



Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

**Kompetence v oblasti projektového řízení
u sociálních pracovníků ve vybraných sociálních
službách**

Diplomová práce

Sociální práce s rodinou

Autor: Bc. Tereza Plesníková, DiS.
Vedoucí práce: Mgr. Nataša Matulayová, PhD.

Olomouc 2023



Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

**Kompetence v oblasti projektového řízení
u sociálních pracovníků ve vybraných sociálních
službách**

Diplomová práce

Sociální práce s rodinou

Autor: Bc. Tereza Plesníková, DiS.
Vedoucí práce: Mgr. Nataša Matulayová, PhD.

Olomouc 2023

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

Podpis studenta: _____

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Nataše Matulayové, PhD. za její cenné rady, připomínky a povzbudivá slova během psaní mé diplomové práce. Poděkování patří i mé rodině a přátelům za podporu během psaní této práce, ale i za jejich podporu během celého dosavadního studia.

"Tato diplomová práce vznikla za podpory grantu IGA_CMTF_2022_005 Hodnotový kontext sociálního fungování II."

Obsah

Úvod.....	6
Konceptuální část.....	8

<u>1Vzdělávání sociálních pracovníků.....</u>	<u>9</u>
<u>1.1 Kompetence sociálního pracovníka.....</u>	<u>10</u>
<u>1.1.1 Soustava základních kompetencí.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1.2 Minimální vzdělávací standard.....</u>	<u>12</u>
<u>1.1.3 Profil absolventa sociální práce.....</u>	<u>13</u>
<u>1.2 Koncept celoživotního vzdělávání.....</u>	<u>14</u>
<u>1.3 Současný stav vzdělávání sociální práce v České republice.....</u>	<u>16</u>
<u>1.3.1 Projekt „Profesionalizace sociální práce v ČR“.....</u>	<u>17</u>
<u>1.4 Service learning.....</u>	<u>19</u>
<u>1.4.1 Systémová teorie.....</u>	<u>22</u>
<u>2 Projektové řízení.....</u>	<u>25</u>
<u>2.1 Lidský faktor v projektovém řízení.....</u>	<u>26</u>
<u>2.1.1 Projektový manažer.....</u>	<u>26</u>
<u>2.1.2 Projektový tým.....</u>	<u>39</u>
<u>2.2 Projektové řízení v sociální oblasti.....</u>	<u>41</u>
<u>Empirická část.....</u>	<u>43</u>
<u>3 Metodologie výzkumu.....</u>	<u>44</u>
<u>3.1 Výzkumný cíl a otázky.....</u>	<u>44</u>
<u>3.2 Popis sběru dat a průběh výzkumu.....</u>	<u>44</u>
<u>3.3 Popis výzkumného souboru.....</u>	<u>45</u>
<u>3.3.1 Charakteristika respondentů.....</u>	<u>45</u>
<u>3.3.2 Lokalizace respondentů.....</u>	<u>45</u>
<u>3.4 Způsob analýzy dat.....</u>	<u>47</u>
<u>4 Výsledky výzkumu.....</u>	<u>48</u>
<u>4.1 Vzdělání sociálních pracovníků.....</u>	<u>48</u>
<u>4.2 Zaměstnání sociálních pracovníků.....</u>	<u>49</u>
<u>4.3 Limity projektového řízení v sociální práci.....</u>	<u>50</u>
<u>4.4 Kompetence projektového řízení v sociální práci.....</u>	<u>51</u>
<u>5 Shrnutí výsledků.....</u>	<u>53</u>

<u>Závěr.....</u>	<u>56</u>
<u>Bibliografický seznam.....</u>	<u>57</u>
<u>Přílohy.....</u>	<u>65</u>
<u> Příloha č. 1.....</u>	<u>65</u>
<u> Příloha č. 2.....</u>	<u>67</u>
<u> Příloha č. 3.....</u>	<u>69</u>
<u> Příloha č. 4.....</u>	<u>71</u>

Úvod

Tématem této diplomové práce jsou „Kompetence v oblasti projektového řízení u sociálních pracovníků ve vybraných sociálních službách“. Hlavním cílem práce je popsat, jak sociální pracovníci ve vybraných sociálních službách v Olomouckém kraji chápou projektové řízení a svoji roli v něm.

K napsání této práce jsem byla inspirována díky předmětu *Service learning*, který jsem během navazujícího magisterského studia oboru sociální práce s rodinou absolvovala. V tomto předmětu jsem měla možnost vyzkoušet si naplánovat a zrealizovat studijní projekt a jako vedoucí projektu, také posílit své kompetence v oblasti vedení týmu a delegování práce. Dílčí inspirací byl také malý počet výzkumných prací a odborné literatury na toto téma v České republice a možnost obohatit tak sociální oblast o nové a podstatné poznatky, které by mohly vést ke změně v oblasti vzdělávání budoucích sociálních pracovníků.

V České republice se projektovému řízení nejvíce věnují organizace *Project management institute* (dále jen PMI) a *International Project Management Association* (dále jen IPMA), které v rámci svých kurzů poskytují certifikaci pro budoucí projektové manažery z různých profesních oblastí. Jejich podrobnější popis, typy certifikace a jednotlivé kompetence nalezneme v kapitole – projektové řízení.

U projektového řízení je za nejdůležitější lidský faktor považován projektový manažer a jeho role v projektu. V současnosti se v České republice vyskytuje mnoho případů, kdy jsou za projektového manažera označovány i osoby, které se v této oblasti projektového řízení doposud nepohybovali a nemají tak k tomu příslušné vzdělání ani kompetence. (Pánková 2016, s. 12) Projektový manažer je osoba, která je určená organizací a která bývá odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Jeho úlohou je definovat projektový tým, zpracovávat plán projektu, řídit projekt, monitorovat a na závěr vyhodnotit dosažené cíle a celkový výsledek projektu. (ManagementMania, online) Projektový manažer by měl disponovat určitými kompetencemi, které lze dle IPMA rozdělit do třech základních oblastí a to na: behaviorální, technické a kontextové. Tyto kompetenční oblasti jsou použity i v rámci empirické části při sběru výzkumných dat formou dotazníkového šetření.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. Konceptuální část se věnuje kapitolám vzdělávání sociálních pracovníků a projektovému řízení. Empirická část je věnována výběru vzorku a sběru dat pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních

technik. Z technik byl využit kompetenční dotazník a polo-strukturované rozhovory, které byly realizovány s vybranými respondenty z Olomouckého kraje.

Závěr práce poskytuje na základě získaných dat stěžejní podněty pro vzdělávání budoucích, ale i stávajících sociálních pracovníků. V závěru je i uvedeno proč je důležité, aby tyto kompetence projektového řízení sociální pracovníci měli a uměli je využívat při výkonu své pracovní náplně. Práce také umožňuje nahlédnout na to, jak to vypadá v praxi v sociálních službách, kde sociální pracovníci projekty navrhují, plánují a realizují. Součástí závěrečné části jsou i mé osobní doporučení a návrhy pro budoucí vzdělávací systém v sociální práci v České republice.

Konceptuální část

Konceptuální část práce se zaměřuje na vzdělávání sociálních pracovníků a projektové řízení. V oblasti vzdělávání se zaměřuji na sociálního pracovníka a jeho kompetence. V oblasti projektového řízení se zaměřuji především na lidský faktor v projektovém řízení a na specifika projektového řízení.

1 Vzdělávání sociálních pracovníků

V současnosti profesionalita sociálních pracovníků spočívá v jejich opakujícím se vzdělávání, ať už formou kurzů, workshopů nebo seminářů. Lze tedy konstatovat, že výkon jejich profese bez teoretického základu a osobního nasazení je nemyslitelný. Na základě toho zde uvádím základní kompetence sociálního pracovníka, minimální vzdělávací standard, profil absolventa, a koncept celoživotního vzdělávání. Závěr první kapitoly je věnován současnému stavu vzdělávání v oblasti sociální práce v České republice.

Sociální pracovník je osoba, která dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách „vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy, včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zajišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“ V zákoně jsou popsány i předpoklady k výkonu práce sociálního pracovníka, kterými jsou bezúhonnost, zdravotní a odborná způsobilost a způsobilost k právním úkonům. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

V současnosti jsou pro výkon činnosti sociálního pracovníka na základě zákona zapotřebí i určité znalosti a dovednosti (Matoušek 2017, s.29), které sociální pracovník získá absolvováním vyššího odborného studia v programech sociální práce, sociální pedagogika, sociální a humanitární práce, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost. Nebo na základě vysokoškolského studia v programech sociální práce, sociální politika, sociální pedagogika, sociální péče anebo speciální pedagogika. Dalším způsobem, jak získat odbornou způsobilost, je absolvování odborných kurzů v rozsahu nejméně 200 hodin a praxe při výkonu povolání sociálního pracovníka v rozsahu nejméně 5 let, za podmínky ukončeného vysokoškolského studia a praxe v trvání nejméně 10 let za podmínky středního vzdělání s maturitou. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

Součástí je i další vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, které jim musí umožnit zaměstnavatel v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok. (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

1.1 Kompetence sociálního pracovníka

V současnosti v České republice neexistuje kompetenční rámec sociální práce. Požadované kompetence kladené na sociálního pracovníka, však lze nalézt v soustavě základních kompetencí nebo v minimálním vzdělávacím standardu a v profilu absolventa. Naší největší osobností zabývající se kompetencemi sociální práce je Doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Pojem kompetence má původ v latinském slově „*competentia*“ a lze jej překládat jako „ten, kdo má právo soudit“ nebo „ten, kdo má právo promluvit.“ (Pitáš 2012, s. 13) Jednoduše můžeme kompetence charakterizovat jako určité nároky kladené na pracovní místo. (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 122) Nebo také jako schopnost chovat se určitým způsobem odpovídající požadavkům práce v prostředí dané organizace a přinášet požadované výsledky. (Wagnerová 2008, s. 62) Armstrong (dle Mlčák 2005, s. 31) také uvádí několik příkladů vysvětlení kompetencí dle různých autorů a na nich poté vysvětluje, co je jim společné. Tím společným je, že pojem vymezuje určité vlastnosti, které mají vliv na výkon daného jedince. Každá vědecká disciplína kompetence pojímá odlišně, společné však mají, že se o nich mluví jako o systému znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné k dosahování požadovaných cílů. (Oudová dle Krahulcová 2008, s. 48)

Kompetencemi v sociální práci se v České republice, jak zmiňuji již výše zabývá například Havrdová. Ta je definuje funkcionalním projevem dobře zvládané a profesionální role sociálního pracovníka, jejíž součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese. (Havrdová 1999, s. 47) Levická (dle Oláh, Schavel, Ondrušová 2008, s. 93) chápe kompetence v sociální práci jako schopnost naplnit požadavky, které jsou kladené na profesi sociální práce. Při formulaci kompetencí sociálního pracovníka je důležité myslet nejen na profesní kompetence, ale i na ty praktické. A to především, protože sociální práce je vědecká disciplína, ale i praktická činnost. (Truhlářová dle Matoušek 2013, s. 517)

Praktické kompetence se týkají skutečné praxe. Jedná se způsoby konání sociálního pracovníka v práci a jednání s klientem v jednotlivých organizacích. (dle Matoušek 2013, s. 517) Havrdová (1999, s. 41) uvádí celkem šest praktických oblastí profesionální role či kompetencí. Jedná se o:

- Schopnost rozvíjet účinnou komunikaci.
- Schopnost orientovat se a plánovat postup.
- Schopnost podporovat a pomáhat k soběstačnosti.

- Schopnost zasahovat a poskytovat služby.
- Schopnost přispívat k práci organizace.
- Schopnost odborně růst. (Havrdová 1999, s. 41-42)

Na základě zkušeností z praxe jsou právě tyto kompetence pro sociálního pracovníka klíčové a na jejich rozvoj by se mělo dbát právě při vzdělávání budoucích sociálních pracovníků. Na těchto oblastech se shodují i odborníci z oblasti sociální práce, což potvrzuje i jejich soulad s obsahem Etického kodexu Společnosti sociálních pracovníků České republiky. (Elichová, Sýkorová 2015, s. 82)

Profesní kompetence nemají prozatím žádnou jednotnou, odborníky akceptovatelnou klasifikaci. (Mlčák 2005, s. 32–33) Jak uvádím výše, prostřednictvím zákona stát sice předpokládá kompetentnost k výkonu povolání sociálního pracovníka odbornou způsobilostí, kde je za samozřejmost brána i způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a zdravotní způsobilost. Tyto státem žádané kompetence bychom měli považovat za minimum. Zákon sice klade podmínku odborné způsobilosti, ale zároveň přináší i proces celoživotního vzdělávání, i když ve formě jisté povinnosti, protože odborná způsobilost jako kompetence, byť její splnění je nelehké, se nemůže vnímat jako konečná a definitivní. I přesto však budou klíčem kvalitní sociální práce lidé (sociální pracovníci), kteří ji přímo poskytují. (Elichová 2019, online)

1.1.1 Soustava základních kompetencí

Česká republika disponuje soustavou základních kompetencí, která je inspirována materiálem britské ústřední rady pro vzdělávání a trénink v sociální práci. Tato rada vymezuje kompetence v sociální práci jako široký pojem zahrnující schopnost přenosu znalostí a dovedností do nových situací v daném povolání. Dále zahrnuje kvality, mezi kterými je osobní efektivita, která je na pracovišti potřebná pro spolupráci, jak s kolegy, manažery, tak s klienty. (Havrdová 1999, s. 41) Mezi základní schopnosti a dovednosti patří účinně komunikovat, plánovat postup (orientace), podporovat a pomáhat k soběstačnosti, zasahovat a poskytovat služby, přispívat k práci organizace, odborně růst. Každá tato kompetence má své bližší kritérium, jež se dá objektivně zjišťovat a je nutnou podmínkou pro naplnění pracovníkovy role. Takto formulované kompetence můžou sloužit jako koordinátory vzdělávání i supervizí, a zároveň jako pomůcky definování „dobré praxe“ poskytovatelů sociálních služeb. Pokud u nás budou platit předpisy přiřazující pracovnímu postavení v sociálních službách určitou kvalifikaci, měly by být souběžně definovány potřebné pracovní kompetence. (Matoušek 2003, s. 16)

1.1.2 Minimální vzdělávací standard

Na kompetence sociálního pracovníka navazuje minimální vzdělávací standard, který zaručuje minimální kvalifikační předpoklady sociálních pracovníků. A jehož součástí je vymezení požadovaných předmětů a výukových oblastí, které mají absolvovat budoucí sociální pracovníci během přípravy na jejich profesi.

Jedná se o otevřený dokument požadavků na obsah studia, který je zpracovaný Asociací vzdělavatelů v sociální práci (dále jen AVSP), a který je průběžně revidovaný. (Matoušek 2021, s. 113) Smyslem standardu je vymezit očekávanou minimální kvalitu studijních programů v oblasti vzdělávání sociální práce. Standard definuje obsah výuky a získané kompetence nutné pro formování profesní identity a pro výkon dané profese. (AVSP, online) Zároveň ponechává prostor pro odbornou profilaci škol na specifická témata sociální práce. AVSP považuje standard za závaznou normu a metodický nástroj pro členské školy. (Matoušek 2021, s. 114) Níže uvedená minimální koncepce obsahu studia sociální práce předpokládá, že kvalifikaci pro výkon sociální práce je možné získat minimálně tříletým pomaturitním studiem, které v současné době lze získat na Vyšších odborných školách anebo studiem bakalářských nebo magisterských programů na Vysokých školách. (AVSP, online) Standard je vytvářen experty, kteří se sami podílejí na vzdělávání budoucích sociálních pracovníků. Ve stávající podobě standardu nejsou uvedena tzv. průřezová témata. (Matoušek 2021, s. 115) Standard je celkově členěn do dvanácti tematických oblastí:

- Filozofie a etika
- Úvod do sociologické teorie
- Psychologie v sociální práci
- Teorie a metody sociální práce
- Odborná praxe
- Supervize
- Metody a techniky sociálního výzkumu
- Úvod do právní teorie a praxe
- Sociální politika
- Sociální norma a rizikové jevy
- Menšinové skupiny
- Zdraví a nemoc (AVSP, online)

1.1.2 Profil absolventa sociální práce

Profil absolventa je propojen s kompetencemi sociálních pracovníků a taktéž s minimálním vzdělávacím standardem, který má být základním kamenem profesní způsobilosti. Profil absolventa v oblasti sociální práce definuje dovednosti, schopnosti a znalosti, které má sociální pracovník získat úspěšným dokončením studia.

Jedná se o tzv. výstupy z učení. Ty lze definovat na úrovni studijního programu a na úrovni předmětů. Zároveň musí být vyhodnotitelné a měřitelné. Výstupem je to, co má student na závěr studia nebo kurzu prokázat, že umí a zná. (Matoušek 2017, s.33) Národní akreditační úřad pro vysoké školství uvádí rámcový profil absolventa oboru sociální práce. S ohledem na typ studijního programu absolventi prokazují v odpovídající šíři a míře podrobnosti:

- znalosti sociální politiky, teorií a metod sociální práce, metod sociologického výzkumu, práva, psychologie, filozofie, etiky, sociologie, pedagogiky a speciální pedagogiky, teorie,
- porozumění cíli a významu sociální práce z hlediska společnosti, zadavatele a klientů,
- porozumění odlišnostem sociální práce od jiných pomáhajících oborů,
- znalosti postupů budování a udržení pomáhajícího vztahu ke klientovi, znalosti rizik tohoto vztahu a jejich prevence,
- znalosti etických teorií a principů relevantních pro sociální práci, včetně způsobu jejich aplikace při reflexi činnosti sociálních pracovníků,
- znalosti základních postupů managementu,
- porozumění možnostem, podmínkám a omezením aplikace teoretických přístupů a metod sociální práce a příbuzných oborů při práci s klienty nebo při zajišťování podmínek sociální práce s klienty.

S ohledem na typ studijního programu absolventi umí v odpovídající šíři a míře podrobnosti:

- posoudit životní situaci klientů a identifikovat přítomné problémové interakce a potřeby klienta,
- navrhnout, realizovat a zhodnotit pomáhající intervenci, v souladu s etickými požadavky na výkon sociální práce,
- efektivně využívat mezioborové spolupráce ke zprostředkování komplexní podpory klientovi,

- reflektovat a vstupovat do interakce s organizačními a jinými kontextuálními vlivy, které ovlivňují výkon sociální práce,
- využít základní postupy managementu při řízení pracovního týmu v oblasti realizace sociální práce,
- využít podporu supervizora při tvořivém zvládnutí etických, odborných, skupinových nebo osobních problémů vynořujících se v procesu řešení úkolů sociální práce,
- zadávat výzkumy a vyhodnocovat empirická data.

S ohledem na typ studijního programu se absolvent uplatní například:

- v akademické sféře a v dalších institucích zabývajících se vědou, výzkumem, vývojem a inovacemi,
- v oblasti poradenství, individuální sociální práce, skupinové práce, práce s rodinou,
- při pomoci lidem získávat služby a komunitní zdroje,
- v oblasti podpory změn v organizaci, koordinaci komplexní pomoci, komunitní práci a zapojování se do sociálních a politických akcí, jejichž cílem je ovlivnit sociální politiku a ekonomický rozvoj společnosti,
- ve veřejné správě a nevládním neziskovém sektoru v oblastech, kde je potřebná důkladná znalost širších souvislostí. (Nařízení vlády č. 275/2016 Sb., o oblastech vzdělávání ve vysokém školství, s.39-40)

1.1 Koncept celoživotního vzdělávání

Sociální práce se stejně jako metody, přístupy nebo potřeby cílových skupin neustále vyvíjí a mění. Vznikají nové typy sociálních služeb i sociálních činností. Koncept celoživotního vzdělávání má tak velký potenciál rozvíjet stávající kompetence praktikujících sociálních pracovníků směrem k novým trendům a inovacím. Poskytuje široké spektrum možností, jak je absolvovat.

Celoživotní vzdělávání představuje oblast, které je především po roce 1989 věnována velká pozornost, a to jak ze strany odborné, tak z laické veřejnosti. (Heřmanová 2008, s. 8) V literatuře se používá pojem celoživotní učení (nikoliv vzdělávání), a to proto, aby se zdůraznil význam i učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz (tzn. samostatné učení). (SZ 2021+, s. 38) Existuje několik definic celoživotního učení. Všechny se víceméně shodují na tom, že se jedná o způsoby a formy vzdělávání, které jednotlivcům prohlubují, doplňují, nebo restartují jejich dovednosti, schopnosti, znalosti a původní

kvalifikaci. Taktéž pomocí absolvování celoživotního učení lze získat kvalifikaci úplně novou. (Tajanovská 2018, s. 63)

Celoživotní učení můžeme z hlediska realizace rozdělit do několika podob, a to na vzdělávání formální, neformální a informální. **Formální vzdělávání** je realizováno v rámci národního vzdělávacího systému a vztahuje se tak na všechny typy škol, včetně specializovaných. Zahrnuje školy soukromé i veřejné, studium denní i dálkové. (Heřmánková 2020, s. 8) Jedná se o organizované vzdělávání. (Matoušek 2021, s. 135) **Neformální vzdělávání** je chápáno v rámci nejrůznějších programů a kurzů v oblasti jazykového, odborného a sociálního vzdělávání, které vede k rozvíjení celé řady dovedností. (Heřmánková 2020, s. 8) Tento typ vzdělávání zároveň plní roli „záchranné sítě“, pro ty kteří jsou neúspěšní ve formálním vzdělávání. (SZ 2021+, s. 40) **Informální vzdělávání** zahrnuje příležitostné a nahodilé prohlubování znalostí zejména formou sebevzdělávání a samostudia. Typickými znaky je nepřítomnost lektora a vysoká účast osob v důchodovém věku. (Heřmánková 2020, s. 8) Jedná se o získávání znalostí a dovedností z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase. (SZ 2021+, s. 11)

Základ pro celoživotní učení představuje formální vzdělávací systém. (Matoušek 2021, s. 135) Celoživotní vzdělávání se stává jedním z důležitých faktorů pro uplatnění jedinců na trhu práce, v souvislosti s rozvojem nových technologií. (Heřmanová 2008, s. 8) Z výzkumu vyplývá, že celoživotní učení je nevyhnutelným požadavkem na jednotlivce ve společnosti, a že tento trend bude nadále růst. V nynějším rychle se měnícím okolním prostředí je důležité, aby se lidé vzdělávali průběžně po celý svůj život. Zásadním krokem je vybavit děti, žáky a studenty během počátečního vzdělávání vhodnými kompetencemi (kompetence pro celoživotní učení). (SZ 2021+, s. 38-39)

Významnou roli v poskytování celoživotního učení mají vzdělávací instituce, jejichž úkolem je vést lidi různé věkové kategorie k podnikavosti v rovině osobní, profesní a společenské. (SZ 2021+, s. 38) Vysoké školy by se měli zaměřit na obory, ve kterých samy realizují výzkumné a tvůrčí činnosti, a nabízet nejenom kurzy pro získání nové kvalifikace, ale i takové se zaměřením na prohloubení odborných kompetencí jednotlivců v daném oboru, ve kterém působí. Předpokládá se využívání metod jako je např. *Blended learning*, která spočívá ve využití distančních a prezenčních metod. (Matoušek 2021, s. 136)

Samotná myšlenka a realizace celoživotního učení sociálních pracovníků provází profesi sociální práce prakticky od jejího vzniku. Ze všech linií vzdělávání, které by sociálním pracovníkům umožnilo reagovat na dané výzvy a změny se ukázalo nejlepší volnou právě celoživotní učení. (Tajanovská 2018, s. 63) Vzhledem k narůstání potřeby kvalifikovaných

sociálních pracovníků se jeví jako důležité uznávání výsledků předchozího učení v dalším studiu. Nejenom zohlednění formálního učení, ale i prověření a zhodnocení výsledků jiných typů učení, které lze získat např. během praxe, v kurzech apod. (Matoušek 2021, s. 136)

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) České republiky realizuje již několik let tzv. Školy sociální práce, kde vznikla řada podnětů pro rozvoj celoživotního vzdělávání v sociální práci. Celoživotní učení, vnímáme nejen v profesi, ale vlastně i v samotném životě. V praxi musí sociální pracovník na sobě neustále pracovat, rozvíjet se, učit se a hledat nové podněty pro svůj profesní růst i rozvoj. Celé to vyžaduje jeho aktivní přístup k celoživotnímu vzdělávání, zejména v oblastech souvisejících s jeho praxí. (Tajanovská 2018, s. 64)

1.2 Současný stav vzdělávání sociální práce v České republice

V současnosti se prakticky všichni sociální pracovníci vzdělávají v systému terciárního vzdělávání. V systému existuje několik úrovní vzdělávání, které předpokládají prohlubující se úroveň přípravy na profesi. Na vyšších úrovních se většinou předpokládá způsobilost k řízení, k navrhování a provádění výzkumů a k ingerenci do politického rozhodování na místní a vyšší úrovni. Existují i doktorské programy pro obor sociální práce, které jsou nabízeny některými univerzitami. Tyto doktorské programy jsou nejvyšší vědecký stupeň kvalifikace. Kvalifikační požadavky určuje daná legislativa. V České republice je to již výše zmíněný zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. (Matoušek 2021, s. 120) Prozatím nedošlo k ukotvení zákona o sociálních pracovnících, který by upravoval otázku odborné způsobilosti, výkonu povolání, celoživotního vzdělávání, uznání odborné kvalifikace atd. (Matoušek 2021, s. 113) Tyto náležitosti však prozatím najdeme, tak jako jiné podstatné věci o sociální práci, v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Vzdělavatelé v sociální práci mohou využívat nové a inovativní vzdělávací metody jako je kromě výše uvedené *Blended learning* také např. cílená praxe, *Service learning* nebo projektové učení. (Zogata-Kusz, Navrátil, Matulayová 2022, s. 65) V těchto metodách dochází k silnému propojení mezi školou a výcvikovým pracovištěm. (Matoušek 2020, online) Univerzity a vzdělavatelé mohou také současně vytvářet podmínky pro podporu studentského dobrovolnictví a kombinovat formální a neformální vzdělávání. (Zogata-Kusz a kol. 2022, s. 65)

Se vzděláváním sociálních pracovníků úzce souvisí i pojem profesionalizace, který můžeme v obecné rovině chápat jako proces, ve kterém se v průběhu života získávají schopnosti a dovednosti. Předpoklady k výkonu sociálního pracovníka se získávají nejen

vzděláváním, ale právě dlouholetou praxí a zkušenostmi v oboru, jehož součástí je i spolupráce s odborníky a kolegy, kteří jsou v oboru několik let. Každé studium je ukončeno např. osvědčením nebo diplomem, to však nezaručuje profesionalitu práce. (Mazurová 2021, online) Je nutné počítat s tím, že sociální práce a požadavky na ni se rychle mění a spolupráce s jinými profesemi je podstatná. (Matoušek 2020, online) K pojetí sociální práce a multidisciplinárnímu týmu v současné době patří také síťování. Každý sociální pracovník by měl být vybaven kontakty na další sociální pracovníky nebo experty. Při včasné zásahu a vzájemné spolupráci lze efektivně a rychle pomoci klientovi s jeho situací. (Bud'ne profi, online) Tato mezioborová spolupráce může mít řadu výhod, mezi které sociální pracovníci řadí např. *ad hoc* spolupráci vztahující se ke konkrétním kauzám. Přičemž mezioborová spolupráce častěji funguje tam, kde jsou koordinátorem týmu přímo sociální pracovníci. Zároveň se tento multidisciplinární přístup ukazuje jako efektivní východisko pro řešení nových nepříznivých situací v měnící se sociální realitě. (Vojtíšek 2017, s. 158)

Na základě výše uvedeného si zde dovoluji stručně představit projekt, který se zabývá profesionalizací sociálních pracovníků v České republice.

1.3.1 Projekt „Profesionalizace sociální práce v ČR“

Projekt „profesionalizace sociální práce v České republice“ (zkráceně PROSO) byl realizován v letech 2018 až 2021. Prvním hlavním cílem projektu byla analýza procesu profesionalizace sociální práce v České republice na reprezentativním vzorku sociálních pracovníků. Druhým hlavním cílem bylo vytvoření systematického popisu 25 pracovních pozic sociálních pracovníků na trhu práce v České republice (tzv. profesiogramů). Během své doby realizace měl projekt plánované výstupy. Jedním z výstupů byl i návrh nové verze minimálního vzdělávacího standardu v sociální práci pro bakalářskou a magisterskou úroveň studia, a taktéž návrh na inovaci systému akreditací vzdělávacích kurzů pro MPSV. (časopis sociální práce/sociální práce 2018, online)

Projekt PROSO byl realizován pomocí empirického šetření, které si kladlo za cíl zjistit „Jaký je postoj sociálních pracovníků k profesionalizaci sociální práce v České republice?“. Výzkumu se zúčastnilo celkem 689 sociálních pracovníků z celkem 1300 oslovených. Průměrný věk byl 39,4 let a průměrná délka praxe v oboru se pohybovala okolo 10 let. Mezi respondenty bylo 90 % žen a 10 % mužů. K výběru byl zvolen stratifikovaný výběr a sběr dat proběhl elektronicky. Na základě toho došlo k vymezení několika výsledků. Zde jsou uvedeny pouze ty, které se vzhledem k tématu diplomové práce vztahují k vzdělávání sociálních pracovníků a jejich kompetencím.

- Podle 59,7 % dotazovaných by sociální pracovníci měly mít vysokoškolské vzdělání.
- Za nejvhodnější kvalifikaci uváděli 32,7 % dotazovaných vyšší odborné školy a 32,6 % dotazovaných bakalářský stupeň vysokoškolského studia.
- 23 % dotazovaných považuje za potřebné magisterské vzdělání.
- Dostupnost vzdělání v oblasti sociální práce v České republice považuje 54,2 % dotazovaných za výbornou.
- Přípravu na výkon profese sociální práce ohodnotilo celkem 69,5 % dotazovaných jako vyhovující.
- Celkem 98,4 % dotazovaných pociťují potřebu dalšího vzdělávání.
- Ovšem pouze 47,4 % dotazovaných je spokojeno s úrovní dalšího vzdělávání, které poskytují zaměstnavatelé. (Navrátil, Pazlarová, Matoušek, Matulayová, online)

Vzhledem k tomu, že sociální práce se mění a vyvíjí, lze závěrem zmínit, že sociální pracovníci vnímají sociální práci jako vysoce odbornou činnost, která vyžaduje požadované vzdělání. Jako vyhovující hodnotí bakalářský stupeň vysokoškolského studia nebo vyšší odbornou školu. Je zapotřebí založit vzdělávání, které bude definované na teorii vzdělávání, teorii oboru a v neposlední řadě na definovaném ideálu profesionality. Taktéž je potřeba upravit vzdělávání sociálních pracovníků dle pracovních činností, které budou ve své budoucí profesi vykonávat, se zaměřením na její provázanost. V současnosti se totiž potýkáme s nedostatkem důrazu na vstupní hodnocení, plánování, průběžné vyhodnocování a na prakticky uplatnitelné nástroje pro zvládnutí takovýchto úkolů. Přičemž tyto činnosti jsou běžnou záležitostí praktikujících sociálních pracovníků. V popředí se má celkově nacházet rozvoj *soft skills*. S tím úzce souvisí i odborná praxe. Velký potenciál má model *Service learning*, kde dochází k silnému propojení mezi školou a pracovištěm, a které se jeví jako možnost absolvování praxe ve formě realizace projektů. Za nedílnou součást považují respondenti taky multidisciplinární spolupráci, kdy je nutné zavést přípravu na takovouto spolupráci již během studia a seznámit tak studenty s jejími možnými modely. (Matoušek, Matulayová, online)

Pomocí tohoto projektu se autoři snažili o ovlivnění toho, co se učí na Vysokých školách, a toho, co se děje v postgraduálním vzdělávání sociálních pracovníků v kurzech akreditovaných MPSV. (Matoušek 2020, online) Závěrem je třeba zmínit, že nakonec bylo

výstupem celkem 36 pracovních pozic (tzv.profesiogramů), pro které platilo jedno kritérium (časopis SP 2020, online). Kritériem bylo alespoň 30 pracovních míst na celý úvazek na současném trhu práce v České republice. (Matoušek 2020, online) Vzhledem k tomu, že tyto pracovní pozice nejsou ústředním bodem tématu diplomové práce, je jmenný seznam těchto pracovních pozic k nahlédnutí v příloze č.1.

1.4 Service learning

Na základě své zkušenosti a možnosti o obohacení vzdělávacího systému v oblasti sociální práce, je zde charakterizována tato inovativní vzdělávací strategie, která zazněla již v předchozím textu.

Pojem *Service learning* (dále jen SL) se poprvé objevuje v 60. letech 20. století ve Spojených státech amerických, kde se postupně dostává na všechny stupně a typy škol. (Brozmanová Gregorová, Heinzová, Kurčíková, Šavrnichová, Šolcová 2019, s. 73) Fiske (2001, dle Brozmanová Gregorová a kol. 2015, s. 45) definoval tuto strategii dle *National Commision on Service Learning* jako metodu, která staví na kombinaci cíle služby, se vzdělávacími cíli. Záměrem je přinést změny pro obě strany – příjemci i poskytovateli služby. Toho se dosahuje kombinací úloh, které souvisejí se službou a strukturovanými příležitostmi, zahrnující úlohy ve vztahu k sebereflexi, seberozvoji a porozumění významu hodnot, dovedností a vědomostí. Naopak mezinárodní konsenzus definoval tuto vzdělávací strategii na základě třech klíčových charakteristik, kterými jsou:

- promyšlený a organizovaný zážitek studentů získaný prostřednictvím služby, která reaguje na potřeby komunity,
- angažovanost studentů do všech částí, od plánování, přípravy až po hodnocení samotné *SL* aktivity,
- strategie začleněná do akademického kurikula a výzkumného kontextu. (Carla, Candelaria 2017, s. 14)

Někteří pedagogové vnímají tuto vzdělávací metodu jako jiné označení pro zážitkové vzdělávací programy. Ve skutečnosti je zde odlišnost, spočívající v principu rovnosti mezi poskytovatelem a příjemcem služby. (Furco 2011, s. 71-76) Tato vzdělávací metoda je charismatická tím, že se jedná o učební strategii, která spojuje dobrovolnictví v komunitě se vzděláváním a reflexí. (Brozmanová Gregorová a kol. 2015, s. 45) S touto vzdělávací metodou se nyní můžeme setkat např. v Austrálii, Japonsku nebo na Slovensku. V České republice je *Service learning* vyučován na Univerzitě Palackého v Olomouci, kde poskytuje

studentům příležitost osobně, ale i profesně růst. Studenti mají možnost aktivně se angažovat a rozvíjet. (Brozmanová Gregorová a kol. 2019, s. 73) *Service learning* je velmi pestrý a existuje mnoho způsobů, jak jej realizovat. Např. Heffernan (2001, s. 2-7) uvádí těchto šest modelů.

- „Pure“ *Service-learning* („Ryzí“ *Service learning*) spočívá na postavení dobrovolnictví studentů pro komunitu. Službu mohou vykonávat jak studenti, dobrovolníci tak kdokoli, kdo má zájem. Tento typ je využitelný pro různé disciplíny.
- *Discipline-Based Service-Learning* (*Service learning založený na studovaném oboru*) je úzce spjat s oborem studentů, kteří se po dobu semestru věnují SL, kdy působí v komunitě. Ve škole poté reflektují, co zažili a své dosavadní zkušenosti s cílem jim porozumět.
- *Problem-Based Service-Learning* (*Service learning založený na problému*) je o tom, že studenti mají možnost využít svůj potenciál a využít to, co se naučili během studia, protože jim je přidělena role poradců. Jejich úkolem je zhodnotit problémy nebo potřeby dané komunity. V praxi může jít např. o studenty herectví, kteří uspořádají nějaké představení.
- *Capstone Courses* (*Finální projekt*) jsou kurzy pro studenty závěrečných ročníků. Tématem tohoto modelu je zkoumání nové problematiky nebo jevu, se kterým jsou studenti seznámeni.
- *Service Internships* (*Service learning jako obsah praxe*) je náročnější model, především z hlediska časové náročnosti. Model spočívá v absolvování praxe v rámci dobrovolnictví na straně studentů v rozsahu mnohdy 10-20 hodin týdně. Obsahem praxe bývá práce v komunitě nebo nějaký úkol. Odlišnost od běžné praxe je především v partnerském vztahu mezi studentem a organizací (komunitou).
- *Undergraduate Community-Based Action Research* (*Service learning založený na akčním výzkumu v komunitě*) je ideální pro menší skupiny studentů, kteří mají zkušenosti s prací v komunitě. Obsahem práce je výzkum, kde se počítá s velkou participací učitelů. (Heffernan, 2001, s. 2-7).

Nezbytným dílkem celého vzdělávacího modelu jsou i jeho zásady a cíle, bez kterých by se těžko realizoval kurz nebo předmět založený na této metodě. Zásady SL můžeme shrnout do tzv. 4-R. První zásada je **respekt**, který by účastníci kurzu nebo předmětu měli mít. Druhá zásada je **reciprocita**, která spočívá v rovnocenném vztahu a vzájemnou pomocí

všech účastníků. Třetí zásada je **relevance**, která spočívá ve shodnosti aktivity s kurikulem předmětu nebo kurzu. A poslední zásada je **reflexe**, bez níž by pro studenty bylo obtížné porozumět složitým zkušenostem a díky, které mají možnost vyrovnat se zážitky. (Brozmanová Gregorová a kol. 2015, s. 26) Cíle *Service learningu* můžeme např. podle Coopera (2005 dle Brozmanová Gregorová a kol. 2015, s. 46-47) rozdělit ve vztahu ke všem subjektům, mezi které patří komunita, škola a studenti. Mezi cíle orientované na studenty, patří:

- Obohatit proces učení o propojení teorie s praktickými zkušenostmi.
- Využití vědomostí získaných z akademických předmětů v praxi reálného světa a pomoci studentům se lépe a kvalitněji připravit na výkon povolání ve studovaném oboru.
- Podpořit studentovu sebeúctu, sebedůvěru a dát možnost podílet se na významné a potřebné práci.
- vést k občanské angažovanosti, rozvoji dovedností, upozornit na společenskou nerovnováhu, poukázat na mezery v systému a podpořit studenty ve zkoumání a řešení těchto problémů.
- Povzbuzovat studenty k hledání nových cest, jak se zlepšovat a učit, a zároveň posílit zodpovědnost studentů za jejich proces učení.
- Získávat multikulturní zkušenost.

Mezi cíle vztahující se k místní komunitě a škole, patří:

- Přímé, smysluplné řešení identifikovaných potřeb komunity a podpoření organizací v zajišťování kvalitnějších služeb pro své klienty.
- Působit na záměry a potřeby místní komunity a tvořit prostor pro kooperaci studentů, školy a komunity, která bude prospěšná všem zúčastněným (Brozmanová Gregorová a kol., 2015, s. 46-47).

V rámci vzdělávání v oblasti sociální práce je *Service learning* vhodnou formou pro rozvoj partnerství mezi univerzitou a místní komunitou (Lipčáková, Matulayová 2012, s. 183), a zároveň má také velký potenciál rozvíjet cíleně klíčové kompetence sociálních pracovníků. (Brozmanová Gregorová a kol. 2019, s. 73) V současnosti je téma kvality pregraduální přípravy budoucích sociálních pracovníků významnou akademickou otázkou, především v oblasti uplatnění na trhu práce. (Skyba, Šoltésová 2013, s. 89) Zařazením této

vzdělávací metody do vzdělávání sociálních pracovníků by mohlo být dalším krokem k zodpovězení této akademické otázky prostřednictvím zkvalitnění přípravy budoucích sociálních pracovníků pro výkon profese. (Šálková 2022, s.23) Obor sociální práce poskytuje vyhovující teoretickou základu pro užití této inovativní vzdělávací metody v praxi. Důležité jsou teoretické koncepty, které se zabývají silnými stránkami, interakcemi a *empowermentem*. V tomto se jeví jako stěžejní i systémová teorie a ekologická perspektiva. (Furuto 2007, dle Skyba a kol. 2013, s. 90)

1.4.1 Systémová teorie

V moderní vědě je výraz systém používán jako teorie organizované komplexnosti. Výraz slouží k označení objektu, který je tvořen odlišnými elementy. Tyto elementy jsou vázány vzájemně mezi sebou pomocí vzájemných interakcí nebo pomocí vzájemných vztahů závislosti. Prvky jsou chápány jako subsystémy, to znamená, že patří do té stejné kategorie, jako je soubor, jehož jsou součástí. V případě, že je systém otevřený, je mimo to vložen do prostředí, s kterým je v interakci. (Botlík 2004, s. 18-19)

V sociální práci definoval systém např. Barker (2003, s. 427), který jej popsal jako propojení jednotlivých elementů reciprocitou a identifikovatelnými hranicemi, které formují komplex. Obecné systémové teorie mohou sloužit k poznání sociální reality. (Janebová 2014, s. 100) V přeneseném smyslu systémy pomáhají dát našim světům určitý pořádek. (Brinkmann 2001, s. 18) Typickým příkladem může být nový klient, který má svůj životní příběh velmi komplikovaný, až nesrozumitelný. Nevíme, kde začít, na co se zaměřit, co z příběhu vytáhnout. Právě v těchto případech nám může pomoci systémová teorie, která nabízí základní kategorie systémů. (Janebová 2014, s. 100)

Přínosem systémových teorií v oblasti sociální práce dle Dubois, Krogsrud Miley (1999) může spočívat v určité „nabídce“ systémů, ve kterých lidé fungují (dle Janebová 2014, s. 101) Obvyklými systémy jsou např. rodina, organizace, sousedství apod. Zaměřují se na vztahy mezi těmito systémy a jejich prostředím. (Brinkmann 2001, dle Janebová 2014, s. 101) V současné sociální práci nelze předpokládat, že by systémové teorie vysvětlovaly fungování systémů skrze „*principy lineární kauzality, oddělenosti systémů, jistoty a nezávislosti částí, které mohou najít uplatnění ve světě technických věd.*“ (Smutek 2006, s. 46)

Druhým přínosem teorií mohou být ony interakce mezi systémy. Teorie předpokládají, že lidské systémy na sebe navzájem působí a vyměňují si zdroje. Vzájemně si něco dávají, něco berou, půjčují, sdílejí nebo přijímají. Všechny systémy mohou být součástí dalších

širších systémů a také současně mohou tvořit i menší systémy. Stejný systém může být současně i subsystém a zároveň prostředím jiného systému. (Janebová 2014, s. 102)

Systémovou teorii je možné však také chápat i z opačného pohledu sociálních pracovníků. Organizace je systém, který je součástí většího systému sociálních služeb, a ten je součástí ještě většího systému sociální politiky. Díky tomu, zde můžeme vidět propojení v rámci teoretického přístupu ekologická perspektiva.

1.4.1.1 Ekologická perspektiva

Do systémových teorií spadá i ekologická perspektiva, kterou můžeme popsat jako vztah člověka (systém) a jeho prostředí. (Janebová 2014, s. 100) Teoretický přístup vznikl v druhé polovině 20.století a postupně se dostával do pomáhajících profesí. (Navrátil a kol. 2003, s. 40) Ekologická perspektiva vnímá svět tak, že přežití organismu (subsystému) a prostředí (makrosystému) je podmíněné jejich interakcí a provázaností. Přičemž změna v jednom ze systému může mít pozitivní nebo negativní dopad na druhý systém. (Navrátil a kol., 2003, s. 42) Tuto provázanost systémů lze pak vidět i při využívání vzdělávací metody *Service learning*, kdy studenti spolupracují s komunitními partnery, a to může mít pozitivní dopad na celou komunitu nebo konkrétního příjemce. (Šálková 2022, s. 24)

McMahonová (1990) uvádí, že sociální pracovníci, kteří užívají ekologickou perspektivu, by měli disponovat velkým množstvím dovedností. Můžeme zde zařadit např. definování cílů, plánování, evaluaci, vedení záznamů, týmovou spolupráci a další. (dle Navrátil a kol. 2003, s. 47-48) Cílem ekologické perspektivy je podpora růstu, rozvoje, adaptace kapacity lidí, odstraňování bariér v prostředí a také posilování schopnosti prostředí reagovat na potřeby lidí. (Navrátil a kol. 2003, s. 49)

Sociální práce je díky svému poslání a hodnotám vhodným kandidátem k využití inovativní vzdělávací metody „*Service learning*“, protože právě tyto dovednosti je pak možné získat prostřednictvím projektového učení, které by mohli budoucí sociální pracovníci získat už při vzdělávání. Provázanost systémů lze vidět i při používání strategie *Service learning*, kdy aktivita studentů spolupracujících s komunitními partnery může znamenat pozitivní dopad na danou komunitu nebo příjemce.

2 Projektové řízení

Projektové řízení má svá specifika. Mezi lidské zdroje každého projektu patří projektový manažer a jeho projektový tým. V České republice jsou největším průkopníkem v oblasti projektového řízení *Project management institute* a *International Project Management Association*. Organizace poskytují pracovníkům mimo certifikace i různé publikace a informace z této oblasti.

V českém jazyce má slovo projekt více způsobů, jak jej lze definovat, např. práce architekta může být označována jako projekt. V oblasti projektového řízení však tento pojem chápeme různě. Existuje řada různých definic, které se od sebe navzájem liší, jejich smysl však zůstává stejný. (Doležal 2016, s. 54-55) Například dle *Project management Institute* jsou za projekt označovány „dočasné snahy o vytvoření hodnot prostřednictvím jedinečných produktů, služeb a procesů.“ Přičemž některé projekty jsou navrženy tak, aby došlo co nejrychleji k vyřešení problému nebo dané situace. Jiné naopak potřebují pro dosažení požadovaných výstupů časovou lhůtu prodloužit. (PMI, online) Jinou definici poskytuje standard ICB verze 4 od *International Project Management Assotiation* (IPMA), kde je projekt popsán jako jedinečná, dočasná, multidisciplinární a organizovaná snaha směřující k dohodnutým cílům a výstupům projektu za dopředu stanovených požadavků a omezení. (Máchal, Ondrouchová, Krunčíková, Nováková, Chlupatý, Motal 2017, s. 19) Z výše uvedených definic jasně vyplývá, že jsou obsahově široké a zároveň by se zde vešlo mnoho změn. Proto v průběhu let vznikla tzv. projektová kritéria, kterými jsou:

- jedinečnost cíle (odlišnost např. v obsazení personálu, prostředí atd.),
- vymezenost (zdroje, legislativa atd.),
- potřeba realizace projektovým týmem (různí pracovníci s odlišnými dovednostmi a schopnostmi),
- komplexnost a složitost (nejedná se o triviální problém),
- nadprůměrné riziko, nejistota (např. omezený čas a zdroje, nebo se na projektu podílí více lidí, a tudíž je riziko, že se něco pokazí atd.). (Doležal 2023, s. 27)

Projektové řízení (*Project management*) nebo taktéž řízení projektu (příp. projektové řízení) můžeme vymezit jako formální disciplínu, která je vyvinutá za účelem řízení projektů (Bendová, Nechvílová, Šucha, Seidl, Štefánek 2012, s. 19), a která vychází z obecného managementu. (Kerzner 2009, s. 18) Svozilová (2011, s. 19) uvádí, že projektové řízení je

soubor aktivit, které zahrnují plánování, organizování, kontrolu a řízení zdrojů nebo se může jednat o určité schopnosti, znalosti, nástroje a technologie, které jsou využívány s cílem dosáhnout daných požadavků projektu. Jedná se tedy o soubor norem, doporučení a *best of practice* zkušeností popisujících, jak řídit projekt. (Doležal 2016, s. 47) Při projektovém řízení se sledují důležité charakteristiky projektu, jako je rozsah, čas, náklady, kvalita, zdroje a rizika projektu. (Fiala 2004, s. 13).

Jednotlivé projekty se však mohou sdružovat v programech nebo portfoliích. (Doležal 2016, s. 70) Ve standardu ICB ve verzi č. 4 od IPMA je program popsán jako dočasná organizace projektů, které jsou navzájem řízeny tak, aby byly dosaženy přínosy a bylo umožněno provedení změn. (Máchal a kol. 2017, s. 19) Standard PM Bok ve verzi č. 5 od PMI definuje program jako definovanou skupinu souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, které jsou společně koordinovány tak, aby mohly získat přínosy nedosažitelné individuálním řízením. (Dle Doležal 2016, s. 71) Naopak portfolio je ve standardu ICB ve verzi č. 4 od IPMA popsáno jako soubor projektů/programů, které nejsou navzájem nutně propojeny, ale jejich propojení umožňuje využití zdrojů dané organizace a dosažení cílů organizace při minimalizaci rizik portfolio. (Máchal a kol. 2017, s. 19) Jeho hlavní odlišností od programu a projektu je, že portfolio je sestaveno za účelem naplnit strategický cíl. (Doležal 2016, s. 91)

2.1 Lidský faktor v projektovém řízení

V projektech se můžeme setkat s různou strukturou lidských zdrojů. Základním lidským zdrojem každého projektu je projektový manažer a jeho projektový tým. Oba zdroje můžou v projektu zastávat různé role a pro svůj výkon musí mít určité vlastnosti, dovednosti a schopnosti.

2.1.1 Projektový manažer

Klíčovou osobou projektového řízení je manažer projektu. Za projektového manažera můžeme označit osobu, která je odpovědná za splnění cíle projektu (Svozilová 2016, s. 34-36), a která je nositelem *best practise*. (Doležal 2023, s. 90) Jeho prací je připravit funkční plán, kontrolovat průběh projektu a identifikovat případné hrozby a rizika. (Newton 2008, s. 21) Musí proto velmi intenzivně komunikovat se zúčastněnými na projektu, vysvětlovat, identifikovat změny, předávat informace, synchronizovat atd. Jeho těžištěm je zajistit, aby všichni věděli a směřovali jedním směrem, a aby vše bylo produktivní a efektivní. (Doležal 2023, s. 90) Dobrý manažer projektu musí zvládat projektové techniky a metody, a zároveň musí být dobrý obchodník a perfektně se vyznat v oblasti, ve které je projekt realizován. (Štefánek, Bendová, Hrazdilová Bočková, Holáková, Masár 2011, s. 15)

Profese projektového manažera se stala v roce 2013 součástí Národní soustavy povolání (dále jen NSP). Vznikly celkem tři pracovní pozice: administrátor projektu, manažer projektu a manažer projektu a komplexních projektů. (Hrazdilová Bočková, Oláh, Hanák 2020, s. 32) V této části bude představena pracovní pozice manažer projektu.

Projektový manažer je v Národním katalogu povolání popsán jako osoba, která je zodpovědná za plánování, organizování, řízení a realizaci projektu tak, aby bylo dosaženo cílů projektu ve stanoveném termínu a rozpočtu. V katalogu jsou k nahlédnutí taktéž kvalifikační požadavky, do nichž spadá i odborná způsobilost. Za odbornou způsobilost se považuje dosažené vzdělávání a praxe v oboru. Nejvhodnější školní přípravu poskytuje magisterský stupeň v oboru ekonomika a management. Vhodné jsou však také magisterský stupeň v oboru systémové inženýrství a informatika, bakalářský stupeň v oboru ekonomika a management anebo vyšší odborné vzdělání v oboru management. (Národní katalog povolání, online) Odbornou způsobilost může manažer projektu získat také certifikací dle např. IPMA nebo PMI. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 32) Součástí Národního katalogu jsou i požadované kompetence, které by manažeři měli splňovat. Tyto kompetence jsou obdobné jako uvádí Národní standard ICB ve verzi č. 4. od IPMA.

V rámci certifikace projektového manažera máme více možností realizace, mezi ty nejznámější patří PM Bok, ICB, PRINCE2® a do jisté míry o ISO 21 500. Jednotlivé typy se liší místem vzniku, podkladem i způsobem zpracování. (Doležal 2023, s. 402)

PRINCE2® (*Projects in controlled environments*) je metodika, která je procesně orientovaná na efektivní řízení projektů. Oproti ostatním jde především o rámec, který je zaměřen obecně na životní cyklus projektu. Certifikaci vydává *Office of Government Commerce* (dále jen OGC), a je poměrně dost rozšířen, jak v Evropě, tak i u nás v České republice. Metodika standardu není zaměřena na tzv. *Soft skills*. (Doležal 2023, s. 402) Přestavuje nám detailní popis, jak vést projekt. V současnosti je aktuální verze č. 7 z roku 2017, která je ke stažení na jejich webových stránkách. (Doležal 2023, s. 403) Mezi základní prvky metodiky patří:

- 7 hlavních principů, z nichž metodika vychází,
- 7 témat, kterým musí být věnována pozornost po celý projekt,
- 7 procesů, které v rámci projektu probíhají. (Doležal a kol. 2023, s. 403)

Mezi aktuální certifikáty patří:

- PRINCE2®*Foundation*

- PRINCE2® *Practitioner*
- PRINCE2® *Agile*
- PRINCE2® *Professinoall*

PM BoK (*Project management Body of Knowledge*) vytváří a udržuje PMI. V České republice působí česká komora PMI, která organizuje různé akce a konference. Taktéž se zapojují do pomoci s výukou projektového řízení na školách. (Doležal 2023, s. 402) Standard je známý po celém světě. (Komora projektových manažerů, online) V současnosti je dostupná aktuální verze standardu č. 7, která je ke stažení na jejich webových stránkách. V poslední verzi se objevují i základní principy, jedná se o:

- Buďte příčinnivým, respektujícím a pečujícím správcem.
- Vytvářejte pro tým spolupracující a vhodné prostředí.
- Elektivně zapojte zainteresované strany.
- Soustřeďte se na hodnotu.
- Rozpoznávejte, vyhodnocujte a reagujte na systémové interakce.
- Ukažte svým chovám lídrovství.
- Přizpůsobte přístup k řízení projektů kontextu.
- Stavějte na kvalitě procesu a výstupů.
- Zorientujte se v komplexitě.
- Optimalizujte odpovědi na rizika.
- Osvojte si adaptabilitu a odolnost.
- Umožněte změnu k dosažení cílového stavu. (Doležal 2023, s. 403-404)

Aktuálními certifikáty od PMI jsou:

- PgMP (*Program Management Professional*).
- PMP (*Project Management Professional*).
- CAPM (*Certified Associate in Project Management*).
- PMI-SP (*PMI Scheduling Professional*).
- PMI-RMP (*PMI Risk Management Professional*).

- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 33)

ICB (*Individual Competence Baseline*) je standard vytvořen a zpracováván IPMA. (Doležal 2023, s. 403) Na rozdíl od ostatních je definován kompetenčně (Komora projektových manažerů, online). Říká nám, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti jsou požadované u lidí, kteří řídí projekty. Jednotlivé kompetence jsou seskupeny do tří hlavních oblastí: technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence. Všechny tři oblasti mají své jednotlivé elementy kompetencí. Aktuální verze standardu je č. 4 z roku 2017, který je ke stažení na jejich webových stránkách. (Doležal 2023, s. 403) Nyní je aktuální tento čtyřstupňový systém certifikací:

- *Stupeň D: Certifikovaný projektový praktikant (IPMA Level D/Certified Project Management Associate),*
- *Stupeň C: Certifikovaný projektový manažer (IPMA Level C/Certified Project Manager),*
- *Stupeň B: Certifikovaný projektový senior manažer (IPMA Level B/Certified Senior Project Manager),*
- *Stupeň A: Certifikovaný ředitel projektů (IPMA Level A/Certified Project Director).* (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 35)

Rozvoj a doplňování znalostí je oblast, pro kterou by si manažer měl najít potřebný čas i prostor. Jednodušeji řečeno musí mít dostatečné znalosti v oboru, kterého se týká jeho pracovní náplň. Taktéž musí mít vědomosti z různých oblastí vědeckých disciplín, aby byl schopen pochopit kontext daného projektu. „*Být projektovým manažerem totiž neznamená mít moc, spíše naopak. Znamená to sloužit sobě, týmu a klientům s nejlepšímu úmysly.*“ (Hrazdilová Bočková 2016, s. 46)

2.1.1.1 Kompetence projektového manažera

Práce na pozici manažera se může dle daného typu projektu odlišovat. Jediné, co zůstává v podstatě stejné, jsou potřebné kompetence projektového manažera (Newton 2008, s. 21). Při aplikaci na projektové řízení znamená „kompetence“ schopnost vykonávat činnosti v projektu podle očekávaných a uznávaných standardů. Kompetence můžeme popsat jako tři samostatné dimenze – znalostní kompetence, kompetence projektového řízení a osobnostní kompetence. (Cartwright, Yinger 2007, online) *International Project Management Assotiation* (IPMA) popisuje kompetence souborem znalostí, přístupů, dovedností, schopností

a zkušeností, které jsou potřeba pro úspěch v určité roli či funkci. Jak vyplývá z výše uvedené definice, nejedná se tedy o kompetence ve smyslu „pravomoc“, ale ve smyslu „způsobilost“ k výkonu určité role nebo funkce. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 40)

V literatuře můžeme narazit na kompetence projektového řízení nebo kompetence projektového manažera, které např. Armstrong (2009, s. 39) popisuje jako chování, které povede k efektivnímu výkonu. Odkazuje na charakteristiky manažerů v oblastech jako je vedení lidí, týmová spolupráce a komunikace. Uvádí zde rámce kompetencí a profily, které mnoho organizací využívá k rozhodování o výběru, učení či rozvoji a někdy i o zvýšení mzdy. Někdy bývají využívány také jako kritéria pro posuzování výkonu jednotlivých manažerů a zároveň manažerům tento rámec poskytuje vodítko ohledně toho, jaké chování se od nich očekává. (Armstrong 2009, s. 39-40) V odborné literatuře však můžeme narazit na různé typy dělení kompetencí projektového manažera, které se může lišit např. dle jednotlivých autorů nebo doby. Například Hrazdilová Bočková, Oláh a Hanák (2020, s. 40) rozlišují u projektového manažera čtyři složky kompetence:

- **Odborná kompetence** – se projevuje ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Jedná se o znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností jednání uvnitř organizace.
- **Metodická kompetence** – je osvojování si nových znalostí a pracovních metod. Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků.
- **Sociální kompetence** – schopnost navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů. Jde např. o aktivní naslouchání, respektování odlišných názorů atd.
- **Osobní kompetence** – zde patří sebereflexe, schopnost zhodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe osobní odpovědnost. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 40)

Avšak nejpodrobněji popsany kompetenční model projektového manažera je možno nalézt v „Národním standardu projektového řízení“. Standard popisuje kompetence projektového manažera jako aplikaci znalostí, dovedností a schopností, tak aby bylo dosaženo žádaných výsledků projektu. Úspěch manažera závisí do jisté míry na tom, jaké kompetence má a v jakém rozsahu. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 39)

Na základě toho, jsou níže pospány kompetence dle *Project management institute* a *International Project Management Assotiation*, které se kompetencím projektového manažera nejvíce věnují a které jsou taktéž využity v empirické části diplomové práce.

2.1.1.1.1 Kompetence podle PMI

Project Management Institute (PMI) je nezisková, účelová organizace, která staví na hrdém dědictví z roku 1969 a pracuje téměř ve všech zemích po celém světě. Jejím cílem je rozvíjet kariéru, posilovat organizační úspěch a umožnit projektovým profesionálům a tvůrcům změny nové dovednosti a způsoby pracovat na maximalizaci jejich dopadu. Organizace nabízí celosvětově uznávané standardy, certifikaci, online kurzy, myšlenkové vedení, nástroje, publikace a komunity. (PMI, online) V roce 1998 se PMI začala soustředit také na profesní rozvoj projektových manažerů prostřednictvím dokumentu „*Project Manager Competency Development (PMCD) Framework*“, tedy Rámce vývoje kompetencí projektového manažera. Dokument byl vyvinut s cílem poskytnout jak jednotlivcům, tak organizacím návod, jak řídit profesní rozvoj projektového manažera, který prokázal znalosti nezbytné pro řízení projektů na základě absolvování vhodné zkoušky, je schopný prokázat důkazy o výkonnosti a osobních kompetencích a má 3-4 roky zkušenosti s řízením projektů. (PMI, online) PMCDF vychází z PM BoK a popisuje obecné kompetence projektového manažera, které jsou potřeba u většiny projektů ve většině organizací (PMI, online). Jedná se o tyto kompetenční oblasti:

- **Znalost a výkonnost** (znalosti – představují to, co projektový manažer ví o aplikaci procesů, nástrojů a technik na činnosti v rámci projektu, a výkonnost – představuje, jak projektový manažer má užít znalosti projektového řízení ke splnění požadavků projektu),
- **osobní kompetence** (představují, jak se má projektový manažer chovat při výkonu činnosti v rámci projektového prostředí a uvádí základní osobnostní charakteristiky).

V PMCDF od PMI (online) jsou v části znalost a výkonnost uváděny jednotlivé znalostní oblasti v každé fázi a k nim odpovídající kompetence, které jsou shrnuté prostřednictvím užití příslušných nástrojů a technik k řízení projektů. U osobních kompetencí se jedná o formu doporučení, jak by se měl projektový manažer chovat při řízení projektů v kontextu užitých technik a nástrojů. Nejedná se klasický popis kompetencí. (taktéž)

2.1.1.1.2 Kompetence podle IPMA

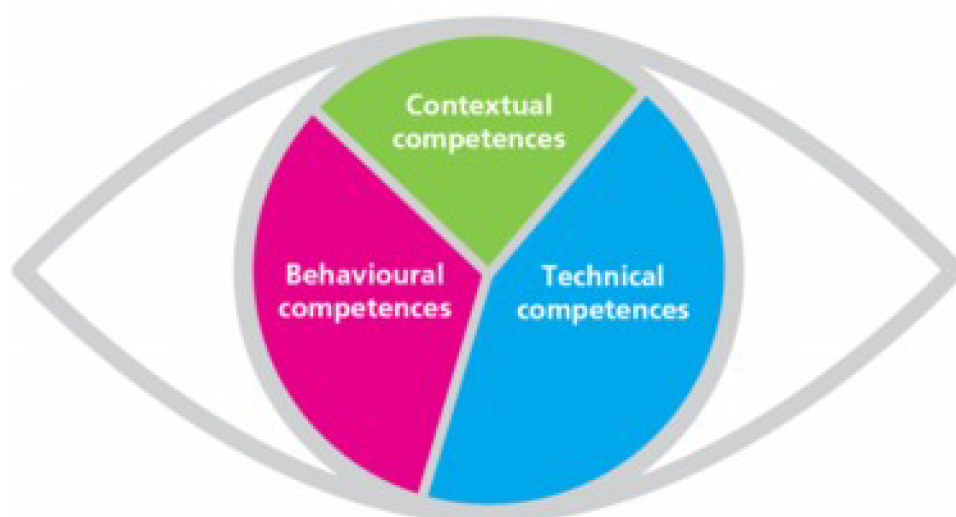
International Project Management Assotiation (IPMA) je nejdůležitější evropskou nevládní organizací projektového řízení, která se rozšiřuje po celém světě. V současnosti

reprezentuje více než 70 členských asociací projektového řízení. V České republice je národní organizací IPMA Společnost pro projektové řízení, o. s. (dále jen SPŘ), která vznikla v roce 1990 v Brně. Její náplní je převádění a implementace mezinárodních standardů do národního prostředí, vydávání a rozvíjení Národního standardu kompetencí projektového řízení podle IPMA (CzNCB) a prostřednictvím certifikačního orgánu SPŘ provádět certifikaci dle IPMA. (Společnost pro projektové řízení, online). Jedná se o sdružení firem a jednotlivců, kteří se zabývají řízením projektů a její vizí je podporovat kompetence v celé společnosti, tak aby byly všechny projekty úspěšné. (IPMA, online)

V současnosti existuje celá řada standardů, opatření, norem, metodik atd. projektového řízení. Standardy jsou však odlišné. Nejedná se o výmysly akademiků nebo úředníků, ale naopak vycházejí z praxe zkušených manažerů. Většina těchto standardů vychází z podobné filozofie, používají podobné metody a názvosloví. Mezi hlavní světové standardy a metodiky patří PMBok, ICB, PRINCE2 a do jisté míry i ISO 21 500. (Doležal 2016, s. 115–117) Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá kompetencemi projektového řízení, tak se zde více zaměřím na *Competence Baseline – ICB*, které se zaměřují na schopnosti a dovednosti – tedy kompetence projektových, programových a portfolio manažerů a členů týmu. (Doležal 2016, s. 126) Bude zde popisována verze tohoto standardu převedena do národního prostředí. (Společnost pro projektové řízení, online)

Společnost pro projektové řízení popsala ve verzi ICB č.4 kompetence projektových manažerů, které rozdělila do třech kompetenčních oblastí: behaviorální, technické a kontextové. Každá oblast se skládá z elementů kompetencí, které vystihují nejdůležitější aspekty daných oblastí a společně tvoří tzv. „oko kompetencí“ (viz. Obrázek č.1 níže). (Máchal a kol. 2017, s. 20) Tato klasifikace kompetencí, nám umožní se v těchto kompetencích orientovat a poslouží i jako podklad pro empirickou část této diplomové práce.

Obrázek 1 Oko kompetencí dle ICB 4



Technické neboli **odborné kompetence** slouží k popisu zásadních elementů kompetencí projektového řízení. Jde o obsah, který se někdy označuje také jako tzv. „pevné elementy“. (Pitáš, 2012, s. 13) Týká se především profesionálních záležitostí projektového řízení, které zahrnují konkrétní metody, nástroje a techniky používané k dosažení cíle v projektech. Tyto kompetence se využívají při zahájení projektu, při jeho realizaci, řízení a ukončení projektu. Důležitost či váha jednotlivé kompetence je zcela závislá na specifické situaci a projektu. (IPMA, online) Příkladem technických kompetencí je např. úspěšnost řízení projektu, organizace projektu nebo čas a fáze projektu. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 40) Osahuje celkem čtrnáct elementů. Jedná se o:

- návrh projektu, programu nebo portfolia,
- požadavky a cíle, přínosy a cíle,
- rozsah projektu,
- čas,
- organizace projektu, programu, portfolia,
- kvalita,
- finance,
- zdroje,
- obstarávání (a partnerství),
- plánování a operativní řízení,
- rizika a příležitosti,
- zainteresované strany,
- transformace a organizační změny,
- výběr a vyváženost. (Máchal a kol. 2017, s. 21)

Behaviorální kompetence slouží k popisu elementů personálního projektového řízení. Spadají zde přístupy a dovednosti projektového manažera. (Pitáš, 2012, s. 13) Často označovány jako tzv. „měkké elementy“. Zahrnujeme zde osobní vztahy mezi jednotlivci v týmu projektu a to jak jejich chování, tak i osobní přístup pracovníků. Mezi behaviorální kompetence můžeme zařadit např. vůdcovství, asertivita, týmová spolupráce apod. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 41) Celkově tato oblast obsahuje deset elementů. Jedná se o tyto kompetence:

- sebereflexe a sebeřízení,

- osobní integrita a spolehlivost,
- komunikační dovednost,
- zainteresovanost a vztahy,
- vůdcovství,
- týmová práce,
- konflikty a krize,
- kreativita, vynalézavost a důvtip,
- vyjednávání,
- orientace na výsledky. (Máchal a kol. 2017, s. 21)

Kontextové kompetence slouží k popisu elementů kompetencí projektového řízení, které se vztahují ke kontextu projektu. Patří zde kompetence projektového manažera při řízení organizací s liniovým řízením a jeho schopnost fungovat v organizaci zaměřené na projekt. (Pitáš, 2012, s. 13) Tato oblast popisuje podporu managementu projektu a znalosti podpůrných funkcí, které jsou potřeba při samotné realizaci projektu. Můžeme zde zařadit např. orientace na projekt, finance atd. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 41) Celkově se jedná o těchto pět kompetencí:

- strategie,
- systém řízení, struktura a procesy,
- shoda se standardy a předpisy,
- moc a zájem,
- kultura a hodnoty. (Máchal a kol. 2017, s. 20)

2.1.1.3 Kompetenční rámec projektového řízení

S kompetencemi souvisí i kompetenční rámec. Jedná se o model, který široce popisuje dokonalost výkonu v rámci organizace. Zahrnuje řadu kompetencí, které jsou aplikovány na více pracovních rolí v organizaci. (International Atomic Energy Agency, online) Jednotlivé kompetence jsou vybrané z různých možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče. (Hroník 2007, s. 68) Každá kompetence definuje excelenci v pracovním chování a následně pak stanovuje i měřítko, podle kterého jsou zaměstnanci posuzováni. Rámec slouží organizacím jako prostředek pro sdělování, jaké chování je požadováno, oceňováno, uznáváno a odměňováno s ohledem na konkrétní jednotlivé pracovní role. Zároveň rámec zajišťuje, aby zaměstnanci rozuměli hodnotám organizace. (International Atomic Energy Agency, online) Kompetenční model je mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce.

Společnost má většinou jeden soubor psaných nebo nepsaných hodnot, kterými se řídí. Popisů práce je však hodně, v malé společnosti většinou tolik, kolik je zaměstnanců. V tomto případě je kompetenční model praktickým nástrojem spojení. I přesto že se tyto modely pyšní velkými výzkumy, existují argumenty proti těmto kompetenčním modelům. Přitom je zde snaha vytvořit všeobecně platný kompetenční model, který méně akcentuje individualitu firmy a má být platný napříč různými firmami i kulturami. Tyto modely mají vysoký počet kompetencí. Objevují se v nich různé sady kompetencí, které užívá jeden manažer na jedné straně firmy, a druhý manažer na opačné straně firmy užívá zase jinou sadu kompetencí. Kromě vybraných specialistů není projektový manažer schopný na střední či vyšší úrovni řízení obsáhnout celý model kompetencí. (Hroník, 2007, s. 68-72)

V České republice prozatím není ukotven kompetenční rámec pro projektové řízení, a proto zde vycházím především ze zahraničních zdrojů. Jak je uvedeno ve výzkumném šetření, které proběhlo v roce 2019, a jehož autory jsou L.B. de Rezende a P. Blackwell existuje mezera, pokud jde o úplný rámec kompetencí, který popisuje manažery v celé jejich komplexnosti. Na základě tohoto výzkumu byl kompetenční rámec rozdělen do jedenácti skupin, kterými jsou: emoční dovednosti, ovlivňování dovednosti, komunikační dovednosti, kontextové dovednosti, týmové dovednosti, manažerské dovednosti, kognitivní dovednosti, znalosti o řízení projektů, znalosti a zkušenosti, osobní dovednosti a profesionalita. (Rezende a Blackwell 2019, s.48-49)

Výzkum zároveň popisuje rámec jako komplexní soubor kompetencí, které mapují celý profil profesionála projektového řízení a které mohou být využity odborníky k hodnocení lidí, kteří pracují v odvětví projektového řízení. Je však zapotřebí tento rámec přizpůsobit danému kontextu. Rámec lze použít jako základ pro analýzy vztahu mezi lidmi a procesy (kdo co dělá), kompetencemi a organizačními procesy (co by lidé měli vědět, aby mohli na procesu pracovat) a kompetencemi a lidmi (co lidé už vědí), a může prokázat cenné cvičení k lepšímu pochopení úrovně kompetencí projektového řízení. Cíl hodnocení se však může lišit. Někdo může k hodnocení použít např. konstrukty rámce a Likertovu škálu, někdo naopak stupnici odbornosti. (Rezende a kol. 2019, s. 49) Uplatněním rámce lze právě najít dané mezery v kompetencích, které je třeba vyřešit, aby jedinec mohl vykonávat svoji práci dobře, nebo naopak zjistit, že překračuje požadovanou hranici pro dané pracovní místo, proto je možné podávat dobré výkony ve vyšší, resp. složitější pozici. Z výzkumu vyplynulo že profil projektového manažera se skládá z 81 kompetencí rozdělených do výše uvedených jedenácti skupin. (Rezende a kol. 2019, s. 50-51)

Tato práce však vychází z národního standardu *Competence Baseline – ICB* verze č. 4 od IPMA, který je v České republice běžně používán. Standard obsahuje celkem tři oblasti: behaviorální, kontextové a technické. Mezi tyto oblasti je rozděleno celkem dvacet devět kompetencí.

2.1.1.4 Role a činnosti projektového manažera

Práce projektového manažera je zodpovědná a jsou na ni kladeny velké požadavky se silným důrazem na schopnosti, dovednosti a znalosti. (Newton 2008, s. 21) Projektový manažer je osoba, která je pověřená vedením projektu a je zodpovědná za jeho zdárný průběh a dokončení. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 45) Projektový manažer během své práce dělá mnoho činností (Kerzner 2009, s. 10), které jsou úzce spojeny s jeho rolí v projektu, a které můžeme rozdělit na tři oblasti: oblast rozhodování, oblast mezilidských vztahů a oblast předávání informací. (Coulter, Robbins 2004, s. 27) Ve všech oblastech zastává projektový manažer od začátku až do konce projektu mnoho rolí. Tento přehled jednotlivých rolí je sondou do jeho práce. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 44) V oblasti rozhodování se jedná o tyto role:

- **Alokátor zdrojů** – dohlíží na správnou návaznost jednotlivých činností a efektivní řízení všech dostupných zdrojů (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 45), zodpovědný za přidělení zdrojů organizace, tvoří harmonogram, a provádí veškeré aktivity, které jsou spjaté s rozpočtem. (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Krizový manažer** – je zodpovědný za řešení konfliktů a problémů, které mohou v projektu nastat (Hrazdilová Bočková 2020, s. 45), připravuje hodnotící a strategické porady projednávající problematické situace a krize. (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Podnikatel** – má na starosti zkoumání organizace a prostředí z hlediska možných iniciativ a příležitostí, připravuje hodnotící a strategické porady. (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Vyjednávač** – nese odpovědnost při zastupování organizace v jednáních (Coulter a kol. 2004, s. 27), z tohoto hlediska je proto vyžadována důvěryhodnost a spolehlivost. (Bočková a kol. 2020, s. 45)

V oblasti mezilidský vztahů se jedná o role:

- **Budovatel vztahů** – udržuje vnitřní i vnější síť s kontakty a osobami, které poskytují informace. Taktéž vyřizuje poštu a působí v externích výborech a obdobných aktivitách. (Coulter a kol. 2004, s. 27)

- **Manažer s autoritou** – vede a tvoří projektový tým, deleguje práci, motivuje a podporuje členy týmu, poskytuje jim inspiraci, táhne projekt k dokončení (Hrazdilová Bočková 2020, s. 45), symbolický vůdce, který má na starost činnosti jak v sociální, tak v právní oblasti, přijímá návštěvníky a podepisuje právní dokumenty. (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Vůdce** – nese odpovědnost za podřízené, za nábor i školení. (Coulter a kol. 2004, s. 27)

V oblasti předávání informací se jedná o role:

- **Mluvčí** – předává zprávy o postupech, plánech, aktivitách a výsledcích směrem k veřejnosti (zprávy médiím, pořádání porad). (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Monitorování** – zodpovídá za dostatečnou projektovou dokumentaci a administrativu (Hrazdilová Bočková 2020, s. 45), pěstuje osobní kontakty a pozoruje periodické tiskoviny. (Coulter a kol. 2004, s. 27)
- **Rozšiřování** – předávání informací ostatním pracovníkům a řízení informačních porad a získávání telefonickou cestou informace. (Coulter a kol. 2004, s. 27)

Projektový manažer má v projektovém řízení taky své funkce. Tyto funkce jsou základními pilíři projektového řízení (PMI, online), které manažer přijímá společně se svými rolemi. Můžeme je rozdělit např. dle Svozilové (2006, s. 35) takto:

- **Řízení zdrojů projektu** – zde se myslí především projektový tým, čas, finanční prostředky, hmotné prostředky a taktéž informační technologie.
- **Plánování a kontrola postupu projektu** – v této oblasti se jedná o koordinaci a integraci subdodávek, kontrolu rizik, řešení problémových situací, efektivní využívání zařízení, optimální výkon subjektů v projektu, a předcházení konfliktům a jejich případné řešení.
- **Řízení ostatních subjektů a procesů** – v poslední oblasti povinnosti se jedná o informační toky, které jsou vázané na projekt, produkt, který má být vytvořen a vztahy mezi projektem a jeho okolím.

2.1.1.5 Vlastnosti projektového manažera

Projektový manažer by měl být skutečnou osobností, jeho vlastnosti a schopnosti by se měly odvíjet od výše zmíněných funkcí a rolí, které v projektovém řízení zastává. Obecně lze říct, že manažer by měl disponovat určitým charismatem, uměním přesvědčovat a zaujmout pomocí svých dovedností. Zároveň by měl být vizionář, ovládat techniky strategického řízení, a uplatňovat nové přístupy, metody a techniky řízení. Manažer by měl být nestrannou osobou

a oddělovat osobní neshody od jednání s lidmi. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 46) Měl by být dobrý organizátor a naslouchač, excelentní komunikátor, schopný vyjednávač, sebevědomý leader a taky silný hráč. (Tylová 2019, s. 16) Mezi znaky osobnosti, kterými by měl disponovat, můžeme zařadit:

- proaktivní jednání,
- schopnosti politika,
- schopnost systémového myšlení,
- osobnost s vnitřní integritou,
- všeobecný ekonomický rozhled,
- hospodaření s časem,
- optimismus,
- vysoká míra odolnosti proti stresu,
- organizační schopnosti,
- a neposlední řadě taktéž komunikační schopnosti. (Bartram 2012, s. 40)

Nejdůležitější vlastnosti projektového manažera, vychází podle Barryho (2014, dle Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 47) z dimenzí manažerské způsobilosti. *Společnost ESO9 International* specifikovala manažerské kvality na základě svého výzkumu. Mezi kvality řadí: dobrý komunikátor, inspirativní osobnost se silnou vizí, integrita slov a činů, entuziasmus, empatie, kompetentnost, delegování odpovědnosti a pravomoci, práce pod tlakem, umění vystavět tým, a umění řešit problémy. (ESO9 International, online)

Další možností, jak rozlišit vlastnosti manažera je na tzv. „*soft skills and hard skills*“. Mezi *soft skills* můžeme zařadit komunikační dovednosti, prezenční dovednosti, vedení lidí, organizační a koordinační dovednosti. Do této skupiny patří také zodpovědnost a důslednost. Naopak do tzv. *hard skills* řadíme znalost metodiky projektového řízení, zkušenosti z oblasti segmentu a typu projektu u zákazníka, technické znalosti a dovednosti. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 48-49)

2.1.2 Projektový tým

Pro úspěšného manažera je zapotřebí, nejen disponovat zmiňovanými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi, ale také by měl být schopen efektivně rozvíjet a vést projektový

tým (Richman, 2002, s. 211). Specifikum slova vyjadřuje zejména anglický termín *Team*, kde lze jednotlivá písmena charakterizovat jako:

- TOGETHER – společně,
- EVERYBODY – všichni,
- ACHIEVE – dosáhneme,
- MORE – více. (Bartošková, Bartoš 2011, s. 22)

Projektovým týmem rozumíme skupinu spolupracujících osob, kteří jsou na sobě navzájem závislí a tím se odlišují od pracovní skupiny. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377) Tým je důležitým článkem celého projektu. (Svozilová 2011, s. 33) Členové v týmu se zodpovídají sobě navzájem. V týmech převládá silný pocit identity a sounáležitosti. (Doležal 2023, s. 65-66) Obvyklý počet členů jednoho projektového týmu je v rozmezí 5–9 lidí, kdy tým je sestaven na dobu určitou, a to po dosažení vytyčeného cíle/-lů projektu. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377) Členové týmu mají různé profesní zaměření nebo specializaci, které vždy závisí na daném typu projektu. (Bartošková a kol. 2011, s. 21) Každý projektový tým má dopředu vytyčené své pravomoci. Všichni v týmu jsou si rovni, neexistuje zde žádná nadřízenost či podřízenost. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377-378) Volba jednotlivých členů se jeví jako jeden z nejdůležitějších předpokladů pro úspěšnou realizaci projektu. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377) Tvorba projektového týmu je náročná činnost, obzvlášť u velkých projektů, kdy tým musí být sestaven tak, aby zapojoval lidi z několika profesí. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377)

Projektové týmy mají své charakteristiky a vcelku dobře si lze zapamatovat následujících sedm charakteristik, které musí každý tým mít. Jejich cílem je tyto charakteristiky budovat a rozvíjet. Jedná se o společný cíl, vzájemnou odpovědnost, společnou akceschopnost, konstruktivní konflikty, důvěra, sebedůvěra, otevřenost, informovanost, a společné sebeuvědomění. (Doležal 2023, 67–68) S charakteristikami týmu úzce souvisí i povinnosti jednotlivých členů projektového týmu. Mezi, které patří:

- spoluúčast na tvorbě postupů, harmonogramu a jiných činnostech,
- plnění zadaných úkolů včas a v potřebné kvalitě,
- provádění mimořádných činností, pokud se to vyžaduje,
- zodpovídání se svému vedoucímu daného projektu. (Hrazdilová Bočková a kol. 2020, s. 235)

2.1.2.1 Týmové role

Jednotliví členové jsou vybíráni projektovým manažerem, spolu s dozorem projektu. V ojedinělých případech může být tým volen vrcholovým vedením. (Dolanský, Němec, Měkota 1996, s. 66-67) Manažer projektu tak má nelehký úkol, kdy musí obsadit všechny projektové role, všechny specializace a současně myslet na minimalizaci nákladů. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 377-378) Každý pracovník v týmu zaujímá svoji roli, zároveň však jeden člen může zaujímat více rolí na základě situace, ve které se objeví. (Bartošková a kol. 2011, s. 24) Ať je tým sestaven kýmkoliv, je pravděpodobné, že se bude vytvářet i struktura na základě rolí v týmu. (Newell, Grashina 2003, s. 140) Týmové role jednotlivých členů jsou přidělovány a jejich používání je čím dál tím více využíváno v organizacích. Dle Belbina (2012, s. 27) existuje celkem devět týmových rolí, přičemž týmovou roli můžeme charakterizovat jako způsob práce jednotlivých členů. Přehled týmových rolí níže v tabulce.

Tabulka 1 Týmové role dle Belbina

<i>Role</i>	<i>Charakteristika</i>	<i>Slabé stránky</i>
Inovátor	Tvůrčí, nápaditý. Řeší obtížné problémy.	Nezabývá se podrobnostmi. Zaujatý svými úkoly.
Vyhledávač zdrojů	Komunikativní a extrovert rozvíjející kontakty.	Rychlé nadšení vede ke snižování zájmu.
Usměřovač	Náročný, dynamický. Rád pracuje pod tlakem.	Má sklony k provokaci.
Týmový pracovník	Diplomatický, vnímavý. Urovnávající neshody.	Někdy nerozhodný. Odkládání rozhodnutí.
Monitor/vyhodnocovač	Schopnost zhodnocení všech variant. Přesný úsudek.	Příliš kritický a neprůbojný.
Specialista	Ambiciózní, oddaný své práci. Má výjimečné dovednosti a schopnosti.	Poskytování příspěvků pouze z vymezené oblasti.
Realizátor	Disciplinovaný, spolehlivý, výkonný.	Pomalejší reagování na nové podněty.
Kompletovač/finišer	Pečlivý, snaživý. Odevzdání práce včas.	Neochotný delegovat odpovědnost, úzkostlivý.
Koordinátor	Sebejistý a schopen vedení. Deleguje odpovědnost.	Sklon k manipulaci ostatních.

(Zdroj: Belbin 2012, s. 25)

Pro obsazení jednotlivých rolí bývají rozhodující následující skutečnosti: odbornost vzhledem k požadovanému výkonu, dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu, náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu. (Svozilová 2011, s. 134)

2.2 Projektové řízení v sociální oblasti

Jak bylo zmíněno, projektové řízení se v dnešní době dá využít téměř ve všech oblastech lidské činnosti. Např. ve stavebnictví, vývoji a výzkumu, průmyslu, v oblasti IT technologie atd. (Hrazdilová Bočková 2016, s. 34) Díky projektovému řízení můžeme řídit různé činnosti při organizování studentského festivalu, organizaci fotbalových turnajů nebo při výstavbě dálnice. Existují však činnosti, pro které se projektové řízení nehodí. Může se jednat např. o krizové situace, periodicky se opakující činnosti, tam, kde je chaos nebo jednoduché a bezrizikové akce. (Bendová 2012, s. 20)

V České republice se projektové řízení v oblasti sociální práce vyskytuje zatím velice málo. (Matoušek 2003, s. 328) Bohužel i nyní v roce 2023 je stále nedostatek české literatury, která by se zaměřovala na toto téma. Proto v této části budu vycházet především ze zahraniční literatury, kde se této tematice více věnují.

Pojmu „*projektový management*“ se podle Bernath, Haug a Ziegler (1996, s. 8) obává mnoho osob, které pracují v sociální oblasti. Zdrojem těchto obav je především jazyk, který vychází z literatury ekonomických oborů. Tak jsou lidé pracující v sociálních oborech konfrontováni s pojmy jako výkonnost, efektivita, produkt nebo již zmiňovaný management. (Bernath a kol. 1996, s. 9) Sociální management můžeme např. dle Schwarze (2001, s. 64) označovat způsobem postupu, který vede k optimalizaci účinku profesionálního jednání prostřednictvím struktur organizace k danému problému. Vzhledem k tématu práce si pojem management sociální práce vyložíme jako řízení, bez kterého nemůže nikdo dělat svoji práci ať už v oblasti podnikání, státní správy, sociální sféry, školství, kultury nebo zdravotnictví. (Matoušek 2003, s. 327)

Projekty jsou v sociálních organizacích stále více vnímány jako nástroj strategického řízení, které efektivně podporuje a řídí změny. (Martin a Spolander 2012, s. 22) Zároveň jako nástroj umožňující organizacím zaměřit se na poslání a kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů. (Matoušek, Křišťan 2013, s. 329) Schopnost zaměstnanců řídit projekty v sociální práci zaručuje, že organizace bude s větší pravděpodobností schopna rychleji reagovat na změny ve svém vlastním prostředí služeb. (Martin a kol. 2012, s.22) Manažeři v sociální práci jsou povinni řídit širokou škálu projektů. Od dlouhodobých, přes projekty krátkodobé, ve velkém nebo v málem měřítku, v partnerství atd. (Martin a kol. 2012, s. 178) Jako manažer pracující v sociální práci musíte přizpůsobit svůj styl potřebám projektu. (tamtéž 2012, s. 106)

Organizace sociální práce, ať už ve veřejném nebo nezávislém sektoru, jsou často povinny zlepšovat výkon s menšími zdroji (Evans, Hills, Orme 2011, dle Martin a kol. 2012, s. 20) Výsledkem je, že jsou neustále žádáni, aby byli produktivnější, aktivnější a reagovali na

neustále se měnící prostředí, a proto jsou povinni pod tlakem improvizovat. Výzvou v sociální práci v oblasti projektového řízení mohou být čas od času vládní a regulační požadavky, důkazy z výzkumu nebo osvědčených postupů, nebo také doporučení uživatelů služeb nebo jiných odborníků. (Martin a kol. 2012, s.20) Při měření úspěchu je důležité, aby uživatelé služeb, pečovatelé a zaměstnanci měli možnost být zapojeni do měření o výsledcích úspěchu. (Mitchell et al. 2011, dle Martin a kol. 2012, s. 24)

Empirická část

Empirická část diplomové práce je rozdělena na dvě hlavní části – výběr vzorku a hlavní výzkum. První část byla realizována pomocí dotazníkového šetření, kdy byly osloveny sociální služby v Olomouckém kraji. Druhá část práce byla realizovaná pomocí polo-strukturovaných rozhovorů a kompetenčních dotazníků, kde se zapojilo celkem pět sociálních pracovníků z Olomouckého kraje. Sesbíraná data byla následně zpracovaná kódováním a poté vyhodnocena.

3 Metodologie výzkumu

Pro empirickou část byla využita metodologie ve formě kombinace kvantitativních a kvalitativních technik. Pro výběr vzorku bylo využito dotazníkové šetření, a pro získání dat od vybraných respondentů bylo použito techniky polo-strukturované rozhovorů a kompetenční dotazník.

3.1 Výzkumný cíl a otázky

Hlavním cílem empirické části je popsat, jak sociální pracovníci ve vybraných sociálních službách v Olomouckém kraji chápou projektové řízení a svoji roli v něm. Na základě uvedeného cíle, byly stanoveny tyto výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

- Jak sociální pracovníci vnímají úroveň projektových kompetencí?
- Jak sociální pracovníci vnímají proces osvojování si projektových kompetencí?
- Které projektové kompetence sociální pracovníci považují za nejdůležitější?

3.2 Popis sběru dat a průběh výzkumu

Výběr vzorku proběhl pomocí online dotazníkového šetření v období od listopadu 2022 do února 2023. Dotazník byl vytvořen na webové stránce www.survio.cz a obsahoval celkem 10 otázek. Odkaz na dotazník, byl rozeslán pomocí e-mailové korespondence sociálním službám v Olomouckém kraji na základě veřejného registru. Cílem dotazníku bylo zjistit a vytřídit sociální služby v Olomouckém kraji, ve kterých se s projektovým řízením sociální pracovníci běžně setkávají. Celkem bylo osloveno 80 sociálních služeb, dotazník vyplnilo celkem 35 zástupců z oslovených sociálních služeb, z nichž nakonec 5 sociálních služeb projevilo zájem o další spolupráci. (Struktura dotazníku je k nahlédnutí v příloze č.2)

Druhá část empirické části probíhala pomocí kombinace kvalitativních a kvantitativních technik. S vybranými respondenty byly v období od 1. 3. 2023 do 20. 3. 2023 realizovány polo-strukturované rozhovory. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 20–30 minutami. Předmětem rozhovoru bylo celkem 10 hlavních otázek, které byly pokládány dle uvedené struktury, přičemž jejich pořadí a forma se lehce měnily, pro zachování plynulosti rozhovoru. V závěru každého rozhovoru byl respondentům předán kompetenční dotazník pro zhodnocení kompetencí projektového řízení, na jehož vyplnění měli libovolné množství času.

Na základě souhlasu jednotlivých respondentů byly rozhovory nahrávány na mobilní telefon, následně přepsány a poté analyzovány. Celkem došlo k realizaci 5 polostrukturovaných rozhovorů s 5 organizacemi v Olomouckém kraji. (Struktura polostrukturovaných rozhovorů a kompetenční dotazník jsou k nahlédnutí v příloze č. 3 a č. 4.)

3.3 Popis výzkumného souboru

Výzkumný soubor byl zvolen na základě záměrného výběru, který lze např. dle Pattony (dle Miovský 2006, s. 135) definovat jako předem stanovená kritéria, díky kterým cíleně vyhledáváme pouze ty jedince, kteří kritéria splňují a současně jsou také ochotni se do výzkumu zapojit.

Pro empirickou část práce byla stanovena tři hlavní kritéria. Pro splnění hlavního cíle práce a odpovědí na výzkumné otázky byly vybráni respondenti, kteří:

- jsou sociální pracovníci,
- se při výkonu své práce setkávají s projektovým řízením a
- zároveň pracují v sociálních službách v Olomouckém kraji.

3.2.1 Charakteristika respondentů

Na základě kritéria se do empirické části zapojilo celkem 5 sociálních služeb z Olomouckého kraje. Zapojily se – Centrum pro dětský sluch Tamtam, o.p.s. Olomouc, Křesťanská společnost pro evangelizaci a diakonii ELIM Hranice, Společnost podané ruce Olomouc, Spolek Trend vozíčkářů Olomouc a Člověk v tísní, o.p.s. Přerov. Každá služba byla zastoupena vždy jedním sociálním pracovníkem. Celkem se zúčastnili 3 sociální pracovníci a 2 sociální pracovnice.

Respondenti jsou v práci označováni R1, R2, R3, R4 a R5. Jejich jednotlivé odpovědi jsou pro zachování anonymity přeházeny.

3.2.2 Lokalizace respondentů

Respondenti byli z níže uvedených sociálních služeb, které jsou zde pro lepší ukotvení a porozumění stručně popsány. Všichni respondenti před začátkem rozhovorů souhlasili s publikováním jejich odpovědí a uvedením jejich organizace v diplomové práci.

Centrum pro dětský sluch Tamtam, o.p.s. Olomouc podporuje rodiny dítěte se sluchovým postižením, aby zvládaly náročné životní situace, naučily se komunikovat se svým dítětem a mohly žít běžným způsobem života. Poskytuje odborné sociální a poradenské služby v celé ČR. Hledá vhodné řešení pro kritická místa v systému péče o děti se sluchovým

postižením a cíleně ovlivňuje celospolečenský pohled na problematiku sluchového postižení. V rámci centra poskytují službu rané péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociální poradnu, odborné poradenství, informační vzdělávací služby, tvorbu a vývoj mobilních aplikací a organizují i různé kulturní akce. (centrum pro dětský sluch tamtam, online)

Křesťanská společnost pro evangelizaci a diakonii ELIM Hranice svoji činnost vykonává na principech křesťanské lásky. Pro některé je ELIM místo pro dočasné bydlení, pro jiné domovem nebo rodinou. Poskytují služby azylové domy, noclehárny, nízkoprahové zařízení a sociální rehabilitace. (elim, online)

Společnost Podané ruce Olomouc pomáhá lidem osvobodit se od závislosti anebo od tíživé situace, která jim zabraňuje žít plnohodnotný život a zapojit se do života společnosti. Poskytují všestrannou podporu a profesionální služby v oblasti prevence a léčby návykového chování, programů pro děti a mládež a duševního zdraví. Zaměřují se také na programy penitenciární a postpenitenciární péče, ochrany veřejného zdraví a minimalizace rizik. Prostřednictvím bezmála čtyř desítek center pečují o stovky klientů ve třech regionech ČR (Olomoucký a Zlínský kraj a jižní Morava). (podané ruce, online)

Spolek Trend vozíčkářů Olomouc napomáhá všestranné integraci těžce tělesně postižených občanů a vytváří podmínky pro prosazování rovnoprávného a rovnocenného postavení člověka s fyzickým a kombinovaným postižením ve společnosti. Organizace podporuje úsilí o zlepšení životních i sociálních podmínek vlastní aktivitou vozíčkářů. V rámci organizace poskytují služby osobní asistence, sociální rehabilitace, odborné poradenství, půjčovna kompenzačních pomůcek a dobrovolností. (spolek Trend vozíčkářů, online)

Člověk v tísní o.p.s. Přerov je nevládní nezisková organizace vycházející z myšlenek humanismu, svobody, rovnosti a solidarity. Jejich činnost vychází z osobní iniciativy a aktivity stovek zaměstnanců a dobrovolníků. A to jak v České republice, tak v zahraničí. V rámci organizace poskytují humanitární pomoc a rozvojovou spolupráci, podporu lidských práv, vzdělání, osvětu, a programy sociální integrace. (Člověk v tísní, online)

3.3 Způsob analýzy dat

Data byla po přepsání zpracovaná pomocí kódování. Kódování je způsob, který tkví v lokalizaci témat v textu. Výzkumník přikládá určité označení a objevuje jasná témata, které

výzkumník vidí jako větší celek. (Hendl 2016, s. 251-252) Kódování dat a tvoření kategorizací bylo prováděno pomocí Microsoft Word a poté i v tištěné podobě. Z jednotlivých polo-strukturovaných rozhovorů a kompetenčních dotazníků byly vybrány ty části, které souvisí s tématem diplomové práce. Závěrem jsou jednotlivé kategorizace a výsledky, které jsou shrnuty v kapitole výsledky výzkumu.

4 Výsledky výzkumu

Výsledky empirického šetření vedou k zodpovězení hlavního cíle a výzkumných otázek empirické části. Výsledky jsou po násobném přečtení a vyznačení kódů rozděleny do čtyř hlavních oblastí – vzdělání sociální pracovníků, zaměstnání sociální pracovníků, limity projektového řízení v sociální práci a kompetence projektového řízení v sociální práci. Při analýze jsem vycházela z realizovaných polo-strukturovaných rozhovorů a kompetenčních dotazníků. Vybrané odpovědi jednotlivých respondentů jsou pro zachování anonymity označeny R1, R2, R3, R4, R5 a jsou vzájemně přeházeny.

4.1 Vzdělání sociální pracovníků

První oblast je vzdělání sociálních pracovníků, ve které se respondenti často zmiňovali, že nemají potřebnou kvalifikaci z oblasti projektového řízení. Více než polovina respondentů měla ukončené bakalářské nebo magisterské vzdělání ze sociální oblasti.

„Vzdělání mám magisterské a je to sociální práce se zdravotnickým profilem.“ (R3)

„...studoval jsem na UP v Olomouci bakalářský stupeň ve spolupráci s VOŠ Caritas, obor mezinárodní sociální a humanitární práci. A v tom jsem i pokračoval na magisterském stupni...“ (R4)

„Vzdělání, to profesní, je filozofická fakulta UP v Olomouci obor sociální práce.“ (R1)

Zbývající respondenti mají vzdělání naopak z oblasti pedagogiky, byť nyní pracují na pozicích jako je sociální pracovník, vedoucí sociální služby, manažer sociálních služeb nebo vedoucí komunitního plánování. Mnohdy se jedná o vícero souběžných pracovních pozic najednou.

„...vystudoval jsem speciální pedagogiku...“ (R2)

„Vystudovaný mám obor speciální pedagogika...“ (R5)

Při vzdělávání ať už v oblasti sociální práce nebo pedagogiky se s předmětem zaměřeným na projektové řízení v rámci Áčkových nebo Běčkových předmětů žádný respondent nesetkal.

„...nevybavuji si, že by to bylo nějak koncepčně uchopeno v rámci vzdělávání v sociální práci.“ (R4)

Více než polovina respondentů si projektové řízení zvolila v rámci Céčkových předmětů, protože sami cítili, že je to k této oblasti táhne a že se chtějí dozvědět a naučit něco více.

„...jako úplně přesně si ty předměty nepamatuji, ale vím, že jsem se tam přihlásila na nějaký právě předmět, který byl zaměřený na projekty. Už nevím jeho název, ale vím, že to byl okrajový předmět, že to nebylo velké pole působnosti a že to spíš bylo možná jen na jeden semestr, a takový jako velmi strohý základ, kde jsme si zkusili SWOT analýzu a řekli si fáze projektu.“ (R3)

„...já jsem si zvolil v rámci Céčkových předmětů, protože mě to zajímalo, věděl jsem od začátku, že trochu směřuji někam výš než jenom k té pouhé přímě práci s klienty.“ (R4)

„S projekty jsem se setkala už za studia na vysoké škole. Pak nejvíc v období PhD., kde jsme vlastně nějaké menší projekty realizovali sami nebo jsme byli součástí společných projektů, které ta univerzita měla.“ (R5)

Nicméně i samotné praxe a studium vnímali jako určitý základ pro projektové řízení, protože si během něj rozvíjeli své schopnosti a dovednosti, které jsou právě důležité také v projektovém řízení.

„... že to studium i ta praxe, že mě to hodně učilo jako komunikovat s lidmi a nějakým způsobem jakoby ty věci domlouvat.“ (R2)

4.2 Zaměstnání sociálních pracovníků

V zaměstnání byli sociální pracovníci často do vedení projektů „hozeni“ na základě určitých předpokladů nebo z nedostatku personálu zaměřeného na projekty. Mnohdy jimi byli nějaké schopnosti, dovednosti nebo znalosti, kterými sociální pracovník disponoval.

„...že vlastně člověk se k tomu nemusí iniciativně přihlásit, ale nějak to na něho jako zbyde. A když se osvědčí, že to jako jde, tak potom v tom pracuje...“ (R3)

„Teďka v zaměstnání vlastně jako vedoucí sociálních služeb je to bohužel součástí moji práce.“ (R5)

„...že u nás v té sociální oblasti to projektové řízení kolikrát přechází právě na sociální pracovníky, a to ty, kteří jsou jako dobří a mají nějaké kompetence. Ale ne vždy se to potká s tím, že dobrý sociální pracovník rovná se dobrý projektový manažer.“ (R4)

Někteří byli již na základě pohovoru při vstupu do zaměstnání dotazováni na své zkušenosti z oblasti projektového řízení.

„...když jsem nastupovala, tak se mě ptali na to jakou mám zkušenost s projekty...“ (R3)

„...u nás když člověk vstupuje čistě do té pozice jako projektového manažera, tak by měl mít nějaké osvědčení anebo minimálně projít nějakým interním školením.“ (R4)

Sociální pracovníci jsou schopni některé projekty vést a realizovat sami, většinou ty menší a jednodušší. Jindy během plánování, navrhování anebo realizace projektů spolupracují s různými odborníky.

„Takže byl tam projektový manažer, účetní, metodik a potom ti jako mentoři.“ (R2)

„Já tady mám projektovou manažerku.“ (R1)

„Nějaké menší projekty...jsem schopen pořešit sám, ale tím, že jsme velká organizace, tak samozřejmě tam funguje finanční manažerka...Potom máme administrátorky.. A potom samozřejmě musím komunikovat s ředitelem, který je za projekt zodpovědný.“ (R4)

„...projektovou manažerku, která nám pomáhá s přípravou té žádosti nebo pohlídá termíny, spolupracuje s ekonomickým oddělením...“ (R5)

„...takže jakoby projektového manažera nemáme vlastně žádného...takže všichni tady vlastně tak nějak děláme všechno...oficiálně ty projekty mám na starost já..“ (R3)

4.3 Limity projektového řízení v sociální práci

Dále zde zmiňuji především limity a nedostatky u sociálních pracovníků, kteří se s projekty běžně setkávají. Sociální pracovníci vnímají projektové řízení spíše jako rozvíjející a nad rámec výkonu jejich základní činnosti. Při plánování i samotné realizaci projektu ve většině případů postupují intuitivně nebo na základě dané výzvy.

„Projektové aktivity vnímám jako rozvíjející a inovační, jako nějaké zvyšující kvalitu...“ (R5)

„Pro mě je projektové řízení už nějaká specifická disciplína...“ (R4)

„Já vlastně pracuji, tak nějak jako intuitivně.“ (R3)

Za nejvíc zmiňovaný nedostatek/limit označovali respondenti především systém nebo metodiku, která by jim projektové řízení usnadnila. Chybí jim nějaký slovník pojmů, který by jim práci zjednodušil.

„tak tam to jako chybí...ty přesné manuály nebo mantinely...“ (R4)

„...myslím si, že ta metodická část právě jako ze začátku, že nikdo moc nevěděl, co se děje.“ (R2)

„Obecně mi tam chybí nějaký systém...“ (R1)

„Myslím, že by nám prospěl nějaký informační systém/program...a jinak si myslím, že nám by prospělo nějaké další vzdělávání třeba v projektovém řízení, nějaké techniky...“ (R5)

Taktéž se v rozhovorech často objevoval nedostatek prostoru pro další vzdělání v oblasti projektové řízení nebo chybějící předchozí zkušenosti či vzdělání. Ať už nějaké workshopy, školení, konference nebo kurzy. Většina respondentů by další vzdělání nebo rozvoj uvítala.

„...že by nám prospělo, nějaké další vzdělávání třeba v projektovém řízení, nějaké techniky, co teďka frčí, co teďka letí...“ (R5)

„Na ty projekty už mi úplně nezbyvá vlastně jako kapacita, ale je to něco, co právě bych jako chtěla určitě chtěla. Spíš v tom osobním jako rozvoji bych potřebovala zajet si prostě na ten kurz a hlouběji se do toho ponořit, získat ty informace, zkušenosti. ...měli by to dělat lidé, kteří prostě tady v tom oboru jako mají zkušenost.“ (R3)

„Já si myslím, že hrozně důležité jsou zkušenosti...to vím, že mi na začátku chybělo..“ (R4)

„Jak to popisujete, tak jsem s tím do styku nikdy nepřišel. Jako vlastně když se o tom teď bavíme, že mi to v té minulosti vlastně chybělo.“ (R2)

4.4 Kompetence projektového řízení v sociální práci

Poslední, ale neméně důležitou, je oblast kompetencí projektového řízení. Zde vycházím z analýzy polo-strukturovaných rozhovorů, ale i z dotazníkového šetření. V rámci kompetencí projektového řízení považují respondenti za nejdůležitější oblast **behaviorální kompetence**. Nejméně důležitá oblast kompetencí je technická.

Realizované projekty respondentů jsou různého zaměření a velikosti. Při plánování a navrhování projektů většinou hraje hlavní roli týmová spolupráce a strategické plánování v dané organizaci.

„...ten projekt vychází ze strategického plánování. To znamená, my si sedneme, zhodnotíme si předchozí období...“ (R5)

„...a tam se zapojuje celý tým té služby, kde si prostě tu službu vyhodnocujeme...“ (R3)

„...být schopen rozumět tomu, co je potřeba v rámci toho projektu vykazovat, jak ten projekt samotný napsat, jak ho definovat, jak definovat rizika projektu, jak komunikovat vlastně s tím projektovým týmem.“ (R4)

V dotazníkovém šetření se respondenti nejvíce shodovali v následujících pěti kompetencích, kterými jsou: „komunikační dovednosti, strategie, plánování a operativní řízení, struktura, motivace.“ Kompetence jsou napříč všemi kompetenčními oblastmi. Nejmenší zkušenost a nejproblematictějšími kompetencemi u respondentů jsou: „systém řízení, struktura a procesy, a zainteresované strany.“ Více jak polovina respondentů taktéž zmiňovala jako rozvinuté nebo velmi rozvinuté schopnosti, vědomosti, znalosti, zručnosti nebo postoje především tyto kompetence: „vůdčovství, kreativita, spolehlivost a osobní integrita, a požadavky a cíle projektu.“

Při zpracovávání projektů respondenti nejčastěji využívají SWOT analýzu a logický rámec.

„My jedeme na té SWOTce..“ (R3)

„Používáme logický rámec a SWOT analýzu.“ (R1)

„Určitě, pro mě je základní lockframe...SWOT analýzy, analýzy kontextu..“ (R4)

„Úplně nejvíce tak SWOTka.“ (R5)

Další nástroje a techniky podle všeho neznají.

5 Shrnutí výsledků

Z realizovaných polo-strukturovaných rozhovorů jasně vyplývá, že sociální pracovníci projekty běžně plánují, navrhují i realizují. Mnohdy jsou odkázáni jen sami na sebe, na své zkušenosti a dovednosti. Jejich vzdělání z oblasti managementu nebo projektového řízení je takřka nulové. Chybí jim potřebné znalosti, které by jim dané kurzy, workshopy, školení anebo vzdělání mohli přinést. Díky tomu, by jejich projekty mohli být efektivněji, a především rychleji a kvalitněji zpracované, což by jim zajistilo větší šanci na schválení a splnění požadované výzvy.

Sociální pracovníci získají při dokončení vzdělávání i při výkonu své profese určité kompetence. Tyto kompetence mají potenciál být přeneseny i do oblasti projektového řízení. Především se jedná o: komunikační dovednost, orientovat se a plánovat postup, týmová spolupráce nebo odborně růst. Ovšem při projektovém řízení je zapotřebí, aby odpovídající sociální pracovník disponoval dalšími kompetencemi, které jsou z oblasti projektů a které jsou neméně důležité. Pokud by sociální pracovníci měli a uměli disponovat kompetencemi projektového řízení, jejich výkon a kvalita práce by byla značně zvýšená. Organizace by si nemusely přizvávat k projektům externí projektové manažery, protože by jejich zaměstnanec (sociální pracovník) měl dostatek znalostí a schopností zvládnout projekt sám. Tudíž by organizace ušetřila i na finančních zdrojích, které jsou vynakládány na plat externího projektového manažera. Zároveň by tu došlo k propojení přímé práce s klientem a projektovou činností, která by sociálním pracovníkům poskytla možnost aplikovat projekty na dané aktuální potřeby a situace, se kterými přicházejí do každodenního styku. Umožní jim to náhled do daného kontextu a určitě se v takovém prostředí budou lépe orientovat sociální pracovníci než projektoví manažeři. Určitě by se sociální pracovníci potýkali i se slabinami, na které by při takto propojené pracovní náplně naráželi. Jako největší slabinu vnímám časovou náročnost, která by se však dala zredukovat ať už dobrovolníkem, nábořem nového sociálního pracovníka či pomocí brigád nebo praktikantů z řad studentů sociální práce, kteří by v přímé práci s klientem daného sociálního pracovníka zastoupili nebo mu vypomohli. Zcela jistě by to byla méně finančně náročná situace než platit projektového manažera.

Jako nejdůležitější oblast respondenti zmiňovali právě behaviorální kompetence, které se zaměřují na osobnostní předpoklady projektových manažerů. Je pravda, že s částečnými vlastnostmi se člověk narodí. Ovšem některé behaviorální kompetence si lze osvojit právě tréninkem a zkušenostmi, které by sociální pracovníci mohli rozvíjet již během přípravy na budoucí vzdělání, a nejenom při stávajícím výkonu sociální práce. Tyto kompetence lze získat

a rozvíjet pomocí studentských projektů, tak jako tomu bylo u nás. Díky plánování, navrhování a realizaci studentských projektů by si sociální pracovníci mohli osvojit kompetence jako jsou delegování práce, vůdcovství, týmovou spolupráci, strategii, požadavky a cíle projektu, kvalitu, čas, strukturu a rozsah projektu, plánování a operativní řízení a taky systém řízení.

Je ovšem možné, že respondenti uváděli pouze některé kompetence a přitom využívají i jiné kompetence, nad rámec těch, které byly uvedeny v kompetenčním dotazníku.

Obecně při dokončení studia oboru sociální práce bychom měli dosáhnout naplnění jednotlivých činností a oblastí profilu absolventa. V tomto profilu se sice setkáváme s body o managementu nebo projektech, ale pouze okrajově. Jejich zavedení do samostatných semestrálních předmětů je většinou nulové. Tato oblast a témata mnohdy bývají zpracovány v rámci jiných předmětů, a do budoucího povolání sociálního pracovníka nedostatečně. Osobně si myslím, že kdyby se respondenti setkali s projektovým řízením již při přípravě na budoucí povolání (tedy při vzdělávání) mnohé by jim to usnadnilo. Z rozhovorů jasně vyplývá, že respondenti, kteří alespoň lehce zavadili o toto téma při vzdělávání vlastní iniciativou, hodnotí tuto zkušenost jako velice kladnou. Protože jim buď umožnila vstup do zaměstnání na danou pracovní pozici nebo poté usnadnila plánování, navrhování nebo samotnou realizaci projektů. Jako jednu z možností vidím inovativní vzdělávací metodu *Service learning*, která by jim poskytla ony zkušenosti využitelné do budoucího povolání, a která by byla zavedena jako samostatný semestrální předmět do oborů sociální práce studovaných na vysokých školách a vyšších odborných školách v České republice. Pro stávající sociální pracovníky, kteří by se chtěli v oblasti projektového řízení nadále rozvíjet se jeví jednou z možností právě různá školení, konference a workshopy směřované na témata jako jsou např. vedení projektů, řízení lidských zdrojů, týmová spolupráce, základy projektového řízení atd. Jednou z možností může být například workshop od p. Zuzany Šochové zaměřený na přehled metod řízení projektů. Její další aktuální workshopy, konference nebo přednášky jsou dostupné na jejich webových stránkách. Další z možností pro rozvoj nebo získání nových schopností a dovedností je společnost Gradua, která poskytuje další vzdělávání zaměstnancům všech organizací. I zde by sociální pracovníci mohli najít vhodné školení nebo kurzy, které by jim mohl hradit jejich zaměstnavatel nebo zřizovatel organizace.

Osobně si myslím, že téma projektového řízení v oblasti sociální práce stojí za hlubší prozkoumání a uvedení do vnitrostátního kontextu. Jedná se o doposud nezmapovanou oblast, která má velký potenciál k rozvoji stávající sociální práce v České republice. Tato práce se

dotkla tématu projektového řízení pouze okrajově, a věřím že při dalším studiu a výzkumných šetřeních by mohla být ku prospěchu. Díky kompetencím projektového řízení by sociální práce mohla narůst na své kvalitě a prestiži. Důležitá je ovšem osvěta a projevený zájem o tuto oblast, a to jak z řad akademiků a odborníků, tak i veřejnosti.

V závěru bych ráda taktéž podotkla, že jsem si po celou dobu tvorby diplomové práce uvědomovala nedostatky z oblasti projektového řízení v České republice. Především v konceptuální části, kde jsem se potýkala s nedostatkem odborné literatury a výzkumných šetření, které by byly zpracovány v České republice. V empirické části jsem se především potýkala s problémy týkající se navázání spolupráce ze strany potenciálních respondentů, kteří měli obavy o tomto tématu promluvit.

Závěr

Diplomová práce je zaměřená na problematiku kompetence projektového řízení u sociálních pracovníků ve vybraných službách v Olomouckém kraji. Cílem práce bylo popsat, jak sociální pracovníci ve vybraných sociálních službách v Olomouckém kraji chápou projektové řízení a svoji roli v něm.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – konceptuální a empirickou. Konceptuální část je věnována teoretickému kontextu, který poskytuje podklad pro empirickou část. Při zpracování práce jsem si uvědomovala obsáhlost daného tématu, do něhož jsem se během psaní konceptuální části snažila nahlédnout. Projektové řízení v sociální oblasti je v České republice doposud podrobněji nezpracované téma. Právě z tohoto důvodu to pro mne byla výzva se do této práce zabývajícím se touto problematikou pustit. Nejvíce se projektovému řízení v sociální práci přiblížil p. Oldřich Matoušek, který se ve svých knihách snažil toto téma v základních pojmech a charakteristikách ukotvit.

Empirická část práce byla realizována pomocí kombinace kvantitativních a kvalitativních technik. Výběr vhodného vzorku byl realizován pomocí online dotazníků, rozeslaných sociálním službám v Olomouckém kraji. Zájem o účast na výzkumném šetření nakonec projevilo celkem pět organizací sociálních služeb napříč Olomouckého kraje. S těmito respondenty byly zrealizovány polo-strukturované rozhovory a zároveň i vyplněny kompetenční dotazníky. Velkou slabinou při vyhledávání vhodných respondentů byl strach a obava z veřejného, byť anonymního projevu k této problematice. To souviselo především s možnými následujícími komplikacemi při zveřejnění mé diplomové práce a její veřejné dostupnosti.

Zpracovávání této práce bylo pro mne velmi zajímavé a obohacující. Tato oblast se během navazujícího magisterského studia stala mojí dominantní oblastí, které se chci věnovat i v budoucnu po dokončení studia. Diplomová práce může posloužit jako jeden z možných podkladů pro zavedení předmětů projektového řízení nebo základy managementu do výuky studentů oborů sociální práce a příbuzných na vyšších odborných a vysokých školách v České republice. S čímž souvisí i změna dosavadního profilu absolventa sociální práce. Za úspěch budu považovat i jen to, pokud práce poslouží jako osvěta pro akademiky, odborníky nebo širokou laickou veřejnost.

Bibliografický seznam

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London.
2. BARKER, R. (2003). *The Social Work Dictionary* (5th ed.). Washington, DC: NASW Press.
3. BARTRAM, P. 8 ways to... be a great project manager. *Financial Management*. 2012.
4. BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: OPPA. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
5. BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.
6. BĚLOHLÁVEK, František a KOŠŤAN, Pavel a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s.: il., obr., sch., bibliogr. ISBN 80-85839-45-8.
7. BELBIN, R., Meresith, *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 209. ISBN 978-80-7357-851-0.
8. BERNATH, K. HAUG, M. ZIEGLER, F. *Projektmanagement. Eine Orientierungshilfe für Projekte im sozialen Bereich*. Luzern: 1996. ISBN 978-390-826-327-2.
9. BOČKOVÁ, HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení*, 2016. ISBN 978-80-7512-431-9.
10. BROZMANOVÁ GREGOVÁ, A. et al. (2015). Service learning – inovativna strategija vo vysokoškolskom vzdelávaní. In: *Edukácia Vedecko-odborných časopisov*, roč.1, číslo 1, Košice: Univerzita Pavla Josefa Šafarika v Košiciach. ISBN 978-88152-166-9.
11. BROZMANOVÁ GREGOROVÁ, A., HEINZOVÁ, Z., KURČÍKOVÁ, K., ŠAVRNOCHOVÁ, M. A J. ŠOLCOVÁ. 2019. Rozvoj klíčových kompetencií študentov a študentiek sociálnej práce prostredníctvom stratégie service learning. *Sociální práce/ Sociálna práca*, č. 2, s. 68-87. ISSN 1805-885X.

12. CARLA, R., CANDELARIA F. (2017): *Service – Learning in Central and eastern Europe. Handbook for Engaged Teachers and Students.* CLAYSS, ISBN 978-987-46321-9-7
13. ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9
14. DOLANSKÝ, V., NĚMEC, V., MĚKOTA, V. *Projektový management.* Praha: Grada. 1996. ISBN 80-7169-287-5
15. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů.* Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.
16. DOLEŽAL, Jan. *Projektový management.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3619-3.
17. ELICHOVÁ, M., SÝKOROVÁ, A. 2015. Kompetence sociálního pracovníka: co učí školy a co vyžadují zaměstnavatelé. *Sociální práce/Sociálna práca.* **15**(1). ISSN 1213-6204
18. FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy.* Praha: Professional Publishing. 2004. ISBN 80-86419-24-X.
19. FURCO, Andrew. 2011. *Service-Learning: A Balanced Approach to Experiential Education. Expanding Boundaries: Service and Learning.* Washington DC: Corporation for National Service.
20. HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce,* Praha: Osmium, 1999, ISBN 80- 902081-8-5.
21. HEFFERNAN, Kerrissa. 2001. *Fundamentals of Service-Learning Course Construction.* RI: Campus Compact. s. 2-7, 9.
22. HENDL, Jan. 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál 2008. ISBN 978-80-7367-154-4.
23. HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace.* Praha: Portál 2008. ISBN 978-80-262-0982-9.
24. HOLLSTEIN-BRINKMAN, H. *Sociálna práca a systémové teórie.* Trnava: SAP-Slovak Academic Press, 2001. ISBN: 80-88908-78-7.

25. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení* [online]. Martinus.sk, 2016 [cit. 2023-02-21]. ISBN 978-80-7512-431-9.
26. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
27. JANEBOVÁ, Radka. *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014. ISBN 978-80-7435-374-1.
28. KERZNER, H.. (2009). *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and control – 10th edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-27870-3
29. LIPČÁKOVÁ, Michaela., MATULAYOVÁ, Tatiana. 2012. *Service-learning vo vzdelávaní v sociálnej práci*. In: KLIMENTOVÁ, Eva., BALOGOVÁ, Beáta. (eds.). *Výzvy a trendy vo vzdelávaní v sociálnej práci*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove. s. 183-191.
30. MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. *Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017*. [Praha]: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-7326-285-3.
31. MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN isbn978-80-247-5321-8.
32. MLČÁK, Z. *Profesní kompetence sociálních pracovníků a jejich hodnocení klienty*, Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě, 2005, ISBN 80-7368-129-3.
33. MATOUŠEK, O., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. 384 s. ISBN 80-7178-548-2
34. MATOUŠEK, Oldřich, KŘIŠŤAN, Alois, ed. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
35. MATOUŠEK, Oldřich. *Koordináty vzdělávání sociálních pracovníků*. *Social Work Forum/Fórum Sociální Práce*. 2017, (1), 29-38 ISSN 18043070.
36. MATOUŠEK, Oldřich, ed. *Profesní způsobilost a vzdělávání v sociální práci*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2021. ISBN 978-80-246-4904-7

37. MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada. 2006. ISBN 80-247-1362-4.
38. NAVRÁTIL, Pavel. *Romové v české společnosti: Jak se nám spolu žije a jaké má naše soužití vyhlídky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 224 s. Výzkumné zprávy. ISBN 80-7178-741-8.
39. NEWELL, Michael, W, GRASHINA, Marina, N. *The project management question and answer book*. New York: AMACOM, American Management Association, 2004, s. 272, ISBN 08-144-7164-1
40. NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
41. OLÁH, M, SCHAVEL, M a ONDRUŠOVÁ, Z. Úvod do štúdia a dejín sociálnej práce. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, 2008, ISBN 978-80- 969449-6-5.
42. OUDOVÁ, D.: Sociální kompetence, zdroje a evaluace. In Krahulcová, B. (Ed.). Kontexty sociální a charitativní práce. Sborník katedry psychosociálních věd a etiky Husitské teologické fakulty UK. Praha : Centrum pro náboženský a kulturní dialog, 2008, 65-132 s. ISBN 978-80-87127-07-0.
43. PÁNKOVÁ, Lucie. *Manažerské kompetence v projektovém řízení*. Praha, 2016. Bakalářská práce, Česká zemědělská univerzita Praha.
44. PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.
45. PROSTĚJOVSKÁ, Z. a et al. 2008. Management výstavbových projektů. Praha : ČVUT v Praze, 2008. ISBN 978-80-01-004142-0
46. SCHWARZ G. 2001. Sozialmanagement, ISBN: 978-3934214637
47. SKYBA, Michaela., ŠOLTÉSOVÁ, Denisa. 2013. Service-learning ako súčasť pregraduálnej prípravy sociálnych pracovníkov a pracovníčok In: BALOGOVÁ, Beáta., SKYBA, Michaela., ŠOLTÉSOVÁ, Denisa. (eds.). Pregraduálna príprava sociálnych pracovníkov, pracovníčok a sociológov, sociologičiek a možnosti ich uplatnenia v praxi. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. s. 89-99.

48. SMUTEK, M. Model řešení problému v sociální práci – Systémový pohled. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN: 80-7041-596-7.
49. SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
50. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 421 s. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
51. ŠÁLKOVÁ P. – Propagace dobrovolnického centra Univerzity palackého v Olomouci evaluace service learningového projektu 2022. 101 str. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, cyrilometodějská fakulta, katedra sociálních studií.
52. ŠTEFÁNEK, R., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., BENDO VÁ, K., HOLÁKOVÁ, P., MASÁR, I. Projektové řízení pro začátečníky. Brno: Computer Press. 2011. ISBN 978-80- 251- 2835-0
53. LEANDRO BOLZAN DE REZENDE, PAUL BLACKWELL 2019. Project management competency framewok. The University of Manchester, ISBN: 2346-9161.
54. ŘEHÁČEK, P., 2013. Projektové řízení podle PMI. Praha: Ekopress, s.r.o., 2013. str. 123. ISBN 978-80-86929-90-3
55. RICHMAN, Larry L. *Successful project management*, 3. vydání. Saranac Lake, N.Y.: American Management Association, 2011, ISBN 9780761214885.
56. TOMÁNKOVÁ , J. A ČÁPOVÁ, D. 2013. Management staveb. Praha : FinEco, 2013. ISBN 978-80- 86590-12-7.
57. TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-955-1.
58. TRUHLÁŘOVÁ, Z. Kompetence v sociální práci. In MATOUŠEK, O. Encyklopedie sociální práce, Praha: Portál, 2013, s. 516 – 517, ISBN 978-80-262-0366-7.
59. TYLOVÁ, Gabriela. *Kompetentnost projektových manažerů a jejich rozvoj*. Zlín, 2019. 70 str. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati Zlín.
60. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

61. WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Elektronické zdroje

1. ASOCIACE VZDĚLAVATELŮ SOCIÁLNÍ PRÁCE [online]. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: [Asociace vzdělavatelů v sociální práci – Zvyšujeme odbornou kvalitu vzdělávání v sociální práci v ČR \(asvsp.org\)](#)
2. BOČKOVÁ, Kateřina, Albert OLÁH a Michal HANÁK. *Projektový management* [online]. 2020 [cit. 2023-02-21]. ISBN 978-80-89732-94-4. Dostupné z: [Microsoft Word - 1 Projektové řízení Hrazdilová Bočková \(dti.sk\)](#)
3. BUĎME PROFI [online]. ©2023 [cit. 2023-01-21] Dostupné z: www.budmeprofi.cz
4. CARTWRIGHT C., YINGER M. (2007). *Rámcová kompetenční projektového řízení – druhé vydání*, [online]. Budapešť, Maďarsko, Newtown Square, PA: Project management institute. [cit. 2023-01-03]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376>
5. Centrum pro dětský sluch Tamtam, o.p.s. [online]. ©2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: www.tamtam.cz
6. Člověk v tísni, o.p.s. [online]. ©People in need [cit. 16.03.2023]. Dostupné z: www.clovekvtisni.cz
7. ELIM – křesťanská společnost pro evangelizaci a diakonii Hranice. [online]. ©2023 [cit. 16.03.2023]. Dostupné z: www.elim-hranice.org
8. HEŘMANOVÁ Eva (2008). [online]. *Lidské zdroje, celoživotní vzdělávání a vzdělávání seniorů v Česku a EU*. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/265598831_Lidske_zdroje_celozivotni_vzdelavani_a_vzdelavani_senioru_v_Cesku_a_EU
9. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION [online]. ©2023, [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: www.ipma.cz
10. INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY [online]. ©1998-2023, [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: www.iaea.org

11. Projektový manažer. Sociální síť pro business - ManagementMania.com [online]. [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-manazer>
12. MAZUROVÁ A., 2021. [online]. *Profesionalizace sociální práce z pohledu sociálních pracovníků*. [cit. 2023-02-13]. Časopis sociální práce/socialna práca, Dostupné z: [Profesionalizace sociální práce z pohledu sociálních pracovníků » Sociální práce \(socialni prace.cz\)](#)
13. Národní soustava kvalifikací. Manažer projektu (kód: 63-007-R). [online]. 2014. [2023-02-24]. Dostupné z [http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-570-Manazer projektu/kvalifikacnistanard](http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-570-Manazer_projektu/kvalifikacnistanard)
14. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [online]. ©2023, [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: www.pmi.org
15. Spolek Trend vozíčkářů Olomouc [online]. ©spolek trend vozíčkářů Olomouc [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: www.trendvozickaru.cz
16. Společnost podané ruce [online]. ©Podané ruce - 2023 [cit. 10.03.2023]. Dostupné z: www.podaneruce.cz
17. STRATEGIE VZDĚLÁVACÍ POLITIKY ČESKÉ REPUBLIKY DO ROKU 2030+ [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: [Brozura S2030 online CZ.pdf \(msmt.cz\)](#)
18. TAJANOVSKÁ, A. (2018). *Rozvoj a podpora celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků optikou profesního svazu sociálních pracovníků v sociálních službách*. Forum Socialni Práce [online] (1), str. 63-70, [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [Rozvoj a podpora celoživotního vzdělávání sociálních pracovníků optikou profesního svazu sociálních pracovníků v sociálních službách | Digitální repozitář UK \(cuni.cz\)](#)
19. VOJTÍŠEK, Petr. Sociální pracovníci o profesionalizaci sociální práce v ČR. *Czech* [online]. 2017, 17(6), 152-159 [cit. 2023-02-15]. ISSN 12136204. Dostupné z: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=sih&AN=127078659&authtype=shib&lang=cs&site=eds-live&scope=site&authtype=shib&custid=s7108593>
20. GREGOROVÁ A., HEINZOVÁ Z., KURČÍKOVÁ K., ŠAVRNOCHOVÁ M., ŠOLCOVÁ J. (2019). *Rozvoj klíčových kompetencí studentů a studentek sociální práce prostřednictvím strategie service learning*. [online]. Časopis sociální práce/socialna práca, [cit. 2023-02-13]. Dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/338403514> Service learning ako pedagogicka strategia angazovanej univerzity a jej vybrane prinosy pre studentstvo

21. KOVÁČIK, Jozef. Nástroje pro projektové řízení zvýší efektivitu výroby. ICT manažer [online]. 13.12.2011 [cit. 2023-02-14]. Dostupné z: <http://www.ictmanazer.cz/2011/12/nastroje-pro-projektove-rizeni-zvysiefektivitu-vyroby/>
22. ZOGATA-KUSZ, A., NAVRÁTIL, P., MATULAYOVÁ, T. (2022). *Policy Practice - A Challenge for Czech Social Work Educators*/Politická praxe -výzva pro české vzdělavatele v sociální práci. [online]. Časopis sociální práce/socialna práca, [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: [hwww.researchgate.net/publication/366991054](https://www.researchgate.net/publication/366991054)
23. Vyhláška č. 275/2016 Sb., o oblastech vzdělávání ve vysokém školství [online]. [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: [275/2016 Sb. Nařízení vlády o oblastech vzdělávání ve vysokém školství \(zakonyprolidi.cz\)](#)
24. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. [online]. [cit. 2023-01-20]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Přílohy

Příloha č. 1

Tabulka 1 Seznam pracovních pozic (tzv. profesiogramů)

Koordinátor osobní asistence
Koordinátor vzdělávacích služeb (NNO)
Poradce rané péče
Pracovník doprovázející pěstounské rodiny (NNO)
Pracovník OSPOD – kurátor pro děti a mládež
Sociální kurátor MÚ
Sociální pracovník – koordinátor pečovatelské služby
Sociální pracovník domova pro seniory, domova pro osoby s mentálním postižením, domova se zvláštním režimem
Sociální pracovník komunitního centra pro duševní zdraví
Sociální pracovník NZDM
Sociální pracovník OSPOD – náhradní rodinní péče
Sociální pracovník sociálně aktivizační služby pro rodiny
Sociální pracovník Úřadu práce pro agendu příspěvku na péči
Sociální pracovník Úřadu práce v agendě dávky pomoci v hmotné nouzi
Sociální pracovník v azylovém domě/v azylovém domě pro matky s dětmi
Sociální pracovník v denním centru pro osoby bez přístřeší
Sociální pracovník v domě na půl cesty
Sociální pracovník v institucionální výchově dětí a mládeže (DD, DgÚ, DDsŠ, VÚM, SVP)
Sociální pracovník v intervenčním centru pro osoby ohrožené domácím násilím
Sociální pracovník v manželské poradně (v poradně pro rodinu, manželství a mezilidské vztahy)
Sociální pracovník v občanské poradně
Sociální pracovník v paliativní a hospicové péči
Sociální pracovník v pedagogicko-psychologické poradně (PPP) a ve speciálně pedagogickém centru (SPC)
Sociální pracovník v sociálně aktivizační službě pro seniory/osoby se zdravotním postižením
Sociální pracovník v terapeutické komunitě
Sociální pracovník v zařízení sociální rehabilitace/v sociálně terapeutické dílně
Sociální pracovník ve stacionáři pro lidi s postižením, pro seniory
Sociální pracovník ve státních a nestátních zařízeních pro migranty
Sociální pracovník ve věznici

Sociální pracovník ve zdravotnictví/zdravotně sociální pracovník
Sociální pracovník v zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc (ZDVOP)
Sociální pracovník/zdravotně-sociální pracovník v psychiatrické nemocnici
Terénní pracovník OSPOD
Úředník PMS

Příloha č. 2

Projektové řízení v sociálních službách

Dobrý den,

jmenuji se Bc. Tereza Plesníková DiS. a jsem studentkou Cyrilometodějské teologické fakulty na Univerzitě Palackého v Olomouci. Pro výzkumnou část své diplomové práce na téma "Kompetence v oblasti projektového řízení u sociálních pracovníků ve vybraných sociálních službách" hledám vhodné respondenty pro ústní rozhovory. Abych nemusela oslovovat všechny sociální služby v Olomouci s jednotlivými dotazy, vytvořila jsem tento online dotazník, který mi roztřídí jednotlivé sociální služby, a především ulehčí práci.

Věnujte, proto prosím několik minut svého času k vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Mockrát Vám děkuji.

Hezký den,

Tereza Plesníková

1. V jaké organizaci pracujete? (Uveďte název a sídlo organizace), (Volné pole)*

2. Jakou právní formu má vaše organizace? (Vyberte) *

- a. Příspěvková organizace
- b. Církevní organizace
- c. Nestátní nezisková organizace
- d. Jiná odpověď

3. S jakou cílovou skupinou pracujete? (Vyberte) *

- a. Senioři
- b. Zdravotně postižení
- c. Děti a mládež
- d. Nezaměstnaní
- e. Lidé závislí
- f. Lidé bez domova
- g. Rodiny
- h. Jiná odpověď

4. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace? (Vyberte) *

- a. Obec

- b. Město
- c. Kraj
- d. Stát
- e. Jiná odpověď

5. Na jaké pracovní pozici jste v organizaci zaměstnán/-na? (Vyberte) *

- a. Sociální pracovník/pracovnice
- b. Pracovník/pracovnice v sociálních službách
- c. Zdravotní sestra/bratr
- d. Ošetřovatel/ošetřovatelka
- e. Sociálně aktivizační pracovník/pracovnice
- f. Jiná odpověď

6. Slyšel/-la jste někdy o projektovém řízení? (Vyberte) *

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

7. Tvoříte ve Vaší organizaci projekty? (Vyberte) *

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

8. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/-la ANO, vepište prosím ještě jednou jméno Vaší organizace. (Volné pole) *

9. Máte vy osobně zkušenost s projektovým řízením? (Vyberte) *

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nechci odpovídat

10. Myslíte si, že je ještě něco důležité a já se Vás na to nezeptala? (Volné pole)

Příloha č. 3

Struktura otázek do polo-strukturovaných rozhovorů

Hlavním cílem výzkumné části diplomové práce je analyzovat kompetence z oblasti projektového řízení u sociálních pracovníků ve vybraných sociálních službách, a následně navrhnout opatření v oblasti vzdělávání budoucích i kvalifikovaných sociálních pracovníků (koncept celoživotního vzdělávání). Na základě výše uvedeného cíle, byly stanoveny tyto výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka: *Porozumět tomu, jak sociální pracovníci využívají kompetence projektového řízení v praxi.*

Dílčí výzkumné otázky:

- *Které kompetence projektového řízení jsou stěžejní pro plánování, navrhování a realizaci projektů?*
- *Jaké opatření jsou žádoucí pro zvýšení kompetencí projektového řízení u sociálních pracovníků?*

Představení výzkumníka: jméno, pracovní pozice, vzdělání, organizace, aj.

Představení respondenta: jméno, pracovní pozice, vzdělání, organizace, aj.

- **Jak vnímáte projektové řízení?/Co si představíte pod pojmem projektové řízení?**
- **Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti s projekty?** (vzdělání, předchozí zaměstnání, organizace apod.)
- **Kdo a jak se podílí na tvorbě projektů ve Vaší organizaci?** (Pracujete na projektech ve vaší organizaci sama nebo s kolegy? Příp. Na jaké pracovní pozici jsou kolegové zaměstnání? Kolik pracovníků plánuje, navrhuje nebo realizuje projekt ve vaší organizaci?)
- **Jakého zaměření jsou Vaše projekty v organizaci?** (Kolik projektů za posledních 5 let jste ve vaší organizaci vytvořili?)
- **Jaké vzdělání v oblasti managementu/projektového řízení máte?** (např. kurzy aj.)
- **Jste držitelem certifikace projektového řízení? Jakého?** (Víte o někom ve Vaší organizaci, že je držitelem certifikátu projektového řízení? Popř. má tato osoba k tomu příslušné vzdělání? Podílí se tato osoba na tvorbě projektů?)
- **Jaké nástroje a techniky používáte při plánování, navrhování nebo realizaci projektů?** (SWOT, PEST, atd.)
- **Je něco, co Vám při projektovém řízení chybí?** (CO? JAK? V Čem přesně?)

- Myslíte si, že je ještě něco důležité a já se Vás na to v tomto rozhovoru nezeptala?

Příloha č. 4

KOMPETENČNÍ DOTAZNÍK

Jméno organizace: _____

Prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit pro výzkumnou část mé diplomové práce. Dotazník se skládá ze 4. částí. **U prvních tří částí prosím o přečtení popisu jednotlivých kompetencí a poté o zaznačení křížkem na stupnici 1-5 vaši současnou úroveň jednotlivých kompetencí. U každé kompetence prosím vždy o jeden křížek.** Jednotlivé hodnotící stupně znamenají:

- 1 - vůbec nerozvinutá kompetence (nekompetence),
- 2 - málo rozvinutá (povědomí),
- 3 - průměrně rozvinutá (znalost),
- 4 – rozvinutá (schopnost aplikace),
- 5 - velmi rozvinutá vědomost, schopnost, zručnost, postoj (schopnost aplikace v kontextu).

1. Část – Oblast behaviorálních kompetencí						
Vaše kompetence (vědomosti, zručnosti, schopnosti, postoje)	1	2	3	4	5	Nevím
1. Vůdcovství (popis: Schopnost vést lidí v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Zahrnuje motivaci směrem k naplňování potenciálu jednotlivých členů, tak aby byly splněny cíle projektu. Současně i poskytování koučování členům týmu. Manažer umí delegovat práci, má vizi, je inspirující, přebírá zodpovědnost, motivuje, zachovává klid, řeší případné konflikty, mluví a jedná rozvážně atd.)						
2. Sebereflexe a sebeřízení (popis: Skutečné praktikování a řízení schopnosti sebekontroly v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Sebekontrola či sebeřízení představuje systematický a ukázněný přístup k zvládnutí každodenní práce, měnících se požadavků a stresujících situací. Manažer kontroluje své emoce, podporuje konstruktivní argumentaci, otevřeně hovoří o stresujících problémech svých i problémech ostatních, vyvažuje práci a soukromý život atd.)						
3. Kreativita (popis: Skutečné praktikování a řízení schopnosti kreativity v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Schopnost vést členy projektu při rozvoji jejich schopnosti kreativity. Schopnost myslet a jednat originálně a s fantazií, využívání i kreativity ostatních členů. Manažer musí každý návrh zvážit a zhodnotit, zda není						

<p>prospěšný pro projekt. Zároveň je otevřený novým myšlenkám, stimuluje lidi, aby přicházeli s novými myšlenkami, naslouchá a používá vlastní intuici atd.)</p>					
<p>4. Týmová práce (popis: Úspěšné řízení situací souvisejících s týmovou prací na komplexním projektu. Zahrnuje řízení a vedení při vytváření týmu, fungování v týmech a skupinovou dynamiku s cílem dosáhnout určitého cíle.)</p>					
<p>5. Komunikační dovednosti (popis: Komunikační dovednosti zahrnují výměnu těch pravých informací přesně a souvisle mezi všemi relevantními stranami. Účelem kompetence je umožnit manažerovi efektivně a účinně komunikovat v různých situacích, k různým lidem a napříč různými kulturami. Manažer musí aktivním nasloucháním ověřovat, zda příjemci informaci rozumí a vyžadovat zpětnou vazbu, zároveň prosazuje otevřenou a upřímnou komunikaci a je schopen použít různé formy komunikace (např. prezentace, porady, psané formy atd.) a rozlišit jejich hodnotu a limity.)</p>					
<p>6. Vyjednávání (popis: Řízení projektové schůze a úspěšné vedení vyjednávání. Tato kompetence představuje způsob, kterým zainteresované strany mohou vyřešit neshody týkající se projektu nebo programu tak, aby došly k oboustranně přijatelnému řešení. Žádoucím výsledkem je situace „vítěz – vítěz“(win-win). Manažer se dokáže efektivně a jasně vyjádřit bez zbytečných podrobností, utváří pro vyjednávání správné prostředí, vyjednává poctivě a vyváženě, tvrdě vyjednává o obsahu, ale udržuje přítom pozitivní osobní vztahy atd.)</p>					
<p>7. Spolehlivost a osobní integrita (popis: Skutečné demonstrování spolehlivosti v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Spolehlivost znamená dodat to, co jste slíbili, že dodáte, a to v čase a kvalitě tak, jak bylo dohodnuto. Znamená také budovat důvěru u svého okolí, které pak ví, že plníte to, co jste slíbili. Spolehlivost zahrnuje zodpovědnost, korektní chování, přímocharost a rozhodnost, a také sebedůvěru. Z toho vyplývá minimalizace chyb, otevřenost a důslednost. Manažer kontroluje a řídí chování členů svého týmu svědomitě a konstruktivně, má disciplínu a nachází si čas na komunikaci, je spolehlivý atd.)</p>					
<p>8. Konflikty a krize (popis: Používání s úspěchem řady postupů při řízení konfliktů a krizí projektu. Zahrnuje způsoby zvládnutí konfliktů a krizí, které mohou vzniknout mezi různými jednotlivci a stranami zainteresovanými v projektu/programu. Řízení krizí začíná kvalitní analýzou rizik a plánováním scénářů, jak zvládat předvídatelné krize. Manažer akceptuje nejistotu jako výzvu, je otevřený při projednávání protichůdných zájmů v konfliktech a krizích, je čestný, přijímá návrhy druhých, bez odporu přijímá zpětnou vazbu atd.)</p>					
<p>9. Orientace na výsledky (popis: Skutečné praktikování a řízení schopnosti orientace na výsledky v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Tím se rozumí zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Manažer se</p>					

chová jako podnikatel, hledá zlepšení, využívá příležitostí, nepřehlíží rizika atd.)						
<p>10. Zainteresanost a motivace</p> <p>(popis: Skutečné praktikování a řízení schopnosti zainterесovat a motivovat lidi v situacích na komplexním projektu a v rámci kontextu projektu. Zainterесovanost představuje osobní vklad manažera, lidí z projektu a lidí, kteří jsou s projektem spojení. Díky zainterесovanosti lidé projektu věří, a chtějí se ho účastnit. Je nutné uvést vizi do života a lidi motivovat ke spolupráci na společném úkolu. Motivace týmu projektu závisí na jeho soudržnosti a na jeho schopnosti překonat úspěšná i neúspěšná období projektu. Manažer je pozitivní pracuje s úsměvem, podporuje angažovanost týmu, aktivně řídí úroveň motivace, vzbuzuje důvěru atd.)</p>						

Jednotlivé hodnotící stupně znamenají:

- 1 - vůbec nerozvinutá kompetence (nekompetence),
- 2 - málo rozvinutá (povědomí),
- 3 - průměrně rozvinutá (znalost),
- 4 – rozvinutá (schopnost aplikace),
- 5 - velmi rozvinutá vědomost, schopnost, zručnost, postoj (schopnost aplikace v kontextu).

1. Část – Oblast kontextových kompetencí						
Vaše kompetence (vědomosti, zručnosti, schopnosti, postoje)	1	2	3	4	5	Nevím
<p>1. Strategie</p> <p>(popis: Popisuje, jak je strategie organizace chápána a transformována do říditelných prvků pomocí projektů. Zároveň nastavuje systém řízení výkonnosti, v němž jsou projekty nahlíženy a řízeny v souvislosti s jejich propojením se strategií organizace a její vizí. Účelem je pochopit a akceptovat strategii a strategické procesy, a tím umožnit managementu projektu řídit svůj projekt v širších souvislostech. Manažer aplikuje různé modely pro řízení požadovaných strategických cílů, jako jsou např. balanced scorecard, matice výkonnosti, analýza prostředí atd. Také nastavují systém řízení výkonnosti, který je obvykle založen na kritických ukazatelích výkonnosti, jako jsou kritické faktory úspěchu a klíčové ukazatele výkonnosti.)</p>						
<p>2. Systém řízení, struktura a procesy</p> <p>(popis: Systém řízení, struktura a procesy definuje znalosti v propojování se zavedenými strukturami, systémy a procesy organizace, které poskytují podporu projektům a ovlivňují způsob, jakým jsou projekty organizovány, zaváděny a řízeny. Mohou obsahovat jak dočasné systémy (jako projekty) tak i trvalé systémy. Účelem je umožnit manažerovi, aby se efektivně podílel a řídil dopady systému řízení, struktury a procesů na projekt a rovněž schopnost kontrolovat a využívat zpětných vazeb a ponaučení z předchozích projektů.)</p>						
<p>3. Shoda se standardy a předpisy</p> <p>(popis: Kompetence popisuje, jak si manažeři vysvětlují a vyrovnávají se s vnějšími a vnitřními omezeními v daných oblastech, jako např.</p>						

země, společnost nebo odvětví průmyslu. Soulad se standardy a předpisy představuje proces zajištění dodržování daného souboru norem. Standardy a předpisy ovlivňují způsob a řízení projektů tak, aby byly proveditelné a úspěšné. Vycházející z platné legislativy zahrnují např. smlouvy a dohody, duševní vlastnictví a patenty, zdraví, bezpečnost, zabezpečení a ochranu životního prostředí a profesní standardy. Manažer by měl používat tuto kompetenci, aby ukázal, jak mohou být všechny části a úrovně systému řízení zlepšovány.)						
<p>4. Moc a zájmy</p> <p>(popis: Kompetence popisuje, jakým způsobem manažer rozlišuje a chápe neformální zájmy jedinců i skupin a z toho vyplývající způsob chování. Definuje, jak by manažeri podílející se na projektu měli rozlišovat neformální vlivy související s projektem. Tyto neformální vlivy se liší od formálních zájmů, které jsou odvozeny od strategie organizace nebo standardů, předpisů atd. Účelem je umožnit manažerovi používat techniky uplatnění vlivu a zájmů, aby dosáhl spokojenosti zainteresovaných stran a dosáhl smluvených výsledků v rámci stanoveného harmonogramu a rozpočtu. Vliv je schopnost ovlivnit chování druhých. Tento neformální aspekt moci je často motivován osobními ambicemi a zájmy. Manažer může být také nucen rozlišovat a určovat priority v zájmech klíčových zainteresovaných stran.)</p>						
<p>5. Kultura a hodnoty</p> <p>(popis: Kompetence popisuje, jak může manažer ovlivňovat kulturu a hodnoty organizace a širší společnosti, ve které je projekt situován. Zahrnuje také pochopení důsledků kulturních vlivů na projekt a jak začlenit tyto znalosti do řízení projektu. Účelem je umožnit manažerovi pochopit a integrovat vliv vnitřních a vnějších kulturních aspektů do přístupů, cílů a procesů projektu, jakož i do udržitelnosti jeho výstupů. Manažer s nimi musí sladit kulturu projektu tak, aby dosáhl cílů a úkolů co nejúčinnějším a co nejefektivnějším způsobem. I tuto činnost musí následně pravidelně opakovat.)</p>						

Jednotlivé hodnotící stupně znamenají:

- 1 - vůbec nerozvinutá kompetence (nekompetence),
- 2 - málo rozvinutá (povědomí),
- 3 - průměrně rozvinutá (znalost),
- 4 – rozvinutá (schopnost aplikace),
- 5 - velmi rozvinutá vědomost, schopnost, zručnost, postoj (schopnost aplikace v kontextu).

1. Část – Oblast technických kompetencí						
Vaše kompetence (vědomosti, zručnosti, schopnosti, postoje)	1	2	3	4	5	Nevím
<p>1. Návrh programu, projektu, portfolia</p> <p>(popis: Návrh projektu se zabývá tím, jak jsou nároky, přání a vlivy organizace/-cí interpretovány manažery, vyváženy a převedeny do kvalitního návrhu projektu tak, aby byla zajištěna co nejvyšší pravděpodobnost úspěchu. V tomto směru je třeba zajistit zdroje, fondy, cíle zainteresovaných stran, přínosy a organizační změny, rizika</p>						

<p>a příležitosti, systém řízení, dodávky, priority a naléhavost řešení. Jelikož se všechny vnější faktory a kritéria úspěchu často v čase mění, musí být návrh projektu pravidelně vyhodnocován a pokud je to potřeba, tak i pozměněn. Účelem je umožnit manažerovi úspěšně integrovat všechny kontextové a sociální aspekty a přijmout nejvhodnější přístup k projektu, který zajistí, aby byl projekt přijat a bylo dosaženo úspěchu.)</p>							
<p>2. Zainteresané strany (popis: Úspěšné řízení zainteresaných stran v komplexním projektu. Zainteresaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky. Úkolem manažera je určit všechny zainteresané strany, identifikovat jejich zájmy, stanovit pořadí důležitosti obojího ve vztahu k projektu a vytvořit strategii komunikace se zainteresanými stranami.)</p>							
<p>3. Požadavky a cíle projektu (popis: Úspěšné řízení definování požadavků a cílů komplexního projektu. Požadavky projektu vychází z potřeb zákazníků, které jsou zase směřovány příležitostmi a riziky. Řízení požadavků spočívá v určení, definici a odsouhlasení projektu takovým způsobem, který naplní potřeby a očekávání zainteresaných stran. Cílem projektu je vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy (dodávky) v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a akceptovatelných parametrů rizika. Manažeři musí přesně definovat co je potřeba zařídit, a co jim projekt přinese. Musí dojít k zodpovězení otázku typu proč-jak-co-kdy-kde-a pro koho.)</p>							
<p>4. Rizika a příležitosti (popis: Úspěšné řízení situací rizik v rámci komplexního projektu. Je to neustálý proces, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, od počátečního nápadu až po ukončení projektu. Proces zahrnuje identifikaci, analýzu, určení obrany, monitoring a kontrolu rizik. Manažer je odpovědný za zapojení členů týmu a udržování týmu zodpovědného za proces řízení rizik a příležitostí, za upozorňování týmu na rizika a příležitosti, zapojení ostatních zainteresaných stran do procesu a za zapojení vhodných odborníků na různá témata, pokud je to zapotřebí.)</p>							
<p>5. Kvalita (popis: Úspěšné řízení situací souvisejících s kvalitou v komplexním projektu. Kvalita projektu je dána stupněm (mírou), do kterého množina podstatných a neodmyslitelných vlastností projektu splňuje původní požadavky projektu. Proces spočívá v tvorbě plánu kvality, zajištění a řízení kvality, testování...) Manažer zajišťuje správnou kvalitu meziprojektu a meziposlužeb, stanovuje standardy a měří jejich účinnost.</p>							
<p>6. Organizace projektu, programu, portfolia (popis: Úspěšné řízení situací souvisejících s organizací projektu v rámci komplexního projektu. Jedná se o seskupení lidí a potřebné infrastruktury, ve které je dohodnuta nadřízenost a podřízenost, pravomoci a zodpovědnosti a další vztahy, které jsou vyladěné k byznys či funkčním procesům. Kompetence v sobě zahrnuje návrh a udržování příslušných projektových rolí, organizačních struktur,</p>							

<p>odpovědnost a způsobilostí pro projekt. Manažer je odpovědný za kvalitu informací, jejich načasování a toky mezi úrovněmi.)</p>								
<p>7. Struktura v projektu (popis: Úspěšné řízení vytváření struktur v komplexním projektu. Jsou klíčovým mechanismem, který v rámci projektu zajišťuje řád. Hierarchické struktury zajišťují, aby se v projektu nic neopominulo. Projekty lze z různých pohledů rozložit na části.)</p>								
<p>8. Rozsah projektu, programu, portfolia (popis: Úspěšné řízení situací týkajících se rozsahu a výstupů projektu v rámci komplexního projektu. Rozsah projektu, definuje hranice projektu. V případě, že nejsou hranice projektu, programu nebo portfolia řádně určeny, a v případě, že doplňky a/nebo vynechávky do/z projektu nejsou správně zdokumentovány, má situace kolem projektu sklony vymknout se kontrole. Pod pojem výstupy/dodávky patří nejenom prodané produkty a zavedené služby po ukončení projektu, ale také provozní procesy, organizační změny a změny v lidských zdrojích, které jsou potřeba k tomu, aby organizace úspěšně fungovala.)</p>								
<p>9. Čas (popis: Úspěšné řízení situací spojených s fázemi a harmonogramy projektu v rámci komplexního projektu. Pojem „čas v projektu“ zahrnuje strukturalizace, řazení, trvání, odhady a časové rozvržení činností a/nebo pracovních balíků, a to včetně přiřazování zdrojů činnostem, stanovování koncových termínů, a monitoringu a controllingu jejich vykonání ve stanoveném čase. To vše by manažer měl dělat.)</p>								
<p>10. Zdroje (popis: Úspěšné řízení situací týkajících se zdrojů v rámci komplexního projektu. To spočívá v plánování zdrojů, jejich identifikaci a jejich přidělování s ohledem na potřebné schopnosti. Součástí zdrojů je optimalizace způsobů jejich využívání v rámci časového harmonogramu projektu, stejně jako i neustálé monitorování a řízení těchto zdrojů. Pojem zdroje zahrnuje lidi (pracovníky), zařízení a infrastrukturu (jako je nářadí, vybavení, poskytování služby, informační technologie, atd.), které jsou k vykonávání projektových činností potřeba. Manažer by měl zajistit, že lidské zdroje mají potřebnou kvalifikaci, a že disponují nezbytnými informacemi, nástroji a školením, které jim umožní úspěšně plnit jejich úkoly.)</p>								
<p>11. Financování (popis: Úspěšné řízení situací zahrnujících řízení nákladů a finančních zdrojů v rámci komplexního projektu. Řízení nákladů a finanční řízení zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a controlling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a odhadu nákladů v počátečních fázích projektu. Proces zahrnuje odhady a ocenění nákladů jednotlivých pracovních balíků, včetně režijních nákladů, analýzu odchylek a jejich příčiny, porovnávání skutečných a plánovaných nákladů, předpovídání trendů nákladů. Manažer by měl také přijmout opatření pro zajištění financování nebo úhrady projektu, musí vědět, jaké jsou plánované skutečné náklady projektu a jakou mají vazbu na odvedenou práci a dosažené výsledky, musí vědět jaké způsoby financování jsou nasmlouvány a jaké jsou očekávané.)</p>								

<p>12. Obstarávání a smluvní strany (popis: Úspěšné řízení situací obsahujících obstarávání a smluvní vztahy v rámci komplexního projektu. Slouží k tomu, abychom pro projekt získali od dodavatelů zboží nebo služeb za peníze projektu ty nejlepší hodnoty. Práci dodavatelů a všech zainteresovaných organizací je třeba formálně zdokumentovat. Musí být jasně definováno, co se od nich očekává, a organizace přijímající jejich výsledky musí dodržení těchto očekávání a splnění úkolů a závazků každou takovou stranou kontrolovat. Smyslem smluvních vztahů je kontrola a řízení procesů formalizace kontraktu, a po jeho podepsání pak řízení smluvního vztahu v rámci životního cyklu projektu.)</p>						
<p>13. Plánování a operativní řízení (popis: Plán by měl být pravidelně aktualizován na základě změn v projektu nebo jeho kontextu. Operativní řízení projektu se také neustále adaptuje a vylepšuje, takže manažer stále zůstává ve funkci řídicího projektu. Účelem je umožnit manažerovi nastavit a udržet vyrovnaný a integrovaný přehled o řízení projektu. Udržení rovnováhy, konzistence a výkonnosti jsou klíčové pro dosažení smluvených výstupů. Základní, cyklický proces obsahuje: plánování, realizaci, monitoring, úpravu plánu a přizpůsobení realizace. Manažer musí stanovit, jak naplánovat a určit míru úsilí řízení projektu a způsob jeho řízení.)</p>						
<p>14. Změna a transformace (popis: Nově nabyté schopnosti mohou přinášet přínosy, jen pokud jsou používány a když mají podporu od organizací a lidí, kteří je přijímají. Změna (zlepšení stávajícího stavu, zohledňování minulosti) a transformace (vývoj nových situací založených na vizi budoucnosti) představují proces, nástroje a techniky, které mohou být využity na pomoc manažerům a organizacím přijímat úspěšné personální a organizační přechody vedoucí k přijetí a realizaci změn. Manažer musí pravidelně monitorovat a vyhodnocovat efektivitu změn a přizpůsobovat změnu nebo strategii transformace, také musí vzít v úvahu kapacitu změn a schopnosti lidí, skupin nebo organizací, aby jim pomohl lépe se adaptovat nebo transformovat.)</p>						

V této části prosím zaškrtněte nebo vepište vaše odpovědi.

1. Část – doplňující otázky ke kompetencím	
<p>1. Vnímáte kompetentnost v oblasti projektového řízení jako důležitou pro plánování, navrhování nebo realizaci projektu/projektů? (Zaškrtněte)</p> <p><input type="checkbox"/> ANO, vnímám <input type="checkbox"/> NE, nevnímám</p>	
<p>2. Kterou oblast kompetencí projektového řízení vnímáte jako nejdůležitější? (Zaškrtněte)</p> <p><input type="checkbox"/> Behaviorální <input type="checkbox"/> Kontextové <input type="checkbox"/> Technické</p>	
<p>3. Uveďte 5 – 10 kompetencí z různých oblastí, které považujete za nejpodstatnější a nejvyužívanější při plánování, navrhování nebo realizaci projektů? (Vepište)</p> <p>1. _____</p>	

2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Děkuji za Váš čas i vyplnění!

Bc. Tereza Plesníková DiS.