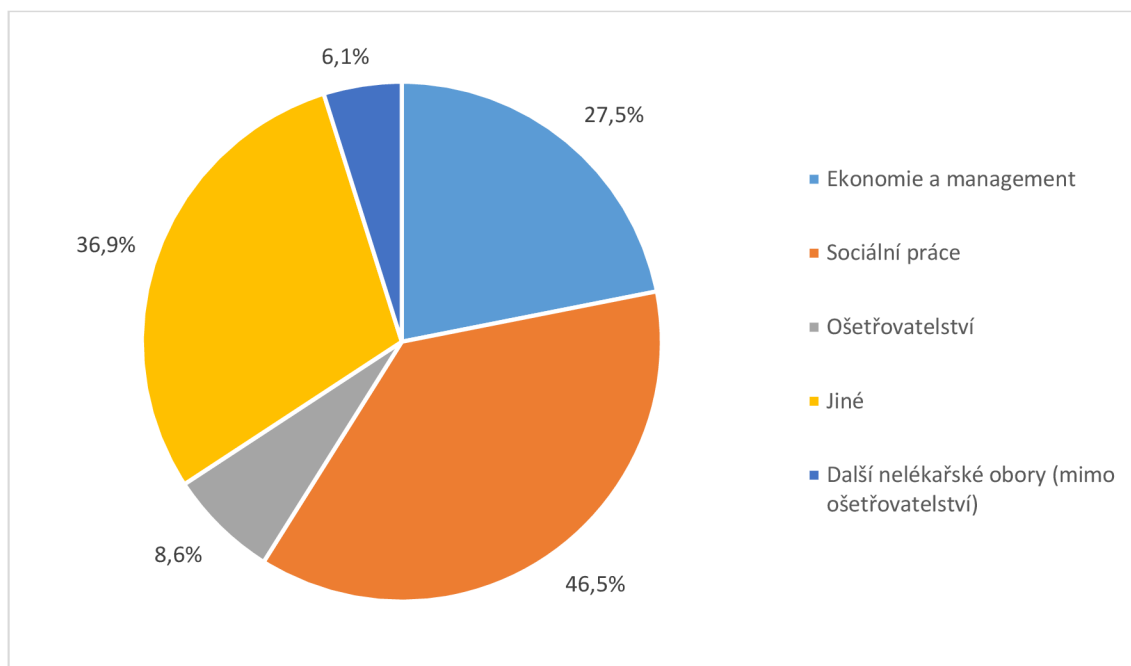
**Graf č. 6: Dosažené vzdělání respondentů**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Grafu č. 6 se zaměřuje na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Z grafu je očividné, že nejvíce respondentů má dosažené Vysokoškolské – Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. aj. tituly vzdělání (268) s 67,7 procenta. Další vysoký počet patří k Vysokoškolskému vzdělání – Bc. Titul (67) s 16,9 procenta. Dále středoškolské vzdělání s maturitou (34) s 8,6 procenta. A následně vyšší odborné vzdělání DiS. (11) s 2,8 procenta a dále jiné (10) s 2,5 procenta a středoškolské (6) s 1,5 procenta. Do kategorie jiné, respondenti uváděli toto vzdělání: docent, odborné, vojenská akademie.

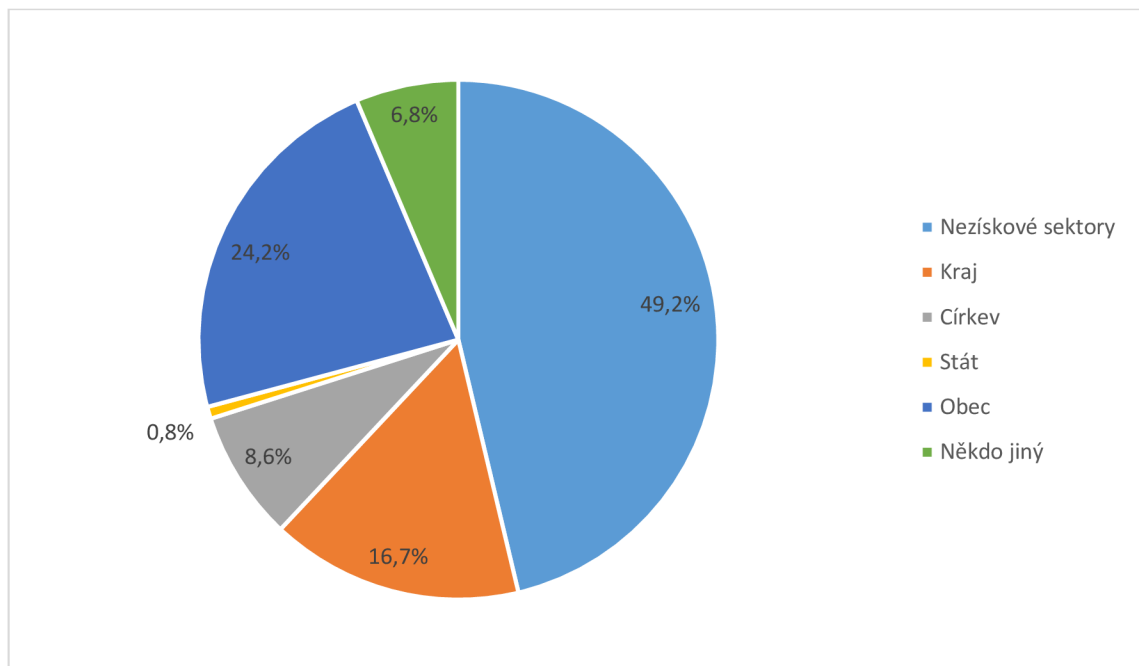
**Graf č. 7: Zaměřené vzdělání respondentů**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Graf č. 7 nám ukazuje na zaměření vzdělání respondentů. Z grafu je vidět, že nejčastěji se vyskytující vzdělání, je v oblasti sociální práce (184) s 46,5 %. Následně v oblasti ekonomie a managementu s 27,5 % (109). Dále poměrně velké procento uvedlo „jiné“ druhy a obory vzdělání (146) kolem 36,9 %. Pro představu šlo například o směr adiktologický, andragogický, elektrotechnický, zaměření na jazyky, bezpečnostně-právní, filozofický, psychologický, zaměřený na vztahy apod. Následně velmi podobně skončilo ošetrovatelství (34) 8,6 % a jiné nelékařské obory (24) 6,1%.

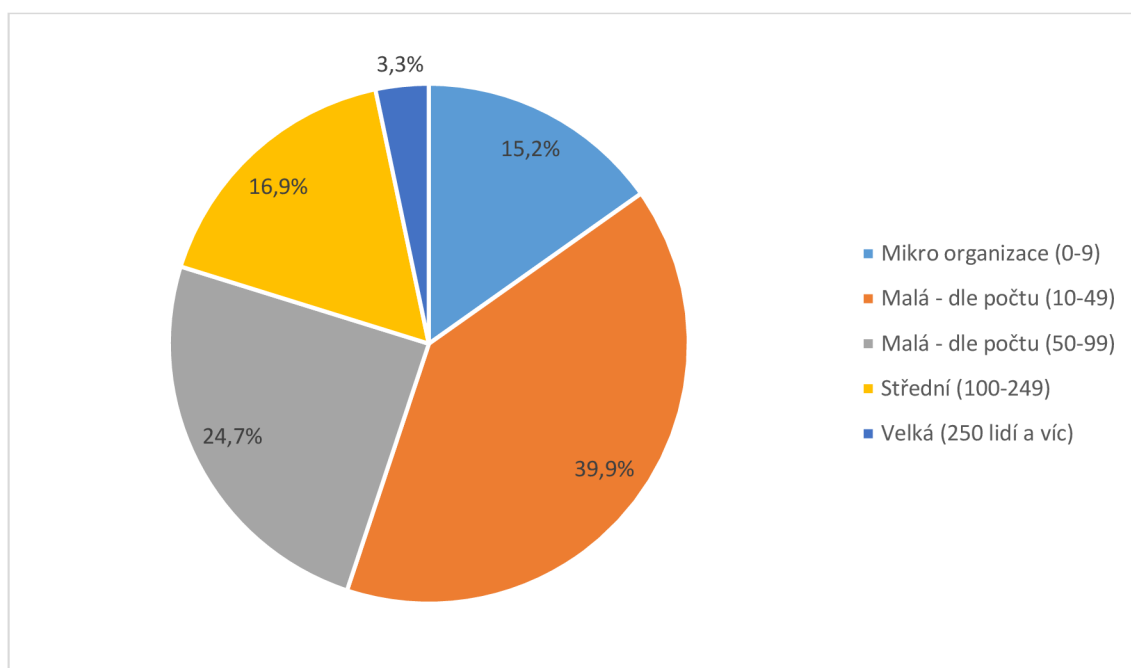
**Graf č. 8: Zřizovatelé organizací**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020

Na grafu č. 8 je vidět, že největší počet zřizovatelů organizací poskytujících sociální služby, zastupuje „neziskové sektory“ s 49,2 %, což odpovídá počtu 170 odpovědí. Dále následují organizace, které zastávaly „Obce“ 24,2%, v počtu 96 odpovědí. Poté následoval kraj 16,6%, který byl v zastoupení 66 respondentů. Do dalšího zastoupení spadá „Církev“ s 8,6% a s počtem 34 odpovědí. Do další kategorie spadá „Stát“ s 0,8%, které odpovídají počtu 3 odpovědí.

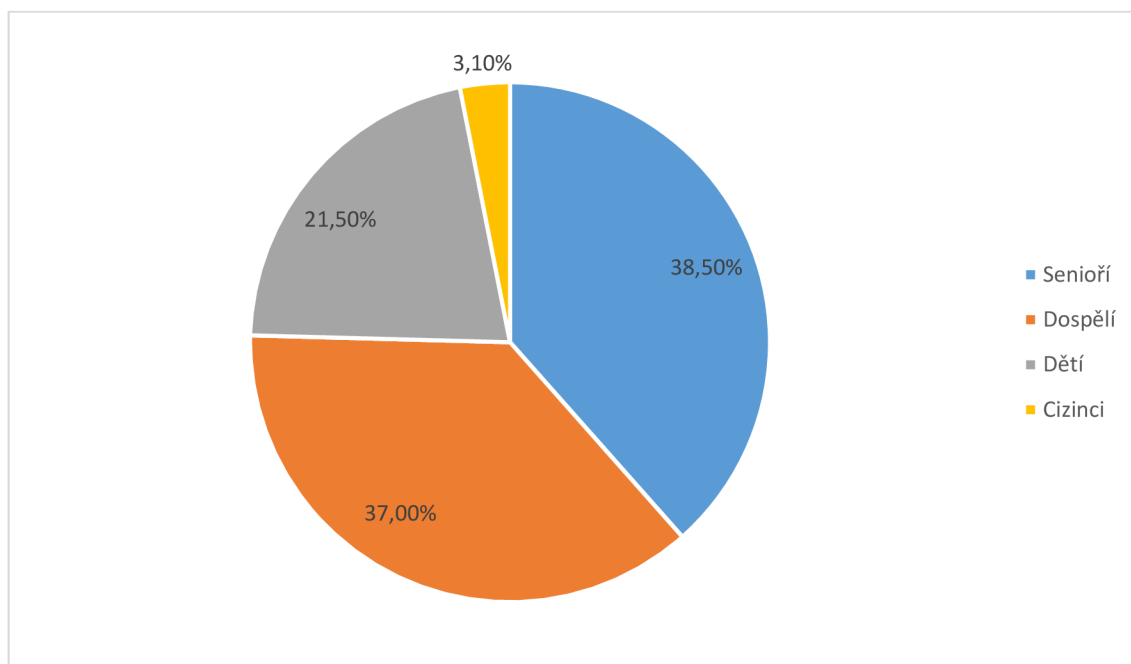
**Graf č. 9: Velikost organizace poskytující sociální služby**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020

Graf č. 9 ukazuje na velikost organizace poskytující sociální služby. Největší zastoupení má kategorie Malá – dle počtu – (10-49) lidí s 39,9% a zapsanými 158 respondenty. Dále následuje kategorie Malá – dle počtu (50-90) lidí s 24,7%, do které se zapsalo 98 respondentů. Další kategorie je Střední (100-249) lidé s 16,9% v zastoupení 67 respondentů. A poslední kategorie, do které se zapsalo celkem 13 respondentů s 3,3% patří Velké (250 lidí a více).

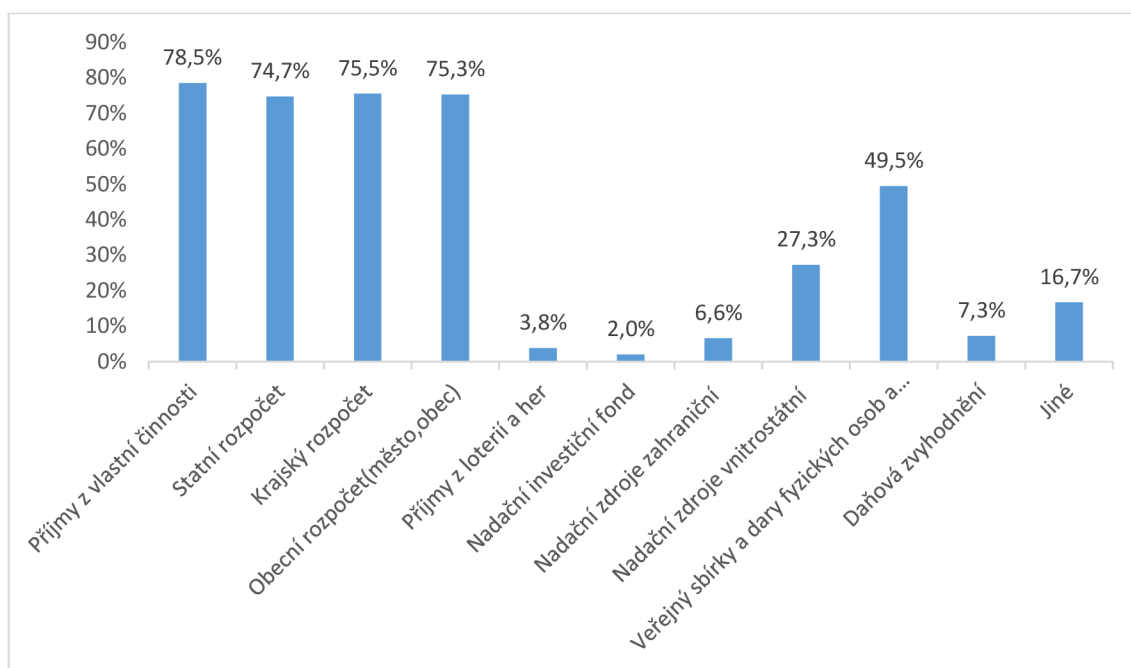
**Graf č. 10: Cílová skupina organizací poskytujících sociální služby**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

V Grafu č. 10 je vidět, že otázka č. 9 zjišťuje cílovou skupinu organizace poskytující sociální služby (viz příloha 2). Největší zastoupení bylo v cílové skupině, která se zaměřuje na seniory a to 262 respondentů s 38,5%. Následně druhou nejpočetnější cílovou skupinou jsou „dospělí“ s 37% a v zastoupení 252 respondentů. Další cílová skupina je zaměřena na „děti“ a to s 21,5% a v zastoupení 146 respondentů. Nejmenší zastoupení 21 respondentů s 3,1% patří cizincům.

**Graf č. 11: Zdroje financování organizací poskytujících sociální služby**

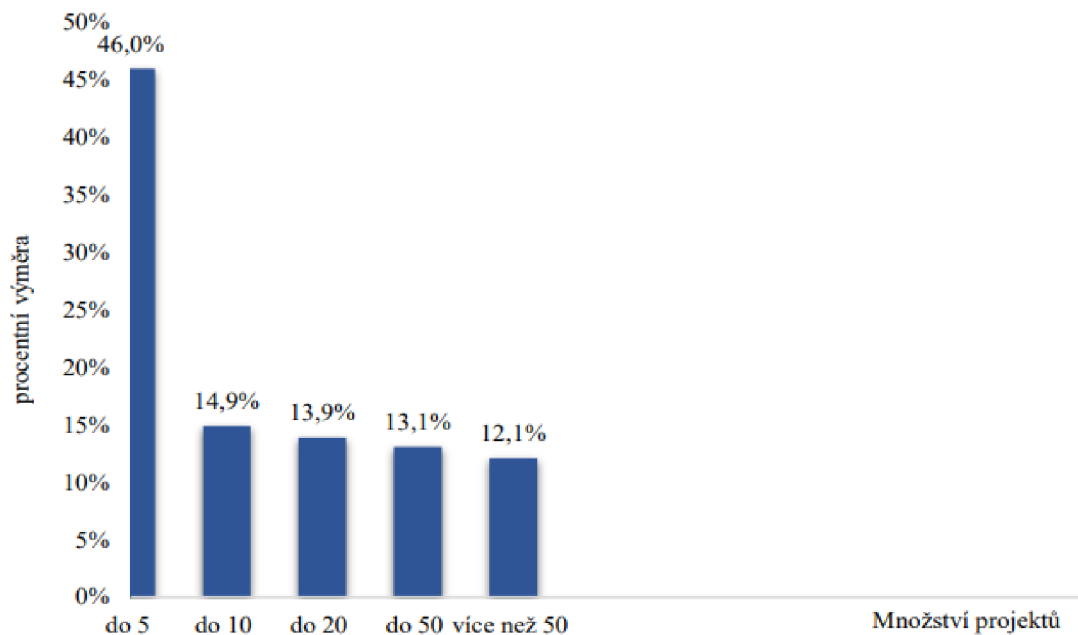


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Další graf ukazuje zdroje financování organizací poskytujících sociální služby. Celkově mají sociální služby více možných zdrojů financování, proto si respondenti mohli vybrat z více možností. Nejvíce respondentů vybralo možnost „příjmy z vlastní činnosti organizace“, celkem 78,5%. Následně „krajský rozpočet“ zvolilo 299 respondentů, celkově 74,4%. Obecní rozpočet zvolilo 298 respondentů, což je 75,3%. Dále „statní rozpočet“ využívá 74,4%, což je 296 respondentů. Poté „Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob“ využívá 49,5%, což je 196 respondentů. Následně „daňová zvýhodnění“ celkem využívá 7,3%, což zvolilo 29 respondentů. „Nadační zdroje: využívá 6,6%, které zvolilo 26 respondentů. Dále 3,8%, což 15 respondentů zvolilo „Příjmy z loterií a her“. Následně 8 respondentů využívá nadační investiční fondy, celkově 2%. Následně 16,7% zvolilo celkem 66 respondentů „Jiné“, které uváděli zdroje financování jako: platby od zdravotní pojišťovny, platby od klientů, úřad práce.



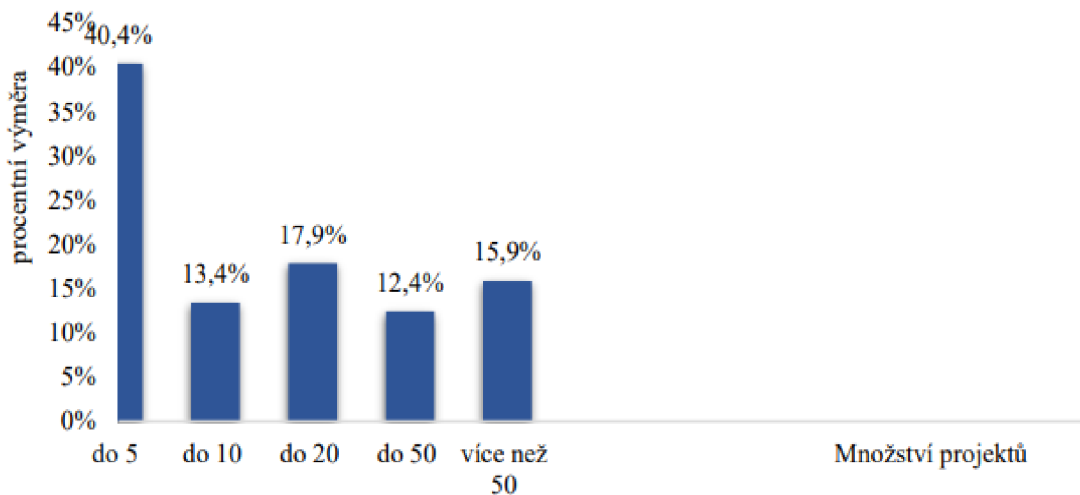
**Graf č. 12: Množství realizovaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Tento graf č. 13 ukazuje, kolik projektů organizace poskytující sociální služby realizovala za období 01/2014-09/2019. Nejmenší zastoupení 12,1% zvolili respondenti více než 50 projektů. Do 50 projektů zvolilo 13,1% respondentů, v zastoupení 52. Následovala další kategorie a to do 20 projektů 13,9%, v zastoupení 55 respondentů. Do 10 projektů zvolilo 14,9% v zastoupení 59 respondentů. Největší zastoupení má do 5 projektů s 46%, v zastoupení 182 respondentů.

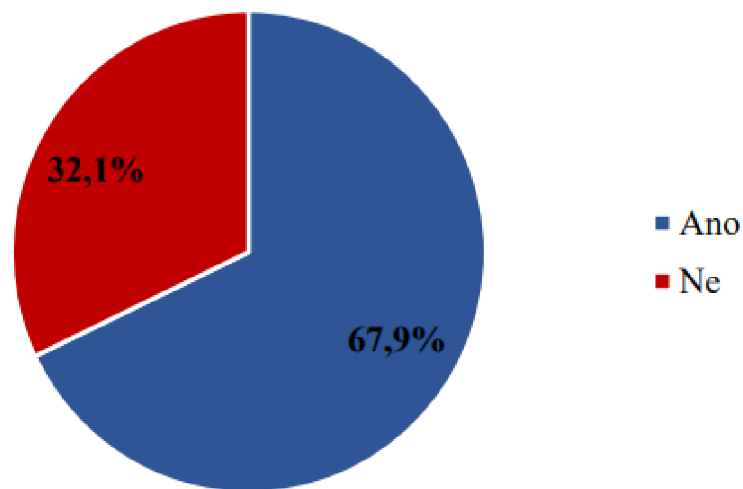
**Graf č. 13: Množství podaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Další graf č. 13 ukazuje, kolik projektů organizace poskytující sociální služby podala během období 01/2014-09/2019. Z grafu je vidět, že nejmenší zastoupení 12,4 získala kategorie do 50, které zvolilo 49 respondentů. Dále kategorie do 10 získalo 13,4%, které zvolili 53 respondenti. Následně kategorie více než 50 s 15,9%, v zastoupení 73 dotazujících. Potom na druhém místě skončila kategorie do 20 s 17,9%, v zastoupení 71 respondentů. Nejvíce respondentů zvolilo kategorii do 5 s 40,4%, v zastoupení 160 respondentů.

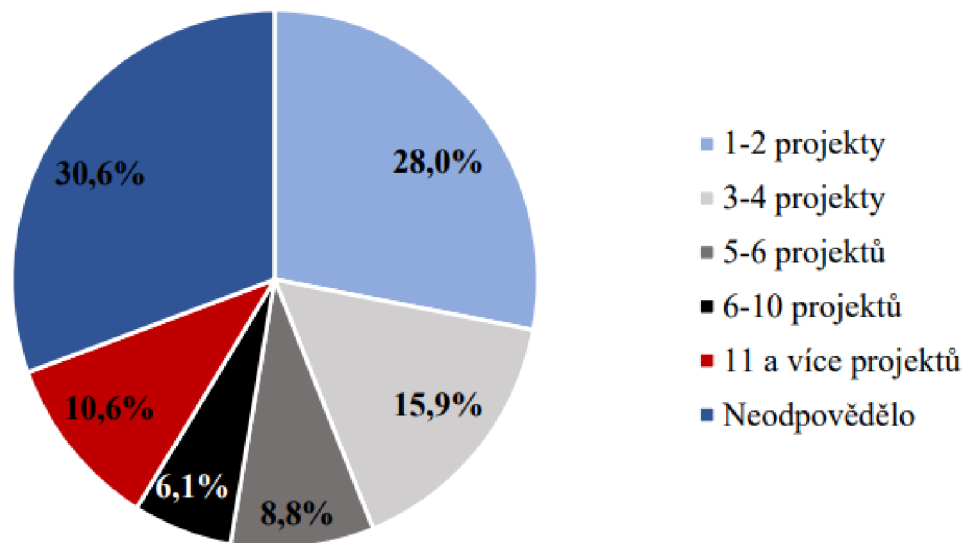
**Graf č. 14: Řešení projektů v organizacích poskytujících sociální služby v současné době**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Graf číslo 14 se zaměřuje na to, zda v současné době organizace poskytující sociální služby, řeší nějaký projekt. Logická odpověď na tuto otázku byla jen jedna ano nebo ne. Je vidět, že 127 dotazujících v současné době neřeší žádné projekty. Druhá část v zastoupení 67,9% uvedla, že řeší.

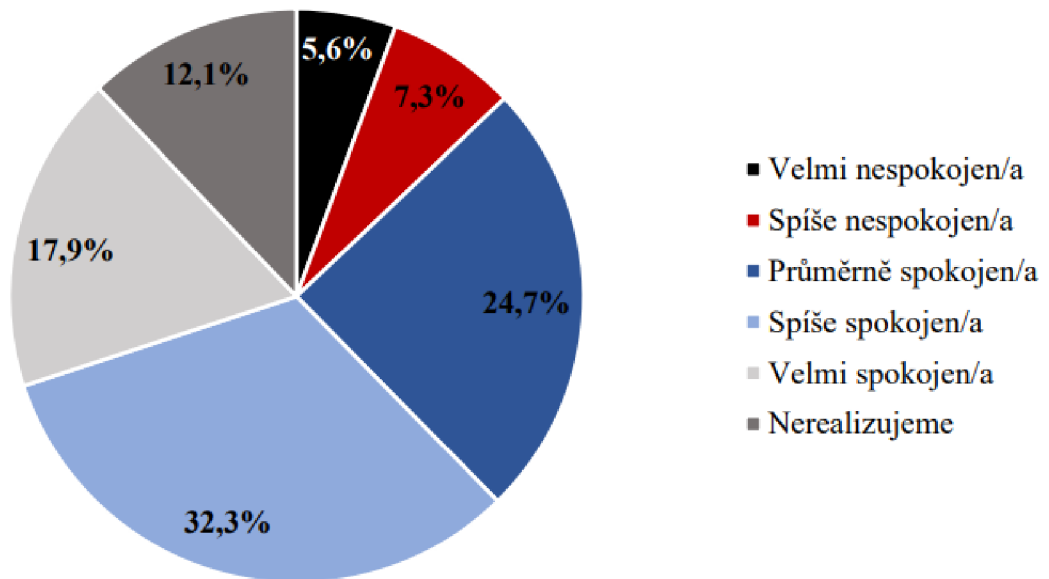
**Graf č. 15: Množství řešených projektů v organizaci poskytující sociální služby v současné době**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Z grafu č. 15 je patrné, kolik projektů řeší organizace poskytující sociální služby v současné době. Z grafu je vidět, že 127 respondentů a to 30,6% neodpovědělo. 24 respondentů odpovědělo, že v současné době řeší 6-10 projektů (6,1%). Následně do kategorie 11 a víc v zastoupení 10,6%, zvolilo 42 respondentů. Následně 16,9% v zastoupení 63 respondentů, získala kategorie 3-4 projekty. Následovalo 28% v zastoupení 111 respondentů, kteří zvolili kategorii 1-2 projekty.

**Graf č. 16: Spokojenost s řízením projektů v organizaci poskytující sociální služby**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

Z grafu č. 16 je vidět, jak jsou v organizaci spokojeni s řízením projektů. Nejvíce zvolilo spíše spokojen/a s 32,2% v zastoupení 128. Poté následovala zvolená možnost průměrně spokojen/a 24,7% v zastoupení 98 respondentů. Dále 29 respondentů zvolilo, že jsou spíše nespokojeni s řízením projektů. Následně 22 respondentů uvedlo, že jsou „velmi nespokojeni“, což tvořilo 5,6%. Nakonec 48 respondentů zvolilo možnost nerealizujeme, protože v současné době žádné projekty nemají. (12,1%).

## **4.2 Analýza dat**

Analýza dat byla provedena prostřednictvím programů SASD 1.4.10 (Statistická analýza dat) a SPSS.

Analýza byla prováděna na základě prvního a druhého stupně třídění. V první stupni třídění byly pro jednotlivé ukazatele konstruovány frekvenční tabulky a vypočítány absolutní a relativní četnosti a střední hodnoty (modus, medián, průměr, rozptyl, směrodatná odchylka, rozpětí, odhad rozptylu a směrodatné odchylky a intervalový odhad střední hodnoty a rozptylu na úrovni 0,05).

Ve druhém stupni třídění byly konstruovány kontingenční tabulky s absolutními a relativními četnostmi (sloupcovými, řádkovými, celkovými i očekávanými) a znaménkové schéma. V rámci analýzy souvislosti byly aplikovány dle charakteru znaků a počtu pozorování test Chí kvadrát dobré shody –  $X^2$  (Pearson Chi-Square) a Test nezávislosti. Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu. Síla vztahu byla měřena na třech úrovních hladiny významnosti -  $\alpha = 0,05, 0,01$  a  $0,001$ .

V rámci popisu analyzovaných statisticky významných vazeb jsou standardně uváděny hodnoty testu Chí-kvadrát dobré shody a Testu nezávislosti. Aby bylo možné stanovit směr statisticky významného vztahu mezi dvěma znaky, byla úroveň možné odchylky vypočítána pro každé políčko kontingenční tabulky. V případě nedostatečného počtu pozorování byla aplikována Yatesova korekce..

V následující kapitole bude uvedeno vyhodnocení kvantitativní výzkum ve vztahu ke stanoveným hypotézám:

Hypotéza č.1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením.

Hypotéza č.2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování.

## **4.3. Testování souvislostí**

V této diplomové práci byly stanoveny hypotézy: H1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. A H2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování.

K těmto hypotézám se vztahují otázky v dotazníku (viz příloha 3): Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace? Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů? Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v období 01/2014-09/2019. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019. Řešíte v současné době nějaký projekt? Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů? O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?). Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci? Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu? Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace?

Na jak dlouho vytváříte strategický plán? Děláte revize strategického plánu? Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu?

## ČÁST 1 – SOUVISLOST ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE (23) SE

### ZNAKY 24,29

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost zdrojů financování se znaky uvedenými v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 5 - Souvislost zdrojů financování organizace se znaky 24,29**

| <b>OT. 23 – ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE A ...</b> | <b>P</b> | <b>Stat. význ.</b> |
|---|----------|--------------------|
| <b>OT. 24 – KDO JE POVĚŘEN PŘÍPRAVOU PROJEKTŮ</b>   | 0,320    | n.s.               |
| <b>OT. 29 – O JAKÉ TYPY PROJEKTŮ SE ŽÁDÁ</b>        | 0,553    | n.s.               |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

$X^2$  - chí kvadrát;  $p$  - test nezávislosti;  $df$  - stupně volnosti

*n.s.* - Statisticky nevýznamný rozdíl

\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ )

\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ )

\*\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,001$ )

- Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

- Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a typem požadovaných projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

## ČÁST 2 – SOUVISLOST ŘEŠENÍ PROJEKTŮ V SOUČASNOSTI (27)

### SE ZNAKY 25,26,28

#### (TABULKA K27X25,26,28)

Byla prokázána statisticky významná souvislost **řešení projektu v současnosti se znaky** uvedenými v tabulce č. 2. Nelze počítat souvislost mezi znaky 25 a 28, neboť pokud organizace v současnosti žádný projekt neřeší, nelze se ptát, kolik projektů v současnosti řeší.

**Tabulka č. 6 - Souvislost řešení projektů v současnosti se znaky 25,26,28**

|                          |     |             |
|--------------------------|-----|-------------|
| OT. 27 – ŘEŠÍ PROJEKTY V | $p$ | Stat. význ. |
|--------------------------|-----|-------------|



|  |        |       |
|--|--------|-------|
| <b>SOUČASNOSTI A ...</b>                     |        |       |
| <b>OT. 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ</b> | <0,001 | ***   |
| <b>OT. 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ</b>    | <0,001 | ***   |
| <b>OT. 28 – POČET ŘEŠENÝCH PROJEKTŮ</b>      | NELZE  | NELZE |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

$X^2$  - chí kvadrát;  $p$  - test nezávislosti;  $df$  - stupně volnosti

*n.s.* - *Statisticky nevýznamný rozdíl*

\* - *Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ )*

\*\* - *Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ )*

\*\*\* - *Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,001$ )*

- Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem realizovaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, realizovaly v uvedeném období větší množství projektů, zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, realizovaly v uvedeném období menší počet projektů.

- Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem podávaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, podávaly v uvedeném období větší množství projektů, zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, podávaly v uvedeném období menší počet projektů.

### ČÁST 3 – SOUVISLOST SPOKOJENOSTI S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ

#### V ORGANIZACI (30) SE ZNAKY 24,29

Byla prokázána statisticky významná souvislost **spokojenosti s řízením projektu v organizaci se znaky** uvedenými v tabulce č. 3. Konstruované kontingenční tabulky jsou díky velkému množství stupňů škály velmi rozsáhlé a mají velký počet stupňů volnosti. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v některých bodech škály, bylo nutné při výpočtech  $\chi^2$ -kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

#### Tabulka č. 7- Souvislost spokojenosti s řízením projektů v organizaci (30)

##### se znaky 24,29

| OT. 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ A ... | p      | Stat. význ. |
|---|--------|-------------|
| OT. 24 – KDO JE POVĚŘEN PŘÍPRAVOU PROJEKTŮ    | <0,001 | ***         |
| OT. 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ           | <0,001 | ***         |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

$\chi^2$  - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ )

\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ )

\*\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,001$ )

- Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektu. Platí, že spokojenost s řízením projektu je významně větší v těch organizacích, ve kterých jsou pověřeni přípravou projektů projektoví manažeři/manažerky.

- Logická je statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a typy požadovaných projektů. V organizacích, kde projekty nerealizují významně více uvádějí, že nepodávají žádné projekty.

#### **ČÁST 4 – SOUVISLOST VYTVOŘENÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU**

##### **V ORGANIZACI (31) SE ZNAKY 35,36,37**

Požadované souvislosti nelze vyhodnotit, neboť pokud organizace v otázce č. 31 uvede, že nemá zpracován strategický plán, nemůže posléze uvádět, na jak dlouho je strategický plán vytvářen (36), zda dělá jeho revizi (36) případně po jak dlouhé době jeho revizi dělá (37).

#### **ČÁST 5 – SOUVISLOST HODNOCENÍ VÝZNAMU STRATEGICKÉHO PLÁNU**

##### **PRO ROZVOJ ORGANIZACE (34) SE ZNAKY 32,33,37**

##### **(TABULKA K34X32,33,37)**

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **hodnocení významu strategického plánu pro rozvoj organizace** se znaky uvedenými v tabulce č. 4. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v některých bodech škály, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

#### **Tabulka č. 8 - Souvislost hodnocení významu strategického plánu pro rozvoj organizace se znaky 32,33,37**

|  |          |                    |
|--|----------|--------------------|
| <b>OT. 34 – HODNOCENÍ VÝZNAMU STRATEGICKÉHO PLÁNU PRO ROZVOJ ORGANIZACE A ...</b>  | <b>p</b> | <b>Stat. význ.</b> |
| <b>OT. 32 – KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA PŘÍPRAVU STRATEGICKÉHO PLÁNU V ORGANIZACI</b>     | 0,254    | n.s.               |
| <b>OT. 33 – KDO SE PODÍLÍ NA TVORBĚ STRATEGICKÉHO PLÁNU V ORGANIZACI</b>           | 0,924    | n.s.               |
| <b>OT. 37 – PO JAK DLOUHÉ DOBĚ SE DĚLÁ REVIZE STRATEGICKÉHO PLÁNU V ORGANIZACI</b> | 0,332    | n.s.               |

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková), 2020.

$X^2$  - chí kvadrát;  $p$  - test nezávislosti;  $df$  - stupně volnosti

*n.s.* - Statisticky nevýznamný rozdíl

\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,05$ )

\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,01$ )

\*\*\* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti  $\alpha = 0,001$ )

- Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší.

- Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší.

- Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a dobou, po které se dělá revize strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší.

#### ***4.4 Vyhodnocení hypotéz***

V diplomové práci byly stanoveny tyto hypotézy: Hypotéza č.1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. Tato hypotéza v některých aspektech se potvrdila a v některých ne. Hypotéza č.2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování. Tato hypotéza se nepotvrdila.

K těmto hypotézám se vztahují otázky v dotazníku (viz příloha 3):

- O1: Jaké je Vaše pohlaví?
- O2: Jaký je Váš věk?
- O3: Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?
- O4: Jaká je Vaše pracovní pozice?
- O5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- O6: Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?
- O7: Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?
- O8: Jak velká je Vaše organizace?
- O9: Jaká je cílová skupina Vaší organizace?
- O23: Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace?
- O24: Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů?
- O25: Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v období 01/2014-09/2019:
- O26: Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019:
- O27: Řešíte v současné době nějaký projekt?
- O28: Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů?
- O29: O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?)

- O30: Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?
- O31: Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?
- O32: Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci?
- O33: Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?
- O34: Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:
- O35: Na jak dlouho vytváříte strategický plán

První hypotéza, která zní: Hypotéza č.1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. Tato hypotéza v některých aspektech se potvrdila a v některých ne.

Testovalo se zdroj financování organizace v realizaci projektu, ve souvislosti, kdo je pověřen přípravou projektů (O23) a o jaké typy projektů se žádá (O29).

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a typem požadovaných projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

Následně byla prokázána souvislost mezi řešíte v současné době nějaký projekt v souvislosti s počtem realizovaných projektů, počet podávaných projektů, počet řešených projektů

Rovněž byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem realizovaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, realizovaly v uvedeném období větší množství projektů, zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, realizovaly v uvedeném období menší počet projektů. Také byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem podávaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, podávaly v uvedeném období větší množství projektů, zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, podávaly v uvedeném období menší počet projektů.

Následně se testovalo spokojenost s řízením projektů v souvislosti, kdo je pověřen přípravou projektů a o typy požadovaných projektů

Ukázalo se, že byla prokázána statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektu. Platí, že spokojenost s řízením projektu je významně větší v těch organizacích, ve kterých jsou pověřeni přípravou projektů projektoví manažeři/manažerky.

logická je statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a typy požadovaných projektů. v organizacích, kde projekty nerealizují významně více uvádějí, že nepodávají žádné projekty.

Testovalo se souvislost vytvoření strategického plánu v organizaci, bohužel požadované souvislosti nelze vyhodnotit, neboť pokud organizace v otázce č. 31(Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?) uvede, že nemá zpracován strategický plán, nemůže posléze uvádět, na jak dlouho je strategický plán vytvářen (36), zda dělá jeho revizi (36) případně po jak dlouhé době jeho revizi dělá (37).

Druhá hypotéza, která zní : Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování. Tato hypotéza se nepotvrdila.

Dále souvislost hodnocení významu strategického plánu pro rozvoj organizace nebyla prokázána statisticky významná souvislost hodnocení významu strategického plánu pro rozvoj organizace se znaky uvedenými v tabulce č. 4. vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v některých bodech škály, bylo nutné při výpočtech chí-kvadrátu aplikovat yatesovu korekci. Z toho vyplývá, že nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší. Následně nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší. Dále nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a dobou, po které se dělá revize strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší.

## 5. Diskuze

Cílem výzkumu této diplomové práce bylo popsat vybrané aspekty projektového řízení a strategického plánování v organizacích poskytujících sociální služby v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Tato kapitola bude věnována diskuzi výsledků, již proběhlého kvantitativního dotazníkového šetření. Obecně je diskuze založena na podstatných poznatcích, které byly zjištěny během výzkumu této diplomové práce.

V rámci kvantitativního výzkumu byl sestaven dotazník, který se zaměřoval na ředitele (manažery) organizace, poskytující sociální služby a na sociální pracovníky. Sběr dat probíhal v šesti vybraných krajích na území České republiky, kde jedním ze základních kritérií výběru byla velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a posledním kritériem byl výběr organizace, která ve vybraném seznamu měla zastoupení, s co největším počtem druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb). Dále dotazník obsahoval sociodemografické údaje, tzn. pohlaví, věk, vzdělání, délku praxe a dotazník pro ředitele navíc obsahoval pracovní pozici v organizaci, zaměření vzdělání, zřizovatele organizace, velikost organizace a cílovou skupinu organizace. Celkem se na výzkumu podílelo 396 ředitelů a 331 sociálních pracovníků z celkového počtu 1245 organizací, které byly osloveny (viz tabulka č. 4).

V souvislosti s cílem práce byly stanoveny hypotézy a to konkrétně: Hypotéza č. 1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. Hypotéza č.2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování. Dále v souvislosti s hypotézami byl určen hlavní cíl mé diplomové práce, a to popsat, vybrané aspekty projektového řízení a strategického plánování v organizacích poskytujících sociální služby.

Výzkum směřoval na popis projektového řízení a strategického plánování v sociálních službách, kde podle výzkumu pracuje v sociálních službách celkem 69% mužů a 31% žen, což podle Českého statistického úřadu (2019), podnikatelé zejména zaměstnavatelé a OSVČ tvoří zhruba 11,0 % zaměstnaných žen a 21,6 % zaměstnaných mužů. Celkově ženy převažují v oblasti zdravotní a sociální péče, kde dominují i v případě



zaměstnanců. Muži výrazně dominují ve stavebnictví (specificky mezi podnikateli), dále v oblasti dopravy, skladování a rovněž ve zpravodajském průmyslu. Dle Úřadu vlády ČR (2017), jsou ženy stále pracujícím pohlavím, které je hůře finančně ohodnocené nebo pracuje na nižších pracovních pozicích. Pokud jde o věk, tak nejvíce vedoucích pracovníků se zařadilo do věkové kategorie 36-50 let (50,8%), následně 42,4% uvedlo věkovou kategorii 50 a víc let, jen 6,8% dotazovaných bylo mladší 35 let. Je patrné, že vedoucí pozice jsou zastoupeny většinou staršími pracovníky, kteří již disponují pracovními zkušenostmi. Další krok po zjištění této skutečnosti byl zaměřen na zjištění délky praxe vedoucích pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby. Procentuálně nejnižší zastoupení tvořila skupina vedoucích s délkou praxe kratší než 10 let. Jedna pětina dotazovaných (23,5%) uvedla, že délka jejich praxe se pohybuje v rozmezí mezi 10 a 13 let. A více než jedna třetina (konkrétně 42,7%) dotázaných uvedla, že jejich pracovní zkušenosti v oboru, činí 14 a více let.

Zaměření vzdělání v organizacích poskytující sociální služby, logicky tvořilo skoro polovinu (46,5%) v oblasti sociální práce. Zajímavé je, že další část dotázaných měla vzdělání mimo sociální obor a šlo zejména o oblasti ekonomie a management, ošetrovatelství, jiné nelékařské obory, lingvistické zaměření apod. Personál s jeho znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a vzděláním je největší hodnotou každé organizace (Molek, 2011).

Další zajímavý výsledek je to, že skoro polovina (49,2%) zřizovatelů organizací poskytujících sociální služby, jsou neziskové sektory. V aktuální ekonomice mají nezpochybnitelný význam neziskové organizace, ať už na národní nebo mezinárodní úrovni (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Neziskové organizace jsou v ekonomice nezastupitelné a to z několika důvodů (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Neziskové organizace působí hlavně v oblastech, které nejsou pro ziskový sektor atraktivní (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Důvod je takový, že tyto oblasti nepřinášejí prvotně zisk nebo stát reguluje a znemožňuje podnikat v tomto odvětví na tržním principu, protože chce dané služby zásadně kontrolovat. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018). Další zastoupení tvořilo obce (24,2%) a kraj (16,6%). Podle Matouška (2007) jsou v resortním pojetí obce a kraje zřizovateli, mohou zakládat a vytvářet zařízení, poskytující sociální služby v rozsahu své individuální působnosti. MPSV (2019) tvrdí, že zřizovatelem 20 % všech

poskytovaných služeb jsou kraje. Dále z vybraných možností, dotazovaní zvolili církve, stát nebo jiné.

Tato část se následně zaměřovala na cílovou skupinu organizací, které poskytují sociální služby. Nejvíce organizací se zaměřovalo na cílovou skupinu „senioři“, a to v zastoupení 38,5%, nedaleko od cílové skupiny seniorů se zařadili „dospělí“ s 37%, následně „dětí“ v zastoupení 21,5%, a nejmenší počet měli „cizinci“. Vojtíšek (2018) uvádí, že cílových skupin sociálních služeb je aktuálně značné množství a jejich typickým znakem je neustálá proměnlivost. Dalším typickým znakem v sociálních službách je i skutečnost, že rychle se měnící společnost přináší nové situace do dříve typických situací.

Celkově mají sociální služby více možných zdrojů financování, kde podle dotazníkového šetření respondenti mohli vybírat z více možností. Podle grafu č. 11 respondenti a to 78,5% volili možnost příjmů a financování organizace z vlastní činnosti. Tuto skutečnost potvrzuje Matoušek (2013), že většinou organizace získává prostředky ze zdrojů nezávislých na státní správě nebo samosprávě. Dále respondenti zvolili obce (75,3%) a kraj (74,4%). Podle Šamalové a Vojtíška (2021) jsou obce, města a kraje územní samosprávné celky, které jsou zejména aktivní v sociální správě jako veřejnoprávní korporace. Dále autoři uvádějí, že obce, města a kraje mohou hospodařit v tzv. samostatné působnosti s vlastními rozpočty. Příkladem takového financování je např. financování vlastních příspěvkových organizací, poskytování dotací nestátním subjektům na provoz sociálních služeb, poskytování garantů na další sociální projekty v konkrétní lokalitě (Šamalová a Vojtíšek, 2021). Další možnost financování, kterou se podařilo zjistit pomocí dotazníkového šetření, je ze státního rozpočtu, kterou zvolilo celkem 74,4% respondentů, což podle MPSV (2019) „*dotace ze státního rozpočtu se poskytuje jen na úhradu nezbytně nutných nákladů provozované sociální služby*“. Pomocí zdrojů financování „jiné“ zvolilo 16,7% respondentů, k „jiným“ patří: zdravotní pojišťovny, platby od klientů, úřad práce. Podle MPSV (2019) zdravotní pojišťovny nepokrývají skutečně vynaložené náklady za poskytovanou ošetrovatelskou péči v pobytových zařízeních. Dále MPSV (2019) uvádí, že druhý největší zdroj financování po státu, je úhrada od klientů. Tato úhrada činila za rok 2018 celkem 8,5 mld.

Ve vztahu k hlavnímu cíli diplomové práce byla stanovena jedna z hypotéz a to (H1): existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. Tato hypotéza se v některých aspektech potvrdila a v některých ne.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší. Podle Matouška (2012) je v sociálních službách zodpovědná osoba v organizaci za přípravu projektů, získávání finančních zdrojů, provoz zařízení, odborné úkony a hospodaření, nejčastěji ředitel. Svozilová (2016) uvádí jinou zodpovědnou osobu, a to projektového manažera. Jinak pokud je uvažovaný projekt součástí většího programu, potom dochází k rozšíření na manažera programu nebo ředitele programu (Svozilová, 2016).

V sociálních službách jsou často sami ředitelé organizací, zaneprázdnění přípravou projektů, tudíž jsou i zodpovědní za odborné úkony, hospodaření, provoz zařízení a získávání finančních zdrojů. (Matoušek, 2012)

Následně při vyhodnocení nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a typem požadovaných projektů. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem realizovaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, realizovaly v uvedeném období větší množství projektů, zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, realizovaly v uvedeném období menší počet projektů. Doležal et, al. (2016) definuje rozdělení více projektu jako program, který pomocí skupin souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, společně koordinuje tak, aby mohly být získány přínosy nedosažitelné individuálním řízením. Bočková a Vaničková (2016) uvádějí, že každoročně se zvyšující nároky na plnění budgetu a rostoucí agresivní konkurence, která nutí management zvyšovat počet projektů pro vylepšení svých služeb.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem podávaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Platí, že organizace, které v současnosti řeší projekty, podávaly v uvedeném období větší množství projektů,

zatímco organizace, které v současnosti projekty neřeší, podávaly v uvedeném období menší počet projektů.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektu. Platí, že spokojenost s řízením projektu je významně větší v těch organizacích, ve kterých jsou pověřeni přípravou projektů projektoví manažeři/manažerky. Což souhlasí s tvrzením Kerznera (2018), že kvalita projektového managementu je i při využití moderních metod, technologií a pravidel, zcela závislá na lidech. Lidské zdroje přispívají pomocí aktivit celého projektového týmu k dosažení vytyčeného cíle (Křivánek, 2019). Dále autor uvádí, že hlavní výzvou pro manažera je vyladit a vybalancovat očekávání všech zainteresovaných osob, tak aby je vzájemně posilovala a při tom organizace úspěšně naplňovala své poslání a strategickou vizi.

Dále logická je statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a typy požadovaných projektů. V organizacích, kde projekty nerealizují, významně častěji uvádějí, že nepodávají žádné projekty. Může to podle autorů Doležala, Michala a Lacka (2012) být neúspěšné kritérium projektů, které souvisí například s nedosažením plánované kvality výstupního produktu, produkt nelze umístit na trhu, naštvané zákazníky a další zainteresované strany, nepředpokládané vlivy na životní prostředí atd. Také je podle MSPV (2019) možné, že projekty v organizacích, které poskytují sociální služby v daném období, nebyly aktuální. Je tomu tak z možného důvodu, že v minulém programovém období bylo podpořeno daleko více jednotlivých druhů sociálních služeb.

Hypotéza č. 2 ve vztahu k hlavnímu cíli diplomové práce byla stanovena takto: existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování. V souvislosti s vytvořením strategického plánu v organizaci, bohužel při vyhodnocení požadované souvislosti, nelze vyhodnotit, neboť pokud organizace v otázce č. 31 uvede, že nemá zpracovaný strategický plán, nemůže posléze uvádět, na jak dlouho je strategický plán vytvářen (36), zda dělá jeho revizi (36), případně po jak dlouhé době jeho revizi dělá (37). Podle Fotra et, al., (2017) je kvalitní strategie pramenem pro dlouhodobou úspěšnost a blaho organizace. Vzhledem k vysoké konkurenci a rychlým změnám v prostředí, je tato potřeba spíše nezbytnou podmínkou pro úspěšnost organizace, ale není dostačující (Fotr et, al., 2017).

Dále autoři tvrdí, že strategie bez možnosti realizace, zůstává pouze určitým dokumentem, který nepřináší žádoucí výsledky a nemá vliv na výkonnost a úspěšnost organizace. V souvislosti s hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší. Molek (2011) tvrdí, že *organizace potřebují vizi, vize vyžaduje strategii, strategie vyžaduje plán a plán vyžaduje akci. Strategie je manažerský projekt budoucích aktivit, ve kterém se stanovují cíle a způsoby jejich dosažení.* Ztotožňuje se s autorem Marinič (2007) který tvrdí, že základním cílem a smyslem strategického řízení firmy, je vybudování účinného konkurenceschopného podniku, který realizuje misi a naplňuje vizi vlastníků. Jedním takovým nástrojem je strategický plán.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a dobou, po které se provádí revize strategického plánu v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin se v tomto případě statisticky významně neliší. Podle Fotra et, al., (2020) je uvedeno, že hodnocení ve strategickém plánování předpokládá jeho uplatnění v průběhu strategického řízení. Strategické postupy se v daném prostředí mění. Proto je potřeba věnovat pozornost aktivitě, kde se sledují externí a interní faktory, vyhodnocovat dosavadní výsledky a navrhnout nutné korekce v přijatém strategickém postupu.

## 6. Závěr

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část je zaměřená na sociální práci a služby, projektové řízení, strategické plánování a financování sociálních služeb. Výzkumná část je věnovaná popisu strategického plánování a projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo popsat, vybrané aspekty projektového řízení a strategického plánování v organizacích poskytujících sociální služby v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková).

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizovaný pomocí dotazníku vlastní konstrukce (a v oblasti „kultury organizací“ byl využit standardizovaný dotazník prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.), kvalitativní pomocí rozhovoru dle návodu (otázky byly konstruovány všemi členy projektového týmu). V této diplomové práci byla využita jen kvantitativní metoda.

V souvislosti s cílem práce byly stanoveny hypotézy a to: Hypotéza č.1: Existuje souvislost mezi zdroji financování organizace a projektovým řízením. Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že nebyla prokázána statistická souvislost mezi zdroji financování projektů a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů. Dále nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování projektů a typem požadovaných projektů. A naopak byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem realizovaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Dále byla prokázána statisticky významná souvislost mezi řešením projektů v současnosti a počtem podaných projektů v období 01/2014 – 09/2019. Rovněž byla prokázána statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektu. Samozřejmě logická je statisticky významná souvislost mezi spokojeností s řízením projektů v organizaci a druhem požadovaných projektů.

Hypotéza č.2: Existuje souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu pro rozvoj organizace a vybranými aspekty strategického plánování. Tato hypotéza se nepotvrdila. Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že nebyla prokázána statistická souvislost mezi nimi.

Dále nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a zodpovědností za přípravu strategického plánu v organizaci. Následně nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a podílem na přípravě strategického plánu v organizaci. Také nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi hodnocením významu strategického plánu v organizaci a dobou, po které se provádí revize strategického plánu v organizaci.

Rovněž na základě nedostatečné požadované souvislosti nebylo možné vyhodnotit, neboť pokud organizace v některých otázkách uvede, že nemá zpracován strategický plán, nemůže posléze uvádět, na jak dlouho je strategický plán vytvářen, zda dělá jeho revizi, případně po jak dlouhé době jeho revizi dělá.

Přínosem a výsledkem diplomové práce je popis vybraných aspektů managementu, který bude sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy, eventuálně pro vytvoření návrhu na zlepšení řízení, organizace v sociální oblasti.

Díky synergickému efektu jako spolupodílení se na řešení jednoho tématu v rámci projektu GAJU dojde ke komplexnímu popisu dané problematiky.

## 7. Seznam zdrojů

1. BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., 2011. Řízení a rozvoj lidských zdrojů. Praha: OPPA. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
2. BOČKOVÁ, K., 2016. *Projektové řízení: Učebnice*. Martin Koláček ? E-knihy jedou. ISBN: 978-80-7512-431-9
3. BOČKOVÁ, M., 2012. Životní cyklus projektu a předprojektová fáze. [online]. [cit. 2021-87-21] Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1421/jaro2018/VIKBA22/um/3\\_projektovy\\_management/03\\_Zivotni\\_cyklus\\_projektu\\_a\\_predprojektova\\_faze.pdf](https://is.muni.cz/el/1421/jaro2018/VIKBA22/um/3_projektovy_management/03_Zivotni_cyklus_projektu_a_predprojektova_faze.pdf)
4. BIRUDU, R., KANMANI, T. R., INDIRA DEVI, B., 2020. Management of rehabilitation needs of 'unknown' traumatic brain injury survivors: A medical and psychiatric social work perspective. *Neurology India*, 68(3), 603-608. doi:10.4103/0028-3886.288985.
5. CIMRMANNOV, T., HUBINKOVÁ, Z., 2016. Communication strategies in non-state non-profit organizations in the czech republic. *Media, Culture* [online]. 7(1), 91-98 [cit. 2021-04-02]. ISSN 13336371.
6. Čtvrtník, J., Lejsal, M., 2012. *Sociální služby a způsob financování – podklad k odborné diskusi*. [online]. Dostupné z: <http://podporaprocesu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Varianty-financování.pdf>
7. FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., & SOUČEK, I., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategické plánu*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0434-5
8. FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., & HÁJEK, S., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
9. GOULD, N., MOULTRIE, K., 2019. *Effective Policy, Planning and Implementation: Information Management in Social Services.*, 1 - 103. doi:10.4324/9780429449765.
10. GREGORI, E., PERINO, A., 2020. The Challenges of Social Work in the Management of the Covid-19. *Culture e studi del sociale* [online]. 5, 347-361 [cit. 2021-04-02]. ISSN 25313975.
11. Český statistický úřad, 2019. *Zaměstnanci a podnikatelé podle pohlaví a nejvyššího dokončeného vzdělání Průměry za rok 2019*. [online]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender\\_pracemzdy](https://www.czso.cz/csu/gender/1-gender_pracemzdy)



12. HAYNES, P., 2018. Complex Policy Planning: The Government Strategic Management of the Social Care Market., 1 - 258. doi:10.4324/9780429461613.
13. HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., KRECHOVSKÁ M., 2018. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.
14. JEONG, BOK GYO., 2020. The Routledge companion to nonprofit management: edited by Helmut K. Anheier and Stefan Toepler, Abingdon, UK & New York, NY, Routledge, 560 pp., US\$250.00 (hardcover), ISBN 978-1138744462. *International Review of Public Administration* [online]. 2020, **25**(4), 298-302 [cit. 2021-04-02]. doi:10.1080/12294659.2020.1857057.
15. KERZNER, H., 2019. *Using the Project Management Maturity Model*. John Wiley & Sons. ISBN: 9781119530824.
16. KERZNER, H., 2017. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. 12 vydání. John Wiley & Sons. ISBN: 9781119165354.
17. KERZNER, H., 2018. *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence*. John Wiley & Sons. ISBN: 9781119468851.
18. KIRKPATRICK, I., HOQUE, K., LONSDALE, C., 2019. Client organizations and the management of professional agency work: The case of English health and social care. *Human Resource Management* [online]. **58**(1), 71-84 [cit. 2021-04-02]. doi:10.1002/hrm.21933.
19. Kolektiv autorů., 2020. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2020. ISBN: 978-80-88361-06-0.
20. KOTLER, P., BICKHOFF N., BERGER R., 2016. The Quintessence of Strategic Management. 2. Verlag Berlin Heidelberg: Springer International Publishing. ISBN 978-3-662-56928-3.
21. KŘIVÁNEK., M., 2019. *Systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2644-6
22. LESTER, A., 2017. *Project management, planning and control: managing engineering, construction and manufacturing projects to PMI, APM and BSI standards*. Oxford, United Kingdom: Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier. ISBN: 9780750669566.
23. LUDVÍK, f., 2019. Efektivní řízení kvality. ISBN 978-80-907-5305-1

24. MALLAYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha:Grada publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1911-5
25. MARTIN, Linda HORNER., 2018. Organisations & Management in Social Work: Everyday Action for Change, Mark Hughes and Michael Wearing. *British Journal of Social Work* [online]. **48**(6), 1826-1828 [cit. 2021-04-02]. doi:10.1093/bjsw/bcx136
26. MCDONALD, M., WILSON, H., (2016). Marketing Plans 8e., 485-536 doi:10.1002/9781119309895.ch12
27. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018. *Metodika projektového řízení*. [online]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/0248566d-58a2-4022-b106-18beca7d3745/Methodika-projektoveho-rizeni-3-01.pdf.aspx>
28. MARINIČ, 2007. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha:Grada. ISBN: 978-80-247-2432-4.
29. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2018. *Metodika projektového řízení*.
30. MOLEK, J., 2009. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN: 978-80-7416-026-4.
31. MOLEK, J., 2011. *Řízení organizace sociálních službách*. Praha: VÚPSV, v.v.i. ISBN 978-80-7416-083-7
32. MORDUE, S., J., 2018. Organisations and Management in Social Work, 3rd edn, Mark Hughes and Michael Wearing. *British Journal of Social Work* [online]. **48**(5), 1488-1489 [cit. 2021-04-02]. doi:10.1093/bjsw/bcx022.
33. RENZ, DAVID O., 2016. Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership. 4.vydání. Jossey-Bass, 334-365. doi:10.1002/9781119176558.ch12.
34. ROBBINS, S. P., & COULTER, M. K., 2018. *Management*. Harlow, England: Pearson. ISBN-10: 9780134527604.
35. SLAVÍK, J., 2014. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. Praha: Grada Publishing. a.s. ISBN 978-80-247-4819-1
36. SVOZILOVÁ, A., 2016. Projektový management. 3. vydání. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
37. ŠÁMALOVÁ, K., TOMEŠ, I., ed., 2018. *Řízení sociálních procesů v České republice*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN978-80-246-4180-5.

38. ŠAMALOVÁ, K., VOJTÍŠEK, P., 2021. *Sociální správa: Organizace a řízení sociálních systémů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-2195-3
39. ŠOBÁNOVÁ, P., 2010. *Projektové řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-749-6
40. TUTT, N., 2019. *Effective Policy, Planning and Implementation: Information Management in Social Services.*, 5 - 16. ISBN 9780429831669. Dostupné z: doi:10.4324/9780429449765-2.
41. VOJTÍŠEK, P., 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. Univerzita Karlova:Karolina. ISBN 978-80-246-3709-9
42. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2006. [online]. [cit.2021-06-13]. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 84, ISSN 1211 ? 1244
43. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. 2006. [online]. [cit.2021-03-16]. In: Sbíрка zákonů České republiky. částka 37. ISSN 1211-1244.Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
44. Zpráva za rok 2017 o rovnosti žen a mužů, 2018. [online]. Úřad vlády ČR. [cit.2021- 07-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-amuzu/dokumenty/zprava2017.pdf>

## 8. Seznam příloh

### Příloha č. 1

 Zdravotně sociální fakulta  
Faculty of Health and Social Sciences  
Ústav sociálních a speciálně pedagogických věd  
Institute of Social and Special-paedagogical Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Dne 6. srpna 2019**

**Souhlas s použitím dotazníku pro zkoumání dimenzí organizační kultury**

Souhlasím s využitím krátké i dlouhé verze dotazníků určeného pro zkoumání organizační kultury pro výzkumné účely Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

  
**Prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc.**

Postal address: J. Boreckého 27, 370 11 České Budějovice, Czech Republic  
Work office: Jirovcova 1347/24, 37005 České Budějovice

Doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.  
E/ vackova@zsf.jcu.cz

T/ +420 387 777 670  
www.zsf.jcu.cz  
www.jcu.cz

## Příloha č. 3

V této příloze je opticky vyznačena část dotazníku, která byla zpracovávána právě v této DP.

### A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

povinná otázka

#### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

[Ovládací prvek] Žena [Ovládací prvek] Muž

#### 2. Jaký je Váš věk?

Uveďte prosím v letech:

[Ovládací prvek] (kladné číslo)

#### 3. Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?

[Ovládací prvek] Do 1 roku

[Ovládací prvek] 2-3 roky

[Ovládací prvek] 4-5 let

[Ovládací prvek] 6-9 let

[Ovládací prvek] 10-13 let

[Ovládací prvek] 14 let a více

#### 4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

[Ovládací prvek] Ředitel/ředitelka či vedoucí

[Ovládací prvek] Vedoucí sociální pracovník/pracovnice

[Ovládací prvek] Sociální pracovník/pracovnice

[Ovládací prvek] Pracovník/pracovnice v sociálních službách

[Ovládací prvek] Projektový manažer/manažerka

[Ovládací prvek] Personalista/personalistka

[Ovládací prvek] Staniční sestra

[Ovládací prvek] Vrchní sestra

[Ovládací prvek] Jiná, uveďte prosím jaká: [Ovládací prvek]

#### 5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

[Ovládací prvek] Středoškolské

[Ovládací prvek] Středoškolské s maturitou

[Ovládací prvek] Vyšší odborné (DiS)

[Ovládací prvek] Vysokoškolské – Bc. Titul

[Ovládací prvek] Vysokoškolské – Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. aj. titul

[Ovládací prvek] Jiné, uveďte prosím jaké: [Ovládací prvek]

#### 6. Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

[Ovládací prvek] Ekonomie a management

[Ovládací prvek] Sociální práce

[Ovládací prvek] Ošetřovatelství

[Ovládací prvek] Další nelékařské obory (mimo ošetřovatelství)

[Ovládací prvek] Jiné, uveďte prosím jaké: [Ovládací prvek]

#### 7. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

[Ovládací prvek] Církev

[Ovládací prvek] Obec

[Ovládací prvek] Kraj

[Ovládací prvek] Neziskový sektor (NNO)

[Ovládací prvek] Stát

[Ovládací prvek] Jiný, uveďte prosím jaký: [Ovládací prvek]

### **8. Jak velká je Vaše organizace?**

[Ovládací prvek] Mikro organizace (0-9 lidí)

[Ovládací prvek] Malá – dle počtu (10-49 lidí)

[Ovládací prvek] Malá – dle počtu (50-99 lidí)

[Ovládací prvek] Střední (100–249 lidí)

[Ovládací prvek] Velká (250 lidí a více)

### **9. Jaká je cílová skupina Vaší organizace?**

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

[Ovládací prvek] Senioři

[Ovládací prvek] Dospělí

[Ovládací prvek] Děti

[Ovládací prvek] Cizinci

## **C) PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ**

### **povinná otázka**

#### **23. Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace?**

Můžete uvést více možností

[Ovládací prvek] Příjmy z vlastní činnosti organizace

[Ovládací prvek] Státní rozpočet

[Ovládací prvek] Krajský rozpočet

[Ovládací prvek] Obecní rozpočet (město, obec)

[Ovládací prvek] Příjmy z loterií a her

[Ovládací prvek] Nadační investiční fond

[Ovládací prvek] Nadační zdroje zahraniční

[Ovládací prvek] Nadační zdroje vnitrostátní

[Ovládací prvek] Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob

[Ovládací prvek] Daňová zvýhodnění

[Ovládací prvek] Jiné – vypište: [Ovládací prvek]

### **povinná otázka**

#### **24. Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů?**

Můžete uvést více možností

[Ovládací prvek] Sociální pracovník/pracovnice

[Ovládací prvek] Projektový manažer/manažerka

[Ovládací prvek] Ředitel/ředitelka

[Ovládací prvek] Nikdo

[Ovládací prvek] Jiná osoba – uveďte prosím, jaká:

#### **25. Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v období 01/2014-09/2019:**

[Ovládací prvek]

#### **26. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019:**

[Ovládací prvek]

#### **27. Řešíte v současné době nějaký projekt?**

[Ovládací prvek] Ano [Ovládací prvek] Ne

#### **28. Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů?**

Uveďte číslem

[Ovládací prvek]

#### **29. O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?)**

Můžete uvést více možností

[Ovládací prvek] Projektové výzvy měst/magistrátu

[Ovládací prvek] Projektové výzvy kraje

[Ovládací prvek] Projektové výzvy ministerstev

[Ovládací prvek] Operační programy

[Ovládací prvek] Program rozvoje venkova

[Ovládací prvek] Nadační programy

[Ovládací prvek] Žádné

[Ovládací prvek] Jiné – vypište:

**30. Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?**

[Ovládací prvek] Velmi nespokojen/a

[Ovládací prvek] Spíše nespokojen/a

[Ovládací prvek] Průměrně spokojen/a

[Ovládací prvek] Spíše spokojen/a

[Ovládací prvek] Velmi spokojen/a

[Ovládací prvek] Nerealizujeme

**D) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

**31. Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?**

[Ovládací prvek] Ano [Ovládací prvek] Ne [Ovládací prvek] Nevím

**32. Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci?**

Můžete uvést více možností

[Ovládací prvek] Ředitel/ředitelka

[Ovládací prvek] Sociální pracovník/sociální pracovnice

[Ovládací prvek] Tajemník/tajemnice

[Ovládací prvek] Hlavní ekonom/ekonomka

[Ovládací prvek] Personalista/personalistka

[Ovládací prvek] Někdo jiný, uveďte prosím, kdo: [Ovládací prvek]

**33. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?**

Můžete uvést více možností

[Ovládací prvek] Ředitel/ředitelka

[Ovládací prvek] Sociální pracovník/sociální pracovnice

[Ovládací prvek] Tajemník/tajemnice

[Ovládací prvek] Hlavní ekonom/ekonomka

[Ovládací prvek] Personalista/personalistka

[Ovládací prvek] Všichni vedoucí oddělení/úseků apod.

[Ovládací prvek] PR pracovník (Public Relations – pracovník zodpovědný za vztah s veřejností)

[Ovládací prvek] Externí firma

[Ovládací prvek] Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

**34. Zhodnotte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:**

[Ovládací prvek] Strategický plán je formální dokument, rozvoj organizace se dle něj neřídí

[Ovládací prvek] Rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu

[Ovládací prvek] Jiné, uveďte, prosím, jaké: [Ovládací prvek]

**35. Na jak dlouho vytváříte strategický plán**

[Ovládací prvek] Na rok

[Ovládací prvek] Na dva roky

[Ovládací prvek] Na tři roky

[Ovládací prvek] Na čtyři roky

[Ovládací prvek] Na pět let

[Ovládací prvek] Jiné, vypište

**36. Děláte revize strategického plánu?**

[Ovládací prvek] Ano [Ovládací prvek] Ne [Ovládací prvek] Nevím

**37. Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu?**

[Ovládací prvek] Po roce

[Ovládací prvek] Po dvou letech

[Ovládací prvek] Po třech letech

[Ovládací prvek] Po čtyřech letech

[Ovládací prvek] Po pěti a více letech

## **9. SEZNAM ZKRATEK**

MSPV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MMR – Ministerstvo pro rozvoj

O – otázka



## 10. Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích ČR

Tabulka 2: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

Tabulka 3: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – sociální pracovníci

Tabulka 4: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

Tabulka č. 5 - Souvislost zdrojů financování organizace

Tabulka č. 6 - Souvislost řešení projektů v současnosti

Tabulka č. 7- Souvislost spokojenosti s řízením projektů v organizaci

Tabulka č. 8 - Souvislost hodnocení významu strategického plánu pro rozvoj organizace

Graf 1: Harmonogram výzkumu

Graf č. 2: Pohlaví respondentů

Graf č. 3: Věkové složení respondentů

Graf č. 4: Délka praxe respondentů v organizaci poskytující sociální služby

Graf č. 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci poskytující sociální služby

Graf č. 6: Dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 7: Zaměřené vzdělání respondentů

Graf č. 8: Zřizovatelé organizací

Graf č. 9: Velikost organizace poskytující sociální služby

Graf č. 10: Cílová skupina organizací poskytujících sociální služby

Graf č. 11: Zdroje financování organizací poskytujících sociální služby

Graf č. 12: Množství realizovaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby

Graf č. 13: Množství podaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby

Graf č. 14: Řešení projektů v organizacích poskytujících sociální služby v současné době

Graf č. 15: Množství řešených projektů v organizace poskytující sociální služby v současné době

Graf č. 16: Spokojenost s řízením projektů v organizaci poskytující sociální služby