

Univerzita Hradec Králové
Pedagogická fakulta
Katedra sociální pedagogiky

Projektový management v sociálních službách

Diplomová práce

Autor: Bc. Jakub Lokaj
Studijní program: N 7507 – Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika
Vedoucí práce: Ing. Jiří Krátký



Zadání diplomové práce

Autor: Jakub Lokaj
Studium: P14P0557
Studijní program: N7507 Specializace v pedagogice
Studijní obor: Sociální pedagogika
Název diplomové práce: **Projektový management v sociálních službách**
Název diplomové práce AJ: Project management in social services

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Práce se zabývá obecnou teorií projektového řízení s aplikací na oblast sociálních služeb. Definuje kompetenční profil projektového manažera v sociálních službách s využitím mezinárodního standardu IPMA. Dále se věnuje Evropským sociálním fondům jako hlavnímu zdroji financování projektů sociálních služeb. Výzkumné šetření se orientuje na komparaci projektového řízení v oblasti sociálních služeb a komerčního sektoru a kvalitu projektového managementu v sociálních službách a je realizováno prostřednictvím kvantitativního šetření formou dotazníku.

DOLEŽAL, Jan, MÁČHAL, Pavel a LACKO, Bronislav. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5. KERZNER, Harold. Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 11. Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013, 1264 p. ISBN 978-1-118-02227-6. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.

Garantující pracoviště: Katedra sociální pedagogiky,
Pedagogická fakulta
Vedoucí práce: Ing. Jiří Krátký
Oponent: Ing. et Bc. Stanislav Michek, Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce: 6.11.2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma Projektový management v sociálních službách vypracoval pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a uvedl jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Kolíně dne 15. 4. 2016

Jakub Lokaj

Poděkování

V první řadě bych touto cestou rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce Ing. Jiřímu Krátkému za metodickou a odbornou pomoc a profesionální rady při vedení mé práce. V neposlední řadě bych rád poděkoval všem členům Katedry sociální pedagogiky PdF UHK a koordinátorovi prevence kriminality města Svitavy PhDr. Erichu Stündlovi za motivaci ke svému studiu, především pak k tomuto tématu.

Anotace

LOKAJ, Jakub. Projektový management v sociálních službách. Hradec Králové: Pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové, 2016. 90 s. Diplomová práce.

Práce se zabývá obecnou teorií projektového řízení s aplikací na oblast sociálních služeb. Definuje kompetenční profil projektového manažera v sociálních službách s využitím mezinárodního standardu IPMA. Dále se věnuje Evropským sociálním fondům jako hlavnímu zdroji financování projektů sociálních služeb. Výzkumné šetření se orientuje na komparaci projektového řízení v oblasti sociálních služeb a komerčního sektoru a kvalitu projektového managementu v sociálních službách a je realizováno prostřednictvím kvantitativního šetření formou dotazníku.

Klíčová slova: projekt, management, projektový management, neziskové organizace, sociální služby, financování, životní cyklus projektu, technické kompetence, behaviorální kompetence.

Anotation

LOKAJ, Jakub. Project management in social services. Hradec Králové: Faculty of Education, University of Hradec Králové, 2016. 90 p. Master Degree Thesis.

Thesis deals with the general theory of project management with application in the area of social services. It defines the competency profile of project manager in social services using international standard IPMA. It also discusses the European Social Funds as the main source of funding social service projects. The research survey focuses on the comparison of project management in the field of social services and the commercial sector and the quality of project management in social services and it is implemented through quantitative survey questionnaire.

Keywords: project, management, project management, nonprofit organizations, social services, funding, project life cycle, technical competencies, behavioral competencies.

Obsah

Úvod	1
1 Vymezení základních pojmů	2
1.1 Projekt a jeho charakteristické rysy	2
1.2 Management.....	4
1.3 Projektový management a role projektového manažera	5
1.4 Neziskové organizace a sociální služby.....	8
1.5 Sociální práce, sociální služby, sociální pedagogika a jejich vztah.....	12
2 Životní cyklus projektu.....	16
2.1 Definice projektu	17
2.2 Plánování projektu	21
2.3 Realizace (implementace) projektu	26
2.4 Ukončení projektu.....	28
2.5 Vyhodnocení projektu.....	29
3 Technické kompetence projektového manažera v sociálních službách.....	32
3.1 Řízení rozsahu - Logický rámec (logical framework)	32
3.2 Řízení rozsahu - WBS (Work Breakdown Structure).....	35
3.3 Řízení času – Ganttův (úsečkový) diagram	36
3.4 Organizace projektu - Matice odpovědností (Responsibility Assignment Matrix).....	38
3.5 Řízení rizik - Formální analýza rizik	39
3.6 Finanční řízení sociálních služeb	41
3.6.1 Zdroje financování sociálních služeb	41
3.6.2 Finanční řízení projektů sociálních služeb	43
4 Behaviorální kompetence projektového manažera v sociálních službách.....	46
4.1 Komunikace a vyjednávání.....	46

4.2	Vedení a motivace projektového týmu	48
4.3	Řízení výkonu a orientace na výsledky	50
4.4	Předcházení a zvládání konfliktních situací.....	52
5	Výzkumná část	55
5.1	Výzkumný soubor.....	56
5.2	Výzkumné hypotézy	56
5.3	Metodologie	57
5.4	Charakteristika respondentů	58
5.5	Zpracování a analýza dat výzkumného šetření	60
5.5.1	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H1	60
5.5.2	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H2	64
5.5.3	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H3	66
5.5.4	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H4	69
5.5.5	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H5	71
5.5.6	Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H6	74
5.6	Kompletní shrnutí výsledků výzkumného šetření	76
5.7	Návrhy opatření pro zlepšení podmínek projektového managementu v sociálních službách	79
	Závěr.....	82
	Použité zdroje	84
	Seznam příloh.....	90

Úvod

Předmětem řešení této práce je charakteristika řízení projektů projektovými manažery v oblasti sociálních služeb v ČR. Na problém je nahlíženo v komparaci s dobrou praxí projektového managementu obecně, a to jak v ČR, tak v zahraničí.

Není těžké o projektovém řízení, jeho metodách, technikách, filosofii a celkovém přístupu k řešení projektů v organizaci přemýšlet v obecné rovině, a to díky bohatému množství odborných materiálů. Je však přínosné věnovat se specifikacím jednotlivých oblastí, chceme-li sektorů, ve kterých je používán, neboť každá organizace se vyznačuje jedinečným prostředím, personálem, svým posláním a vizí.

Výstupem řešení tohoto tématu je stanovení charakteristiky projektového managementu v sociálních službách na základě studia odborné literatury, výzkumů a dalších materiálů a vlastního výzkumného šetření. Výsledným řešením by měl být také návrh případných opatření pro zlepšení úrovně projektového řízení v sociálních službách.

Ze studia odborných pramenů je zjevné, že k oblasti projektového řízení v prostředí neziskových organizací lze dohledat jen velmi málo zdrojů. Většina z nich se však týká managementu v těchto organizacích obecně, tzn. managementu jako procesu plánování, organizování, personalistiky, vedení a motivace a kontroly. A i tyto teorie vycházejí spíše z praxe managementu jako takového. Právě tento fakt nedostatečného stavu poznání tématu projektového managementu v jeho dílčí oblasti – sociálních službách, je impulsem pro řešení, kterým je výzkum provedený v rámci této práce, a následná interpretace nové teorie založené na výsledcích tohoto výzkumného šetření.

Na základě teoretických východisek si práce klade za hlavní cíl prezentovat způsob řízení projektů v oblasti sociálních služeb v porovnání s projektovým managementem v dalších, zejména ziskových sektorech. Dílčími cíli je vytvoření kompetenčního profilu projektového manažera v sociálních službách a návrh případných opatření pro zefektivnění procesu projektového řízení v sociálních službách.

Výzkumný problém je deskriptivní a na základě výše zmíněného stanovují následující výzkumnou otázku: Čím je charakteristický projektový management v oblasti sociálních služeb v komparaci s projektovým managementem v dalších sektorech?

1 Vymezení základních pojmů

Projektovému managementu jako profesní disciplíně obecně se věnuje široké množství odborných zdrojů. Avšak téměř nulové množství publikovaných materiálů se věnuje projektovému managementu ve specifické oblasti sociálních služeb. Tato kapitola formuluje základní teorii a pojmy, které se týkají projektového managementu a sociálních služeb. V závěru vysvětluje vzájemný vztah sociální pedagogiky, sociální práce a projektového managementu, a tím demonstruje vzájemnou provázanost těchto oborů.

1.1 Projekt a jeho charakteristické rysy

„Pracuji na jednom projektu,“ slyšíme dnes často z úst mnoha lidí kolem nás. Tento pojem se stal v současnosti velice populárním. Mylně se může zdát, že každá činnost, kterou člověk vykonává za dosažením určitého cíle, je jakýmsi projektem. V případě projektu se skutečně snažíme dosáhnout předem definovaných cílů, avšak za využití určitých pravidel a metod. V opačném případě se jedná pouze o sled aktivit, jejichž výsledek se v konečném důsledku nemusí shodovat s původním očekáváním, které si stanovíme na začátku našeho snažení. V tomto případě je v zahraniční literatuře termín projekt (*project*) odlišován od termínu *operations* (volně přeloženo jako opakující se činnosti), kterými jsou podle Schwalbe (2006, s. 4) všechny činnosti v organizaci, konané k udržení byznysu. Projekty se tak od činností odlišují tím, že končí, když je dosaženo jejich cílů. Abychom mohli diskutovat o projektovém managementu, je klíčové nejdříve porozumět konceptu projektu.

Podle světově uznávaného odborníka projektového managementu Harolda Kerznera (2009, s. 2) je projekt „souhrn aktivit a úkolů, které:

- mají specifické cíle, které mají být splněny v rámci určitých specifikací,
- mají specifikované datum začátku a konce,
- mají své finanční limity,
- využívají lidských i nelidských zdrojů“.

Projekt je tedy časově ohraničené úsilí, definované začátkem a koncem, za účelem dosažení předem stanovených specifických cílů s využitím lidských, materiálních

a informačních zdrojů. To vše však za respektování určitých finančních limitů. Každý projekt je změnou a té je dosaženo realizací výstupů projektu.

V publikacích, které se tomuto tématu věnují, nalezneme spoustu definic pojmu projekt, avšak jejich smysl je velice podobný. Pro představu použijme široce uváděnou definici jednoho ze standardů projektového managementu, vydaného Project Management Institute (Project Management Institute, 2013, s. 5), který uvádí, že „projekt je dočasné úsilí, vynaložené k vytvoření jedinečného produktu, služby či výsledku.“ Výsledkem jsou v tomto pojetí myšleny například dokumenty či výzkumné zprávy.

Klíčovými slovy v této definici jsou dočasnost a jedinečnost. Tyto vlastnosti jsou jedněmi ze zásadních charakteristických vlastností projektů. Dočasnost znamená, že každý projekt má definovaný začátek a konec. Jedinečnost vhodně charakterizují Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 24), kteří tvrdí, že: „Jednou ze základních vlastností projektu je jeho jedinečnost, takže to, co se naplno osvědčí v jednom projektu, nemusí ve druhém fungovat dobře. To, co se osvědčilo v Severní Americe, nemusí dobře fungovat v Evropě. Lidé jsou různí, různě se chovají, mají různé zvyky – a řízení projektů znamená především řídit lidi.“ To platí dvojnásob pro neziskový sektor a sociální služby, které jsou jeho součástí.

Dalším charakteristickým rysem projektu je jeho cíl. Podle Štefánka (2011, s. 13) se jedinečnost projektu vztahuje především k cíli projektu, který nám říká, jak originální problém budeme řešit a jak jedinečný výstup bude na konci projektu dodán. Cíl každého projektu by měl splňovat pět základních bodů, které specifikuje metoda SMART. Každý projekt by měl být:

S – specifický (specific) – přesné popsání navrhované změny;

M – měřitelný (measurable) – možnost ověření úspěšnosti změny;

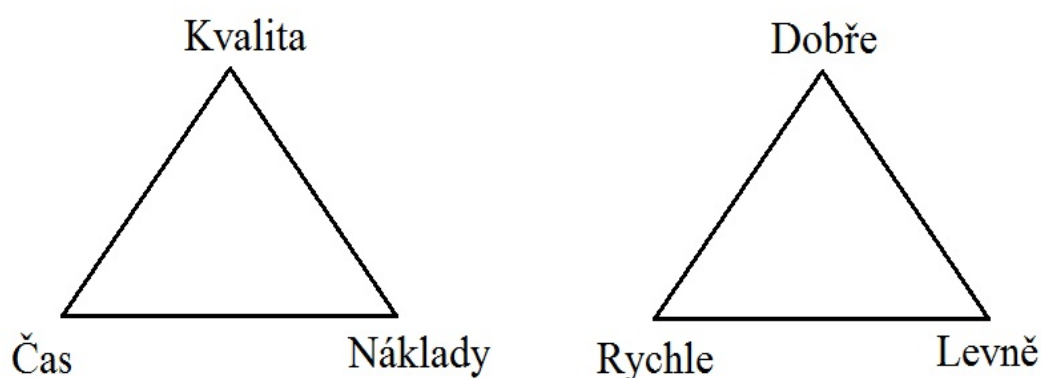
A – akceptovatelný (agreed) – odpovídající potřebám, na kterých se shodnou všichni účastníci;

R – realistický (realistic) – možná dosažitelnost;

T – termínovaný (timed) – zakotvení v určitém časovém horizontu.

Někdy je navíc udávána kategorie I – integrovaný (integrated). Tedy zapadající do kontextu organizace a jejích činností.

Cíl projektu je trojrozměrný. To znamená, že respektuje tři základní parametry – náklady, čas a kvalitu. V počeštěné formě jej označujeme jako trojimperativ. Někteří autoři nahrazují parametr kvality cílem projektu, rozsahem či dostupností zdrojů. Všechny tyto veličiny jsou vzájemně provázané a propojené. Když se změní jedna a druhá má zůstat nezměněna, musí se odpovídajícím způsobem změnit třetí. Kupříkladu, pokud má být projekt dokončen v krátkém čase při zachování vysoké kvality výstupů, je třeba investovat více finančních prostředků. Pokud naopak chceme ušetřit a zároveň vytvořit kvalitní produkt nebo službu, je třeba do projektu investovat více času.



Obrázek č. 1 – Trojimperativ – zdroj Štefánek 2011, s. 13

1.2 Management

Projekt je třeba určitým způsobem řídit. V tomto případě je zásadní slovo management. To bylo převzato z anglického *manage*, což znamená řídit, spravovat nebo zvládat. Avšak prapůvod slova můžeme najít v latinském slově *manus*, neboli ruka. Toto slovo se původně vztahovalo k ručnímu ovládnutí koní. Pojem management však nemusí označovat pouze proces řízení, ale také skupinu vedoucích pracovníků v organizaci nebo multidisciplinární vědní obor, využívající zákonitostí další disciplín.

„Proces řízení čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle.“ (Němec, 2002, s. 21) Z této definice je opět zřejmé, že u managementu, s jakýmkoliv přívlastkem, jde o organizování cesty směrem k předem stanovenému cíli.

Management jako proces lze podle Šimkové (2004) následně rozdělit na pět základních funkcí (činností):

- plánování – čeho chceme dosáhnout, jak toho chceme dosáhnout;
- organizování – uspořádání prvků a jejich vzájemných vztahů (vazeb) v soustavě;
- personalistika – práce s lidskými zdroji;
- vedení a motivování – schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat;
- kontrola – zjišťování skutečného stavu v porovnání se stavem plánovaným.

Šimková (2004, s. 28) dále uvádí, že prostředkem k vykonávání manažerských funkcí (činností) je komunikace a součástí každé řídicí funkce je rozhodování. Právě rozhodování bývá často v literatuře uváděno jako další manažerská činnost, přestože rozhodovat se musí při každé činnosti. Podstatnou charakteristikou každého dobrého manažera je schopnost vybrat to nejlepší řešení za využití řady postupů, metod a technik jako například na základě indukce, dedukce, analogie, brainstormingu či vlastní kreativity.

1.3 Projektový management a role projektového manažera

V odborné literatuře se opět můžeme setkat se značným množstvím definic projektového managementu. Ty se od sebe sice liší výběrem různých slov, ale mají stejnou podstatu. Projektový management jako takový je univerzálním nástrojem implementace změn velkého rozsahu. Při realizaci těchto změn je třeba soustředit se na dané cíle, kterých je dosahováno v určitém časovém horizontu a za využití určitých metod. Stěžejní informací je zde fakt, že jde o univerzální nástroj. Teoreticky lze tvrdit, že se výrazně neliší záležitosti, jež projektoví manažeři řeší, jak mezi sektory v ČR, tak v ČR a zahraničí. Pracovník v sociálních službách tedy bude tohoto nástroje využívat stejným způsobem jako pracovník organizace zaměřené na dosahování zisku. S touto hypotézou nadále pracuji ve svém empirickém šetření.

Výstižně definuje projektový management Project Management Institute (2013, s. 8), podle kterého jde o „aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technik na aktivity projektu ke splnění požadavků projektu. Projektový management je prováděn prostřednictvím

aplikace a integrace procesu řízení projektu skrze iniciování, plánování, realizaci, monitorování a kontrolu a zakončování. Projektový manažer je osoba odpovědná za naplňování cílů projektu.“ Project Management Institute zde definuje osobu projektového manažera a zároveň upozorňuje na to, že by tato osoba měla disponovat určitými kompetencemi (znalostmi technik a nástrojů a určitými schopnostmi). Dále upozorňuje na jednotlivé etapy projektového řízení.

Stejně etapy definuje i Kerzner (2009, s. 3), který dále uvádí, že úspěšný projektový management znamená úspěšné dosažení projektových cílů:

- v daném čase;
- v daném rozpočtu;
- při požadovaném výkonu/úrovni technologie;
- při efektivním a účinném využívání přidělených zdrojů;
- akceptovaných zákazníkem.

Roli projektového manažera popisuje Luecke (2004, s. 16) podle kterého jde o „osobu, která je pověřena úkoly plánování projektu a dennodenním řízením realizace projektu. Je to také osoba nejvíce odpovědná za usilování o úspěch. Tato osoba získává oprávnění od garanta a hraje centrální roli ve všech fázích životního cyklu projektu, od návrhu a organizaci po ukončení a vyhodnocení – a vším mezi.“

Luecke (2004, s. 16-17) dále výstižně a celkem prakticky uvádí úkoly, které musí projektový manažer zvládat. Ten by měl:

- najmout schopné účastníky,
- poskytnout časový rámec pro projektové aktivity,
- udržovat jasnou vizi,
- koordinovat aktivity,
- vyjednávat s vyššími autoritami a zejména se sponzorem,
- řešit konflikty,
- identifikovat potřebné zdroje,

- stanovit milníky,
- spravovat rozpočet,
- zajistit, že každý přispívá k dosažení strategických cílů organizace,
- sledovat, že projekt probíhá dle plánu,
- zajistit, že projektové cíle jsou dodrženy v čas a v daném rozpočtu.

Projektové řízení v sociálních službách je potom, na základě zmíněného, proces, v rámci kterého organizace poskytující sociální služby využívají získaných zdrojů k realizaci společensky prospěšných projektů za využití nástrojů a technik projektového managementu.

Těžištěm metod, technik a teorie řízení projektů jako procesu jsou mezinárodně uznávané standardy projektového řízení PMI (*Project Management Institute*), metodika Prince2 (*Projects IN Controlled Environments*) a zejména IPMA Competence Baseline.

Standardy PMI a Prince2 jsou charakteristické procesním pojetím projektového řízení, tzn. je pro ně podstatná přesná podoba předem definovaných procesů a jejich přesná aplikace. Standard PMI je zaměřen především na nástroje a techniky, které jsou využívány v procesu životního cyklu projektů a zvyšují tak jejich úspěšnost. Je také nejužívanějším standardem projektového řízení ve firmách, především v USA. Zajímavým přínosem standardu Prince2 je na druhou stranu výklad principů, které mohou být univerzálně použity na každý projekt bez ohledu na to, v jakém sektoru a druhu organizace je projekt tvořen. Tento standard se také věnuje projektovému prostředí jako jedinečnému souboru vnitřních a vnějších faktorů, které na projekt působí a kterým by se měla metodika projektu přizpůsobit.

V případě IPMA je velký prostor ponechán kreativě a vlastním názorům. Jako jediný standard se nevěnuje přímo procesům a jejich konkrétní aplikaci, ale kompetencím (schopnostem a dovednostem), kterými by měli projektoví manažeři a členové projektového týmu disponovat. Tyto kompetence jsou rozděleny na tři hlavní kompetenční oblasti – technické kompetence (ovládání projektových metod, technik a nástrojů), behaviorální kompetence (osobnostní vlastnosti manažerů) a kontextové kompetence (schopnost aplikace projektů v kontextu činností organizace). Právě kompetenční standard projektového manažera, zpracovaný mezinárodní asociací IPMA

(International Project Management Association) je jedním z východisek konstrukce kompetenčního modelu projektového manažera v sociálních službách, který ve své práci formuluje.

Dalším uváděným standardem je ISO 21 500 (*Guidance on project management*). Tento standard není určen pro certifikaci. Je spíše průvodcem a návodem k řízení projektů, který je zaměřený na reálné projekty. Jeho obsah vesměs vychází ze standardu PMBok od PMI. Tento standard byl přeložen i do češtiny pod názvem „Návod k managementu projektu“ a je označen jako ČSN ISO 21 500.

Normou pro řízení jakosti (kvality) projektů a zároveň standardem je i ISO 10 006, v českém překladu ČSN ISO 10 006. I tato norma představuje obecné zásady pro řízení projektů ve všech typech organizací. Stejně jako PMI a Prince2 je obecně zaměřena spíše na procesy a zvyšování jejich kvality.

1.4 Neziskové organizace a sociální služby

Chceme-li mluvit o sociálních službách, nejdříve je třeba blíže charakterizovat neziskové organizace, kam právnické osoby, poskytující sociální služby, patří. Neziskové organizace obecně lze vymezit v rámci národního hospodářství, které se nejlépe člení podle způsobu financování. Podle tohoto kritéria je možné národní hospodářství rozdělit na dva sektory – ziskový (tržní) a neziskový (netržní). Podle Hyánka, Prouzové, Škarabelové a kol. (2007, s. 33) je cílem ziskového sektoru přirozeně zisk, který může být generovaný produkcí, prodejem statků nebo služeb aj. Tento sektor je ze zisku přímo financovaný. Protipólem ziskového sektoru je neziskový sektor, který získává prostředky přerozdělovacími procesy. Cílem tohoto sektoru není zisk, nýbrž dosažení užitku, který má nejčastěji podobu veřejné služby.

Šimková (2006, s. 9-10) neziskový sektor dále člení na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. Veřejný sektor je ta část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, spravována veřejnou správou a podléhá veřejné kontrole. Cílem veřejného sektoru je poskytovat veřejné služby a zabezpečování výkonu veřejné správy. Naopak soukromý sektor je financován ze soukromých financí fyzických a právnických

osob. Poslední sektor, sektor domácností, je tvořen všemi lidmi, kteří svým vstupem na trh produktů a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků.

Vzhledem k orientaci této práce je třeba soustředit se zejména na oblast soukromého sektoru. Právě do něj spadá naprostá většina sociálních služeb, přestože podle §6 zákona o sociálních službách (108/2006 Sb.) jsou poskytovateli těchto služeb i územní samosprávné celky, ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace. Pojem sociální služby se často zaměňuje s dnes již celosvětově hojně používaným pojmem nestátní (nevládní) neziskové organizace (NGO – *Non-Governmental Organization*), přestože v České republice není tento pojem právně ukotven. Nelze tak tedy oficiálně označit právní formu či status právnické osoby. V zásadě jde o organizace, které nejsou zřizovány státem a nejsou na něm závislé. Jinak je lze nazývat také jako soukromé či občanské neziskové organizace.

Salamon a Anheier (in Škarabelová a kol., 2002, s. 7) uvádějí pět základních vlastností nestátních neziskových organizací. Ty jsou:

1. „institucionalizované (organized) - tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány;
2. soukromé (private) - tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá;
3. neziskové (non-profit) - ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace;
4. samosprávné a nezávislé (self-governing) - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně;

5. dobrovolné (voluntary) - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.“

Hledáme-li konkrétní definici neziskových organizací v České republice, hledáme marně. Nicméně v našem právním systému má k vymezení toho, co je nezisková organizace, nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který v §17a definuje, kdo je veřejně prospěšný poplatník. „Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jakou svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním.“

Podmínky oné veřejné prospěšnosti stanovuje nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) v § 146 a následujících. „Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“

Právními formami neziskových organizací jsou podle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník):

1. Spolek (§ 214 a následující);
2. Ústav (§ 402 a následující);
3. Nadace (§ 306 a následující);
4. Nadační fond (§394 a následující).

Dále je mezi právní formy neziskových organizací i tzv. sociální družstvo, které upravuje v § 758 a následujících paragrafech zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích.

S příchodem nového občanského zákoníku byl zrušen zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Z těchto důvodů již není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti, přestože se stále můžeme setkat se stávajícími, které se zrušeným zákonem nadále řídí. Nový občanský zákoník také zrušil zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Proto již není možné založit občanskou organizaci a v praxi se

stávající občanská sdružení musela transformovat v tzv. spolky. Občanská sdružení měla také právo změnit svou právní formu na ústav nebo sociální družstvo podle již zmíněného zákona o obchodních korporacích. Co se týká církevních neziskových organizací, v jejich případě zůstává vše při starém a i nadále se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Hlavním posláním sociálních služeb je zjednodušeně předcházení (prevence) sociálního vyloučení. S tímto posláním jsou ruku v ruce dílčí služby. Ministerstvo práce a sociálních věcí ve svých standardech kvality (in Květenková, 2009, s. 12) definuje sociální služby jako „činnost, která poskytuje lidem v nepříznivé sociální situaci podporu při sociálním začleňování a ochranu před sociálním vyloučením s cílem umožnit jim zapojení do běžného života společnosti a využívat obvyklým způsobem jiných systémů (např. bydlení, školství, zdravotnictví, služba zaměstnanosti atd.) Sociální služba je veřejná služba.“

Matoušek (2003, s. 214) vnímá jako sociální služby „Všechny služby, krátkodobé i dlouhodobé, poskytované oprávněným uživatelům, jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmů společnosti. (...) V současnosti je v ČR aktuální rozlišování mezi službami poskytovanými klientům (klientskými službami) a službami administrativními. Tento protiklad je používán na podporu snah o změnu tradičního, administrativního pojetí sociální práce (spočívajícího zejména v rozdělávání dávek a rozhodování o náhradní rodinné péči) ve prospěch přímé práce s klienty, jejich skupinami a s komunitami.“ Vzhledem k tomu, že první vydání Slovníku sociální práce vyšlo již v roce 2003, Matouškovo rozlišování nelze vnímat jako aktuální. Přesto se i dnes u veřejnosti setkáváme se zaměřováním významu sociálních služeb za administrativní činnosti prováděné zejména na úřadech práce a dalších.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách stanovuje základní druhy a formy sociálních služeb. Podle něj sociální služby zahrnují:

- a. Sociální poradenství;
- b. Služby sociální péče;
- c. Služby sociální prevence.

Sociální poradenství může být základní nebo odborné. Základní sociální poradenství je určeno osobám, u kterých získané potřebné informace přispívají k řešení jejich nepříznivé

sociální situace. Odborné sociální poradenství je zaměřeno na potřeby konkrétního okruhu klientů. Poskytují jej například manželské a rodinné poradny, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí apod.

„Služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.“ (Zákon č. 109/2006 Sb., § 38.)

Pro sociální pedagogiku jsou vzhledem k profilu oboru, kterým je především volný čas, ale i teorie prostředí a jeho vlivu na jedince, zásadní především služby sociální prevence. § 53 zákona o sociálních službách definuje služby sociální prevence jako služby „napomáhající zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“ Posláním sociálních pedagogů v praxi by měla být právě ona zmíněná ochrana společnosti před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.

1.5 Sociální práce, sociální služby, sociální pedagogika a jejich vztah

Zákon o sociálních službách uvádí okruh pracovníků, kteří v sociálních službách vykonávají odbornou činnost. Kromě pracovníků v sociálních službách, zdravotnických a pedagogických pracovníků a odborných poradců jsou nejčastějšími pracovníky v sociálních službách právě sociální pracovníci.

„Sociální pracovník 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, zjišťuje potřeby

obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb.“ (Zákon č. 108/2006, o sociálních službách, § 109.)

Výklad shora uvedených činností, které sociální pracovník koná, poukazuje nejen na silný vztah sociálních služeb a sociální práce jako profesionální aktivity, ale zejména i sociální pedagogiky. Profil absolventa oboru sociální pedagogika na vysokých školách, ale i praxe ukazují, že nejširším polem působení absolventů sociální pedagogiky je oblast sociální práce. Článek 4, ods. b, § 110 zákona o sociálních službách specifikuje odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka. Jedním z odborných způsobilostí je i absolvování vysokoškolského vzdělání v oboru sociální pedagogika.

Vrbický (2014, s. 25-26) poukazuje na to, že sociální práce (myšleno jako praktická činnost) je základním pilířem činností sociálních služeb, a předkládá tři základní modely vztahu sociální práce a sociálních služeb. Za prvé se jedná o vztah, kdy je sociální práce vnímána jako systém podřízený sociálním službám. Toto vnímání pochází nejvíce ze strany péčových sociálních služeb. Za druhé se jedná o vztah, kdy je sociální služba vnímána jako subsystém (v podřízeném stavu) sociální práce. Tento názor převládá spíše na straně pracovníků a pracovníků v službách sociální prevence a sociálního poradenství. Třetí názorový proud vychází z vnímání klientů a veřejnosti, kdy sociální práce a sociální služba nejsou jakkoliv rozlišovány a většinou jim splývají v jednotný systém.

Sociální práci, ať už jako aplikovanou vědu, nebo profesionální aktivitu (viz Havrdová, 1999, s. 154), přestože je akceptována jako samostatná oblast vědeckého poznání, je třeba vnímat především jako multidisciplinární. To znamená, že čerpá z teoretických i praktických poznatků dalších disciplín, mezi které patří zejména sociologie, psychologie, pedagogika, ale třeba i právo či medicína. Podle Levické (in Květenská, 2009, s. 26) chápou, jak pedagogika, tak sociální práce, svůj hlavní cíl jako pomoc jednotlivých členům společnosti při úspěšném zvládnutí procesu socializace, případně resocializace. Každé konání v sociální práci má podle Levické svůj sociálně-pedagogický rámec, dokonce se domnívá, že v sociální práci neexistuje nepedagogické počínání, protože každé záměrné působení na klienta v sociální práci je spojeno s následujícími cíli:

- a) aby klient pochopil vlastní situaci,
- b) aby se adaptoval na změněné podmínky,
- c) aby získal nové kompetence,

d) aby se aktivně zapojil do společnosti, atd.

Levická (in Květenská, 2009, s. 26-27) dále vysvětluje, že „Z uvedeného je zřejmé, že každý z těchto cílů předpokládá využívání pedagogických přístupů a sociálně-pedagogických metod v práci sociálního pracovníka. Rozdíly mezi těmito dvěma obory lze nalézt v činnostech, jejichž prostřednictvím realizují sociální pracovníci a pedagogové naplňování hlavních cílů a strategických úkolů. Zatímco pedagogika považuje za nosné pedagogické činnosti a to především činnosti zaměřené na oblast vzdělávání a výchovy, sociální práce se orientuje na činnosti poskytující různé formy sociální pomoci.“

Vztahu sociální pedagogiky a sociální práce se blíže věnuje Kraus (2008, s. 58), který na základě německého, polského a slovenského modelu shrnuje tři možné pohledy na vztah obou disciplín.

1. „Prvý přístup (identifikační), ke kterému dospívají v německy mluvících zemích, znamená praktické ztotožnění obou disciplín.
2. Druhý přístup, typický pro anglicky mluvící země, představuje zřetelnou diferenciaci (pokud se o sociální pedagogice vůbec mluví) a platí i u nás.
3. Třetí možné pojetí (konvergentní) znamená jistou integraci při zachování určité svébytnosti obou disciplín (tento přístup je uskutečňován na Slovensku a v jistém smyslu i v Polsku).“

Kraus (2008, s. 58) se domnívá, že optimální přístup, s ohledem na vývoj obou disciplín, je právě třetí pojetí, kde mají obě disciplíny stejné funkce, ale současně i svou autonomii. „Co se týká např. objektu jejich zájmu a působení, sociální pedagogika se zabývá v zásadě celou populací (a v rámci ní samozřejmě i specifickými kategoriemi obyvatelstva), zatímco sociální práce se soustřeďuje na populaci sociálně potřebnou, problémovou.“ (Kraus, 2008, s. 58).

Jaký je nakonec vztah mezi výše zmíněným a projektovým managementem? Přestože dosavadní literatura se o tomto vztahu nezmiňuje, lze jej považovat za markantní především ve vztahu k získávání financí na poskytování sociálních služeb a samotné iniciaci, plánování, realizaci a vyhodnocování sociálních programů. Postmoderní sociální práce se musí vyrovnávat se stále se navyšujícím počtem aktivit, se zvyšujícím se počtem klientů, ale třeba i se synchronizací s požadavky státu a EU. To je v dnešní nahodilé

a uspěchané době problémem a bez používání příslušných nástrojů, které zefektivňují složité procesy a činnosti v rámci složitých struktur, se sociální pracovník může snadno ztrácet. Role projektového manažera většinou spadá mezi kompetence jednoho ze sociálních pracovníků v konkrétní organizaci. Nejčastěji v sociálních službách tuto roli zastávají vedoucí pracovníci. Chápání projektového managementu se v neziskovém sektoru stále střetává s mylnou představou, že jde o získávání dotací či grantů prostřednictvím projektových žádostí. Rozsáhlejší organizace však tento nástroj začínají stále častěji využívat jako běžnou podporu činností s pevně danými cíli, kterých je třeba dosáhnout v, pro současnost typickém, krátkém časovém horizontu.

2 Životní cyklus projektu

Přestože je každý projekt jedinečný a stejně jako na světě nelze najít dvě osoby se stejnými otisky prstů, nelze ani najít dva totožné projekty, z hlediska projektového řízení mají všechny projekty určité společné znaky. Jde především o identické projektové fáze, které jsou podobných způsobem formulované ve všech standardech a publikacích projektového managementu. Každý projekt se dělí do určitých fází, které se dále štěpí na jednotlivé dílčí činnosti. Často jsou všechny fáze společně nazývány „Životní cyklus projektu“, přestože o cyklus v pravém slova smyslu nejde. Podle Svozilové (2011, s. 38) se jedná o rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu za účelem zlepšení podmínek pro kontrolu jednotlivých procesů. Toto rozdělení podle autorky usnadňuje orientaci všech účastníků ve vývojových stádiích projektu a zvyšuje pravděpodobnost celkového úspěchu.

Syntézou většiny dostupných přístupů různých autorů k rozdělení projektových fází, lze nejsrozumitelněji uvést následujících pět fází, kterými by měl procházet každý projekt:

1. Definice;
2. Plánování;
3. Realizace;
4. Ukončení;
5. Vyhodnocení.

Mezi těmito fázemi projektu jsou tzv. brány, v rámci kterých je schvalován další postup, tzn. to, zda může projekt přestoupit do další fáze, či zda má být ukončen. „Fáze životního cyklu projektu jsou tedy sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající. Přejít z jedné fáze do druhé je uskutečněn při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků. Přejít mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro přechod do další fáze.“ (Svozilová, 2011, s. 39)

Jak již bylo zmíněno, výraz životní cyklus projektu je jen symbolické pojmenování, protože na konci projektu se nevracíme k počátečnímu stavu a projekt v čase probíhá lineárně. Přesto by vyhodnocení úspěšnosti projektu a celkové zhodnocení všech fází

mělo přispívat ke zvyšování efektivity projektů následujících již od samotného začátku celého procesu. Projektový manažer by si měl vzít z vyhodnocení projektu ponaučení a doporučení pro své budoucí projekty.

Pět zmíněných fází lze integrovat do jednoduššího a často uváděného modelu, který v sobě zahrnuje pouze tři fáze:

1. Předprojektová fáze – fáze předcházející definici projektu;
2. Projektová fáze – definice, plánování, realizace, ukončení;
3. Poprojektová fáze – vyhodnocení.

Rozsah a obsah jednotlivých fází se projekt od projektu liší, nicméně chceme-li dosáhnout maximální úspěšnosti projektu, neměla by být vynechána ani jedna. Cílem této kapitoly je blíže popsat jednotlivé projektové etapy a činnosti, které se během každé etapy odehrávají. V rámci dílčích činností budou popsány některé specifické projektové nástroje, které jsou charakteristické pro jednotlivé fáze.

2.1 Definice projektu

Jedná se o projektovou fázi. Na první pohled zajímavých a dobrých nápadů může být v neziskové organizaci někdy celá řada. Tyto nápady je však třeba podrobit posouzení smysluplnosti a realizovatelnosti. Posoudit zda do nich má cenu investovat čas, úsilí a peníze. Začátek projektu obvykle znamená rozhodnutí, zda projekt vůbec realizovat a případně, kterou cestou se vydat. K tomuto rozhodnutí nám napomáhá řada nástrojů, kterými jsou zejména tzv. studie příležitosti a studie proveditelnosti.

Cílem studie příležitosti (*Opportunity Study*) je podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 156-157) „zpracovat dostupné informace o určitých podnětech, příležitostech nebo nutných reakcích na hrozby trhu, případně vnitřního života firmy.“ Autoři dále podrobněji formulují, na co je třeba se při této studii soustředit:

- Analýza podnětů:
 - Podněty trhu;
 - Podněty od zákazníků, resp. uživatelů;

- Podněty od vedení organizace;
 - Podněty získané analýzou prognostických trendů;
 - Podněty nových objevů vědy a techniky;
 - Podněty získané analýzou chování konkurence.
- Analýza příležitostí:
 - Příležitosti na trhu příslušné služby;
 - Příležitosti z hlediska finanční situace organizace;
 - Příležitosti z hlediska disponibilních personálních zdrojů.
 - Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně:
 - Seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat (hrozby od nových legislativních podmínek, konkurenční hrozby).
 - Analýza problému, které je příležitost řešit (jejich naléhavost a aktuálnost);
 - Základní koncepce a obsah záměru:
 - První formulace obsahu projektu.
 - Odhad nadějnosti záměru:
 - První hrubé odhady nákladů a přínosů, jejich porovnání.
 - Základní předpoklady:
 - Seznam výchozích předpokladů;
 - Seznam základních faktorů úspěchu;
 - Upozornění na významná rizika:
 - První odhad celkového rizika;
 - Závěrečná doporučení a závěr, zda je z hlediska času, finanční situace a zdrojů a dalších skutečností vhodné zabývat se myšlenkou na projekt (záměr).

Nástrojem, který je často součástí studie proveditelnosti je tzv. SWOT analýza, při které je hodnoceno vnitřní prostředí organizace, v rámci nějž jsou hodnoceny její silné stránky

(*Strengths*) a slabé stránky (*Weaknesses*). Hodnoceno je i vnější prostředí organizace, kdy se posuzují příležitosti (*Opportunities*) hrozby (*Threats*).

Šimková (2004, s. 31) uvádí, že společenský segment zahrnuje hodnocení faktorů, souvisejících se způsobem života lidí vč. životních hodnot. Předmětem analýzy je např. demografický vývoj, vývoj příjmů, životní styl, úroveň vzdělání atd.

Vhodným nástrojem při studii proveditelnosti může být i tzv. Porterův model pěti sil. Tento model je významný pro podrobnější analýzu konkurenčního prostředí organizace a jejího strategického řízení. Těchto pět sil tvoří:

1. Konkurence v odvětví (stávající)
2. Konkurence potencionální (nová)
3. Substituty (hrozba zastupitelnosti)
4. Zákazníci (klienti)
5. Dodavatelé

Po dokončení studie proveditelnosti a následném rozhodnutí organizace projekt opravdu realizovat je vhodné provést i tzv. studii proveditelnosti (*Feasibility Study*), jejímž cílem je podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 157) „rozbor možných cest k dosažení cíle ze současné situace, ohodnocení cest z hlediska potřebných celkových nákladů a celkového potřebného času s přihlédnutím k disponibilním zdrojům. Doporučení nejvýhodnější varianty cesty a upřesnění cílů.“ Obsahem studie proveditelnosti je:

- „rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů,
- popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit),
- specifikace cílů projektu,
- analýza současného stavu,
- analýza současných podmínek pro realizaci projektu,
- lokalizace prostředí projektu,
- organizace a řízení projektu (včetně návrhu vedení projektu a týmu),
- popis základního technického řešení,

- odhad délky projektu,
- odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu,
- odhad kritických zdrojů,
- návrh milníků,
- odhad přínosů,
- finanční a ekonomická analýza (ROI, ROE, RONW),
- sociální a jiné dopady projektu, návaznosti na jiné projekty,
- rozbor základních rizik,
- analýza kritických faktorů úspěchu
- explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu,
- doporučení pro projektové fáze (zejména iniciační fázi).“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 157-158)

V případě jednodušších projektů se často zpracovává jediný dokument, a tím je tzv. projektová úvaha, která je stručnějším souhrnem předchozích dvou studií. Není výjimkou, že si jednodušší a menší projekty v nestátních neziskových organizacích vystačí pouze s brainstormingem či diskuzí a odsouhlasením stakeholderů. Takový přístup však nelze považovat za důkladně promyšlený vstup do projektové fáze.

Na základě definovaných cílů je vhodné na konci této fáze založit tzv. identifikační (zakládací) listinu (*project charter*), která slouží jako vstupní brána pro plánování a následující fáze, při kterých zpětně kontrolujeme, zda se projekt skutečně nese v duchu toho, co jsme si definovali na samotném začátku. Jedná se o formální založení projektu.

„Struktura Zakládací listiny projektu, který je základem pro jednoznačné zadání projektu a přidělení souvisejících autorit, může být následující:

- název projektu;
- přehled výchozích podmínek, které mají vztah k budoucímu projektu;
- cíle projektu a účel, který má být jeho realizací naplněn;
- organizační vztahy a prvotní přidělení autorit vzhledem k projektu:

- přidělení autority sponzorovi projektu;
- přidělení autority projektovému manažerovi;
- přidělení rozsahu odpovědnosti liniovým manažerům vzhledem k projektu;
- nastavení vztahů mezi manažerem projektu a funkčními manažery;
- základní rámec pro vymezení finančních nebo jiných zdrojů krytí;
- základní časový rámec, např. k jakému datu by měl být projekt ukončen a jeho výstupy budou k dispozici jeho uživatelům;
- výčet základních omezení a předpokladů;
- jiná strategická kritéria, která je nutno při tvorbě zadání projektu brát v úvahu, pokud taková existují;
- závěrečná ustanovení a explicitní prohlášení managementu o schválení tohoto dokumentu.“ (Svozilová, 2011, s. 80)

2.2 Plánování projektu

Lze říci, že v případě mnoha projektů se jedná o nejnáročnější fázi, kdy je třeba předvídat i nepředvídatelné. Můžeme do detailu naplánovat to, co bychom chtěli provést, ale nikdy nemůžeme naplánovat nahodilé změny, které v průběhu realizace přicházejí. Plány mají vždy svá omezení. Právě v průběhu plánování je využíváno maximum projektových metod, které jsou součástí technických (odborných) kompetencí projektového manažera a blíže budou popsány v jedné z následujících kapitol. Přestože tato fáze předchází samotné realizaci projektu, běžně je řazena již do projektové fáze. Proces plánování se týká odhadu věcného rozsahu projektu, času, finančních zdrojů a nákladů, lidských zdrojů a také pravidel, podle kterých bude projekt řízen. Každý projekt se musí potýkat s následujícími otázkami:

- Co? – Cíl projektu;
- Jak? – Cesta k cíli projektu;

- Kdy? – Časový harmonogram;
- Kdo (S kým)? – Odpovědnost zainteresovaných stran;
- Za kolik? – Zdroje a náklady.

Součástí této fáze někdy bývá i rozbor a formalizovaná analýza rizik a stanovení kontrolních milníků. Je tomu tak v případě, že je věnována nedostatečná pozornost definiční fázi. Běžně jsou totiž součástí studie příležitosti či studie proveditelnosti. Hlavním výstupem procesu plánování by měl být tzv. plán projektu. Plán projektu obsahuje všechny níže zmíněné informace, které během plánování získáme.

Co?

Jedním z hlavních formálních dokumentů procesu plánování je kromě plánu projektu i tzv. definice předmětu projektu. Tento dokument odpovídá na otázku: CO? Při odpovědi na tuto otázku je třeba jasně stanovit cíl, případně dílčí cíle, všech aktivit, týkajících se předmětu projektu. Výstup těchto cílů má v sociálních službách nejčastěji podobu služby. Pomůckou k tomu by měla manažerovi být již uvedená metoda SMART(I). Cíl by měl zároveň přihlížet k trojimperativu projektu, tzn. správnému poměru kvality, času a nákladů. Je nutné podotknout, že cíl projektu by správně měl být v souladu s cíli neziskové organizace, včetně její vize a poslání.

Jak?

Jak daného cíle a dílčích cílů dosáhnout? V tomto bodě dochází k podrobnému rozpisu prací neboli dekompozice činností. Asi nejpoužívanější metodou, která je k tomuto účelu používána, je metoda WBS (*Work Breakdown Structure*). „Úkolem této etapy v plánování projektu je tzv. „chunking“ nebo též „unbundling“ projektu neboli rozpad projektu do skupin procesů či činností – realizačních etap (tzv. „manageable chunks of work“), které jsou dostatečně autonomní, uzavřené a celistvé pro to, aby mohly sloužit jak k sledování pokroku v realizaci projektu – věcného naplňování, tak jeho nákladového (finančního) naplňování.“ (Chvalovský, 2005, s. 53)

Kdy?

Dekompozice činností s pomocí WBS se většinou stává východiskem k vytvoření harmonogramu projektu, který vytváří časový rámec všech aktivit a dává odpověď

na otázku: Kdy? Nejpoužívanější metodou harmonogramů projektů se staly Ganttovy (úsečkové) diagramy, které spočívají v na úsečkách diagramu vyznačených začátcích a koncích jednotlivých operací. Dalšími nástroji pro vytvoření harmonogramu mohou být např. metoda kritické cesty (*Critical Path Method – CPM*) nebo metoda PERT (*Programme Evaluation & Review Technique*). Tyto metody jsou uváděny jako tzv. síťové techniky plánování projektů. Alternativně k metodě CPM bývá používána i metoda kritického řetězce (*Critical Chain Method – CCM*), která bere v úvahu i dostupnost a disponibilitu zdrojů a odstraňuje tak nedostatky CPM a PERT metod.

Chvalovský (2005, s. 84) poukazuje na společné vlastnosti obou metod (CPM i PERT), včetně postupu sestavení jejich sítě, který vypadá následovně:

1. Definice projektu a speciálně WBS;
2. Definování vazeb mezi aktivitami (určení předchozích a následných aktivit);
3. Návrh sítě propojující všechny aktivity;
4. Přiřazení časů a/nebo nákladů každé aktivitě (ohodnocení sítě);
5. Výpočet a vyznačení nejdelší (co do potřebného času k realizaci aktivit) cesty v síti – tato cesta se stane kritickou cestou („critical path“) a soustředí se na ni pozornost při řízení průběhu projektu;
6. Použití navržené a ohodnocené sítě pro schválení projektu, jeho monitorování a řízení po dobu realizace.

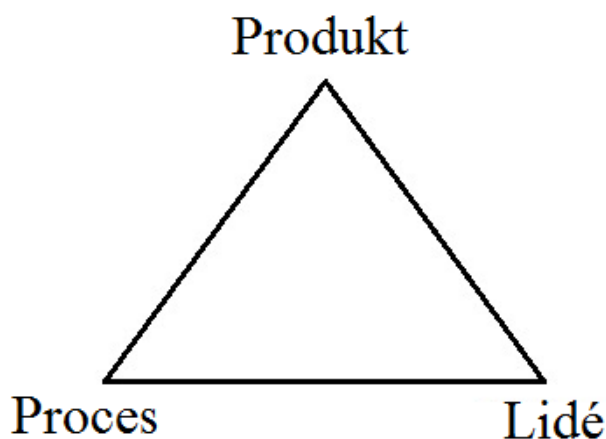
Tyto metody se liší pouze ve specifických způsobech odhadu času a aktivit.

Během plánování a následné realizaci projektů mají projektoví manažeři k dispozici dnes již poměrně širokou škálu specializovaných softwarových nástrojů. Projektový management bývá někdy mylně chápán jako zvládání softwarových projektových programů a vytváření harmonogramů. Zřejmě nejpoužívanějším univerzálním nástrojem je Microsoft Excel. Další velmi často používaný nástroj je Microsoft Project (MS Project). Specializované softwarové nástroje výrazně napomáhají k sestavení harmonogramu činností.

Kdo (S kým)?

V této etapě nejde pouze o sestavení efektivního projektového týmu, ale o kompletní synchronizaci všech zainteresovaných osob, které se na projektu podílejí. V této etapě se provádí analýza zainteresovaných stran, která slouží k identifikaci rolí, zájmů a potřeb jednotlivých zúčastněných osob. Vhodnou metodou je sestavení tzv. matice odpovědností, která vymezí konkrétní odpovědnost členů projektového týmu za konkrétní projektové činnosti, jež jsou stanovené ve WBS.

Model efektivní týmové práce představuje trojúhelník – 3P (produkt – *product*, proces – *procedure*, lidé – *people*).



Obrázek č. 2 – Trojúhelník 3P – zdroj Abrignani, Gomes a De Vilder, 2007, s. 75

„Podle trojúhelníku musí v efektivně pracujícím týmu nastat rovnováha mezi těmito třemi póly:

- Příliš mnoho pozornosti věnované procesům, příliš přísná pravidla potlačující kreativitu a spontaneitu lidí. Lidé se necítí dobře a to ovlivní produkt (výsledek);
- Příliš mnoho pozornosti věnované lidem. Pozornost upřenou na výsledek rozptýlí příliš mnoho debat o tom, jak se cítíme, jak se máme či nemáme rádi. Projektový tým není posilující terapeutickou skupinou;
- Příliš mnoho pozornosti věnované produktu (výsledku) poškodí tým při hledání vhodných pracovních procesů a ovlivní lidskou stránku (bude méně času

na naslouchání názorům, hodnocení práce a procesu).“ (Abrignani, Gomes a De Vilder, 2007, s. 75)

Formalizovaný komunikační plán projektu (nebo také komunikační strategie) je nástrojem využívaným v této fázi. Je to formálně zpracovaný dokument, jehož smyslem je stanovit „co (jaká informace), proč (z jakého důvodu), jak (kterými informačními kanály), kdy (jak často) a kým (kdo bude zodpovědný) bude o projektu komunikováno do vnějšího prostředí nebo v rámci projektu (s kým). Je klíčovým nástrojem, jenž projektovému týmu usnadňuje komunikaci se zainteresovanými stranami (viz Registr zainteresovaných stran) a činí komunikaci přehlednou a efektivní.“ (Projekt PM 250+, 2012) Jde o klíčovou manažerskou kompetenci, která se částečně překrývá s behaviorální schopností komunikace a vedení. V tomto případě jde však čistě o vytvoření dokumentu, který je jakýmsi pravidlem hry. Tento plán bývá nepovinnou součástí žádostí o dotace a může případně žadateli přinést body navíc. Sestavení komunikačního plánu je běžně součástí řízení zainteresovaných stran a zpracovává se ve fázi plánování projektu. Využíván je v následné realizační fázi.

V komunikačním plánu se mohou zrcadlit prvky marketingu, jelikož jeho součástí je i plán zveřejňování informací a propagace. Šimková (2006, s. 116), která se věnuje marketingu v neziskových organizacích, uvádí: „Cílem marketingové komunikace je seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat.“ K nejtýpčtějším propagačním prostředkům neosobní komunikace s veřejností je reklama. V neziskovém sektoru je důležité dbát hlavně na kvalitní vztahy s veřejností (*public relations*) a publicitu.

V neziskových organizacích poskytujících sociální služby tvoří projektový tým pracovníci organizace, nejčastěji sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách, kteří odpovídají za jednotlivé aktivity v průběhu projektu. Projektovými manažery nemusejí být vždy nutně interní pracovníci neziskové organizace, ale v praxi se setkáváme např. s činnostmi městských koordinátorů prevence kriminality, kteří vytvářejí a následně koordinují projektové aktivity, jejichž průběh je v kompetenci místních neziskovek.

Za kolik?

Pro projekty jakéhokoliv charakteru je to zásadní a zpravidla nejkomplikovanější etapa plánování. Jde nejen o plánování nákladů, a tedy odpověď na otázku: Za kolik?, ale, mluvíme-li o sociálních službách, také o získávání zdrojů (fundraisingu), a to nejen na dílčí projekty, ale i samotný provoz organizace. I ten lze v určitém smyslu chápat jako dlouhodobý projekt, na který je třeba získat peníze. Neziskové organizace jsou zpravidla financovány vícezdrojově. Hloušek a Hloušková (2011) uvádějí četný výklad finančních zdrojů určených pro sociální služby, mezi které patří především dotace (či granty) z veřejných rozpočtů, dotace z fondů EU, nadačních fondů, ale třeba i sponzoring, darování a další formy získávání peněz. Zajímavou možností je i samofinancování, které je v současnosti s rozvojem sociálního podnikání aktuální a podporovanou alternativou.

Vytvořením plánu čerpání zdrojů, tedy nákladů, vzniká rozpočet projektu, který je podle Svozilové (2011, s. 159) jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu a je naprosto nezbytným podkladem pro koordinaci všech činností a dílčích dodávek. Rozpočet projektu obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů projektu, a to:

- v jeho celkovém souhrnu,
- v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu,
- v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.

2.3 Realizace (implementace) projektu

Realizace projektu spadá do projektové fáze. Je nejdynamičtější částí projektu. Většina projektů se střetává s tím, že jsou jakžtakž neformálně zahájeny, fáze plánování je odbyta, ne-li hůř vynechána, a přistupuje se rovnou k realizaci. Takové projekty mají jen malou šanci na úspěch a projektový manažer i jeho tým se při realizaci velice zapotí. Pokud je však projektový manažer chytrý a na začátku si vše důkladně zanalyzuje a naplánuje, během realizace projektu mu stačí jen kontrolovat, zda vše probíhá podle plánu a případně korigovat drobné změny. Během této fáze dochází k řízení změn, organizaci a kontrole práce projektového týmu, průběžné vyhodnocování projektu na jeho milnících, řízení rizik a podávání zpráv (reportingu) nadřizovaným. Jde tedy zejména o proces sledování a

kontroly, přičemž kontrola má za úkol porovnávání aktuálního stavu projektu se stavem plánovaným.

Ke kontrole a orientaci, v jaké fázi projektu se projektový tým zrovna nachází, se často využívají metody časového plánování s využitím harmonogramů nebo kritických cest. Nejčastěji jde o Ganttův diagram, který nám v realizační fázi umožňuje kontrolovat projektové činnosti v reálném čase, a vnímat tak časové rezervy nebo naopak časový pres. Obecně platí, že co lze změřit, to lze řídit. Vhodné je již ve fázi plánování stanovit tzv. milníky (milníková metoda – *MTA – Milestones Trend Analysis*), které se postupně v průběhu projektu vyhodnocují. Ty Svobodová, Lacko a Cingl (2010, s. 42) definují jako významné události projektu, v nichž se měří rozpracovanost. Obvykle se jako milníky využívají dokončení významných pracovních balíků, předání výstupů, završení projektových fází apod. Vedle sledování průběhu projektu je jejich význam rovněž psychologický (zdržení motivace, zájmu o projekt atd.) a jsou k nim vztahovány další projektové činnosti jako kontrola kvality, fakturace, akceptace dílčích výstupů apod. V časovém harmonogramu se milník označuje jako činnost s nulovou délkou trvání, neboli jako bod na časové ose.

V případě sociálních služeb poskytujících služby sociální prevence je běžné zaměřovat realizaci projektu za celkovou činnost organizace, protože ta se zpravidla skládá z běhů jednoho či více programů, které mají daný časový rámec a přidělené zdroje ke splnění předem stanovených společensky prospěšných cílů.

Nedílnou součástí realizační fáze jsou i pravidelné kontrolní schůzky, na kterých se fyzicky projednává průběh projektu. Doležal, Máchal a Lacko (2009, s. 114) uvádějí výhody takovýchto schůzí, které můžeme rozdělit na periodické a tematické. Výhody a doporučení jsou následující:

- kontrolní schůzky odhalí nevyhnutelné odchylky od plánu a umožní dosáhnout dohody, pokud jde o nezbytná opatření k jejich korekci;
- kontrolní schůzky se musí plánovat spolu s projektem (tudíž už ve fázi plánování);
- používejte nedirektivní formu kladení otázek a počítejte s tím, že se na kontrolních schůzkách vynoří na povrch problémy;

- pravidelné kontrolní schůzky by se měly organizovat tak často, jak to daný projekt vyžaduje, ale osvědčený standard je minimálně jednou za měsíc u větších a časově rozsáhlejších projektů, jednou za týden až čtrnáct dní u menších projektů;
- druh tematické kontrolní schůzky závisí na charakteru projektu a požadavcích zákazníka, případně na aktuální situaci projektu;
- častým nedostatkem kontrolních schůzek je problematická přesnost údajů a špatný postup při vedení schůzky.

Za kontrolní schůzky lze pokládat i pravidelné týdenní či měsíční porady (často dvakrát měsíčně) celé organizace, na kterých se mimo jiné řeší i klientské a organizační záležitosti, termíny dalších porad, zpětnovazební řízení, supervize, co je třeba zlepšit apod. Kontrolní schůzky mají v neziskových organizacích často podobu tzv. intervize.

Sledování projektu s využitím dosažené hodnoty (*Earned Value - EV*) je další často využívanou kontrolní metodou, díky které může manažer pozorovat množství aktuálně vyčerpaných nákladů, vyjádřených procentuálně, v porovnání s množstvím vykonané práce. Pokud např. vyčerpám 50 % nákladů, měl by být projekt v polovině své realizace.

Jedinou jistotou v této fázi je změna. Všeobecně platí, že čím lepší plán projektu je vytvořen, s ním především analýza rizik, tím lehčí bude v průběhu realizace zvládnání nahodilých změn. Přesto je třeba poněkud pragmaticky myslet na to, že přestože jsme projektovým plánem na začátku strávili spoustu času, nemusíme jej do puntíku dodržet. Důležitější než plán je splněný cíl a realizovaný přínos projektu.

2.4 Ukončení projektu

Stále je řeč o projektové fázi projektu. Pokud je projekt dotažen až do konce, je dosaženo stanovených cílů, a je ukončen řádně, zpravidla dochází k několika úkonům. Jsou jimi předání posledních výstupů, formální uzavření projektu a shrnutí dosažených výsledků. Posledními výstupy a celkovým shrnutím výsledků mohou být i výroční zprávy neziskové organizace, které uvádějí číselné údaje o počtu klientů, příjmech a nákladech, počtech a časech výkonů apod. Přesto jsou výsledky sociálních programů především kvalitativního charakteru, a ten se měří těžce. Pokud je projekt úspěšný a fundraisingu se podaří získat

zdroje pro jeho pokračování, nemusí nutně docházet k rozpouštění projektového týmu a formálnímu uzavírání projektu, projekt nadále pokračuje bez jeho ukončení. Tento postup je typický pro jednorázové projekty ziskového sektoru. I tak je třeba přistoupit k následné fázi vyhodnocení projektu. Shrnutí dosažených výsledků, které by měly být porovnány s identifikační listinou projektu a zcela jistě se od ní budou odchylovat, je však klíčovou záležitostí. Ukončení projektu může nastat i předčasně, a to ve chvíli, kdy je konstatována nedosažitelnost cílů projektu, nebo se projekt změní natolik, že přestává být oním naplánovaným projektem.

Hinde (2012, s. 333) ve studijním materiálu pro zkoušky certifikace Prince2 uvádí pět aktivit, za které je projektový manažer odpovědný při uzavírání projektu:

1. Příprava plánovaného ukončení;
2. Příprava předčasného ukončení – typické pro fázi plánování;
3. Odevzdání produktů (služeb) – výsledky jsou předány vedení organizace či dále;
4. Evaluace projektu – srovnání dosažených výsledků s identifikační listinou projektu;
5. Doporučení ukončení projektu – ujištění, že bylo dosaženo splnění všech aktivit.

2.5 Vyhodnocení projektu

Evaluace projektu není běžně uváděna jako součást projektového cyklu, avšak každý projekt by ji měl obsahovat. Tato fáze je zpravidla chápána jako součást ukončení projektu. Tato poprojektová fáze bývá v praxi bohužel často opomíjena se zdůvodněním „máme málo času“. Přitom právě vyhodnocení se stává výstupem pro úspěšnost následujících projektů. Sledujeme, zda projekt dosáhl sledovaných přínosů, které byly definovány na začátku.

Využití evaluace v procesu implementace programů sociálních služeb se ve své stati věnuje Smutek (2005, s. 19-30), který zde překládá Rossiho a Freemana a představuje jejich přehled konceptů vztahujících se k evaluaci. Podle něj evaluační výzkumníci často rozpoznávají dva hlavní odlišné typy evaluace:

- 1) Evaluace procesu;

2) Evaluace dopadu (impact).

Evaluace dopadu je studií rozsahu, v jakém byly cíle dosaženy, zatímco evaluace procesu je studií toho, jak byl program implementován. Evaluace dopadu se pojí ke stanovení programové efektivity a účinnosti, kdežto k analýze procesu se pojí monitoring programové implementace.

Z toho vyplývá, že efektivní a účinný projekt (program) je ten, který dosáhl svého cíle. Měření cílů a dopadu je ale ve sféře služeb obtížné. Můžeme však měřit kvantitativní údaje.

Celostní evaluace (comprehensive)	Analýza pokrývající konceptualizaci a design intervencí, monitoring programových intervencí a stanovení programové funkčnosti.
Analýza konceptualizmu a designu	Studie o (1) rozsahu a lokalizaci problémů pro intervenci, (2) způsobech zacílení a (3) zdali je navržená intervence vhodná.
Cost-Benefit analýzy	Studie o vztahu mezi projektovými výdaji a výstupy, obvykle vyjadřováno v penězích.
Cost-Effectiveness analýzy	Studie o vztahu mezi projektovými výdaji a výstupy, obvykle vyjádřeno jako výdaje na jednotku dosaženého výstupu.
Systém doručování (delivery system)	Organizační nastavení, včetně personálu, procedur a aktivit, materiálu potřebného k poskytování služeb.
Formativní výzkum (formative)	Testování designu a rozvojové testování s cílem maximalizovat úspěch nové intervence.
Hodnocení dopadu (Impact Assessment)	Evaluace rozsahu, ve kterém program působí změny v požadovaném směru na cílovou populaci.
Intervence (intervention)	Jakákoli programová nebo plánovaná snaha vytvářená k produkci změn v cílové populaci.
Hodnocení nástrojů programu (Program Utility Assessment)	Studie efektivnosti (dopadu) a výkonnosti (výdajová efektivita) programů.
Cílová populace (target population)	Osoby, domácnosti, organizace, komunity, nebo jiné jednotky, na které je intervence zaměřena.
Cílový problém (target problem)	Podmínky, deficity nebo defekty, na které je intervence směřována.

Tabulka č. 1 – Přehled konceptů vztahujících se k evaluaci – zdroj Smutek, 2005, s. 24

Vhodnou metodou, která se využívá v poprojektové fázi, je formalizované poučení z předchozích projektů (*Lesson Learned*). Na tomto dokumentu by se měl podílet celý projektový tým. Tento formulář se využívá při plánování dalších projektů, a napomáhá tak lepší identifikaci rizik, plánování nákladů, harmonogramu apod. Jsou hodnoceny jak problémy, tak úspěchy, dále jejich dopad na projekt a následná doporučení.

3 Technické kompetence projektového manažera v sociálních službách

O technických (odborných) kompetencích projektového manažera byla okrajově řeč již v předchozí kapitole, týkající se životního cyklu projektu. Kompetence jsou schopností provádět nějakou činnost správně a efektivně. Lze je považovat za komplex znalostí, schopností a dovedností, které lze aplikovat na specifickou činnost. Tato kapitola se v souvislosti s technickými kompetencemi soustředí na některé konkrétní a obecně často používané projektové nástroje, které může projektový manažer v sociálních službách potřebovat a jež zvyšují efektivitu a kvalitu projektu. Blíže se úrovni technických, ale i behaviorálních kompetencí projektových manažerů v sociálních službách budeme věnovat v empirické části práce, kde je sestaven celkový kompetenční profil.

3.1 Řízení rozsahu - Logický rámec (logical framework)

Základní parametry každého projektu jsou logicky provázané. Přestože objektivně ověřit cíle a výstupy některých sociálních programů může být těžké, logický rámec (*logical framework*) lze vytvořit pro každý projekt, je vhodnou metodou pro stanovení cíle projektu a slouží jako podpora k jejich dosahování. Důležité při sestavování logického rámce je, že (SMART) cíl musí být jen jeden. V případě více cílů je vhodné pro každý z nich iniciovat samostatný projekt. Logický rámec je využitelný jak ve fázi plánování, tak při realizaci i vyhodnocení projektu.

Logický rámec má podobu tabulky 4x4, která má v pravém dolním rohu rámeček navíc, a čte se, jak jej obrázek č. 3 zobrazuje, právě od tohoto rohu.



Obrázek č. 3 – Logický rámec – směry – zdroj Blažek, 2012.

Předběžné podmínky jsou takové předpoklady, které musejí být nejprve splněny, aby bylo možné vyplnit zbytek tabulky. V případě neziskových organizací například projekt nejprve potřebuje mít z čeho čerpat - zdroje. To znamená, že jeho iniciace se třeba odvíjí od nabídky dotací různých subjektů. Pokud jsou zajištěny předběžné podmínky projektu, je možné přistoupit ke klíčovým činnostem, které vycházejí z určitých vstupů a jsou prováděny v určitém časovém harmonogramu. Výsledkem aktivit projektu jsou konkrétní výstupy, jež vedou k naplňování cíle (změny) projektu, který přispívá k naplnění záměru, tedy původní příčiny provádění projektu. Cíl projektu odpovídá na otázku „Čeho?“ chceme konkrétně dosáhnout, je jasně vymezen např. podle metody SMART. Záměr projektu odpovídá na otázku „Proč?“ chceme dané změny dosahovat a je spíše nepřímo dosažitelný. Záměrem nízkopražového klubu pro děti a mládež je například aktivní trávení volného času cílové skupiny. Záměr projektu bývá shodný s posláním organizace. Sloupec Objektivně ověřitelné ukazatele (OOU) představuje ukazatele, které dokazují, že záměru, cíle a výstupů bylo dosaženo. Pro ověření splnění záměru, cíle i výstupů by měly být stanoveny alespoň dva ukazatele. Objektivně ověřitelným ukazatelem u cíle projektu týkajícího se prevence mladistvé kriminality může být například snížení počtu provinění ve městě Kolín o 50 %. Zdrojem k ověření potom můžou být například policejní či jiné statistiky. Předpokladem pro takovéto snížení kriminality je například to, že ve městě nebude tolerována konzumace alkoholu mladšími 18 let, která potencionálně vede k mladistvým deliktům. Tento předpoklad lze chápat zároveň jako riziko, protože pokud město bude k nalévání mladším 18 let benevolentní, určitě se počet provinění nesníží o 50 %.

Jeden z možných postupů tvorby logického rámce a následné kontroly pomocí zpětného testu je podle Svobodové, Lacka a Cingla (2010, s. 19) následující:

1. Stanovení záměru;
2. Stanovení cíle projektu;
3. Určení konkrétních výstupů nutných pro dosažení cíle;
4. Definice skupin činností nutných k dodání každého výstupu;
5. Ověření dodržení vertikální logiky stromu cílů testem, jestliže → pak (Jestliže vykonáme tyto činnosti, pak získáme dané výstupy, jestliže dodáme definované výstupy, pak splníme cíl atd.);
6. Stanovení předběžných podmínek a nutných předpokladů pro každou úroveň;
7. Stanovení OOU a způsobů ověření každého ukazatele;
8. Vytvoření přehledu nutných zdrojů pro každou skupinu činností (zejm. finančních);
9. Zasazení skupin činností do časového rámce;
10. Provedení kontrolního zpětného testu pomocí následujících otázek např.:
 - a. Má projekt právě jeden cíl?
 - b. Přesahuje cíl agregovaný souhrn výstupů? (Je celek více, než součet částí?)
 - c. Výstupy představují (při splnění předpokladů) veškeré nutné a postačující podmínky k dosažení cíle?
 - d. Veškeré ukazatele (2. Sloupec LR) vypovídají o tom, co je důležité?
 - e. Veškeré ukazatele mají určenou hodnotu, jejíž dosažení je sledováno? (Tedy nejen „CO“ je měřeno, ale také „KOLIK“ představuje žádoucí hodnotu?)
 - f. Máme u všech ukazatelů určen jednoznačně způsob ověření, tzn. odkud získáme požadovaná data?

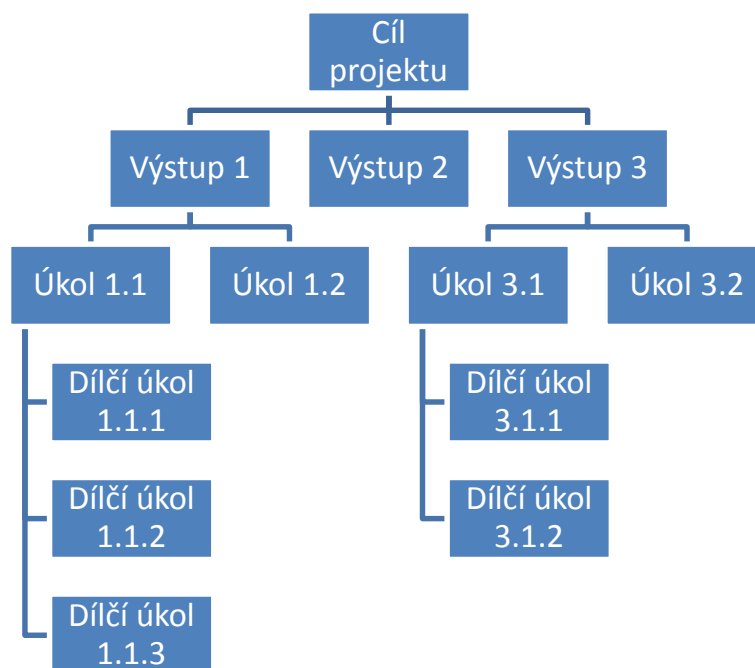
- g. V poli „Předběžné podmínky“ jsou popsány všechny skutečnosti, jež musí být splněny, aby mohl projekt být zahájen?
- h. Předpoklady a rizika na každé úrovni se vztahují právě jen k činnostem, výstupům, cíli? Jejich splnění je podmínkou postupu na vyšší úroveň?
- i. Existuje jasně stanovený a měřitelný záměr, k němuž projekt přispívá?
- j. Vnitřní logika LR (vertikálně v prvním sloupci a horizontálně ve všech řádcích) je bezrozporná?

3.2 Řízení rozsahu - WBS (Work Breakdown Structure)

Základním krokem při plánování projektu je stanovit jeho rozsah. Na tento krok jsou navázány veškeré další činnosti. Čtvrtému řádku v logickém rámci, tedy konkrétním aktivitám projektu a dekompozici činností, se věnuje nástroj s názvem WBS (*Work Breakdown Structure*). Tento nástroj vytváří hierarchickou strukturu veškerých prací, které jsou během projektu prováděny, a s jeho pomocí lze vypracovat každý další nástroj projektového managementu. „WBS tvoří základ plánu pro úspěšné dokončení cílů projektu. Je to strukturovaný způsob rozložení projektu na různé komponenty: hardware, software, služby, dokumentaci, práci, zkoušky, dodávky a instalace. Zkrátka, WBS je formální způsob redukce projektu do úspěšně nižších úrovní většího detailu.“ (Taylor, 2007, s. 59)

V praxi se můžeme setkat s různými grafickými formami WBS, neboť tento nástroj je základní součástí mnoha projektových softwarů. V zásadě jde o rozdělení činností projektu do několika úrovní. Pro standardně rozsáhlý projekt jsou obvyklé tři úrovně rozpadu. Není vhodné zasahovat do příliš hlubokých úrovní detailů, protože z daných úrovní se vychází při kontrole i vyhodnocování. Příliš mnoho úrovní, pokud projektový tým zvládne zajistit výstup větších balíčků, by práci projektového manažera zbytečně komplikovalo.

WBS vytvořená prostřednictvím organizačního diagramu neprojektového softwaru Microsoft Word může vypadat i takto:



Obrázek č. 4 – Work Breakdown Structure – zdroj autor

„Úkolem definice WBS a především definice její nejnižší úrovně, tedy definice prací je:

- zajistit, aby všechny požadované činnosti byly logicky identifikovány a propojeny;
- zvýšit přesnost následných odhadů času, zdrojů a nákladů;
- definovat základ srovnávací základny pro měření výkonů a řízení prací;
- umožnit jasné stanovení zodpovědností;
- vytvořit základ pro komunikaci nad projektem.“ (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 143)

3.3 Řízení času – Ganttův (úsečkový) diagram

Jednotlivé projektové činnosti musejí probíhat v určitém časovém harmonogramu, v jehož rámci se mohou časově překrývat nebo na sebe navazovat. Nejčastěji používanou metodou pro synchronizaci činností projektu v určitém časovém rámci je vytvoření tzv. Ganttova diagramu. Vedle ní je možné aktivity plánovat s pomocí milníků, které však

mohou být součástí Ganttova diagramu, nebo hranově či uzlově orientovaných síťových grafů. Propracovanější metodou je plánování s využitím tzv. kritické cesty, která je založena na síťových grafech a umožňuje spočítat nejkratší možnou dobu dokončení projektu.

Ganttův diagram může být v oblasti sociálních služeb používán pro všechny krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé projekty. Rozdělení činností do týdenního časového harmonogramu pro jednodenní akci, určenou pro rodiny v nepříznivé sociální situaci ve vztahu k aktivnímu trávení volného času, může vypadat například jako na obrázku č. 5.

Činnosti	Týdny do začátku akce											Den konání akce	12	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Vypracování projektu	■	■												
Doba schvalování projektu, získání grantu			■	■										
Sestavení realizačního týmu					■									
Plánování realizace projektu						■								
Získávání sponzorů pro projekt						■	■	■						
Výběr a zajištění místa pro akci				■	■	■								
Zajištění materiálních a personálních zdrojů						■	■	■	■					
Propagace akce						■	■	■	■					
Zaškolení dobrovolníků						■	■							
Finální kontrola realizace jednotlivých aktivit										■				
Realizace akce												■		
Vyhodnocení akce													■	

Tabulka č. 2 – Činnosti vedoucí k realizaci projektu (Ganttův diagram) – zdroj autor

Štefánek (2011, s. 116) uvádí výčet výhod a nevýhod Ganttových diagramů takto:

Výhody

- Jednoduché pro nakreslení a čtení;
- Vhodné pro statické prostředí;
- Užitečný nástroj pro přehled činností projektu;

- Široké využití;
- Součást většiny počítačových programů pro řízení projektů.

Nevýhody

- Nepřehledné v případech, že jde o stovky nebo tisíce činností;
- Obtížná manuální aktualizace v případě, kdy se provádí hodně změn;
- Nesrovnává časové hledisko s náklady;
- Nepomáhá s optimalizací zdrojů;
- Nevíme, které činnosti rozhodujícím způsobem ovlivňují délku trvání projektu;
- Komplikované určení výslovně možných návazností jednotlivých činností.

Tento druh časového plánování se nehodí pro velké množství činností rozsáhlých projektů. Přestože se může zdát, že má více nevýhod než výhod, pro běžné projekty v oblasti sociálních služeb je ideální a naprosto dostačující metodou. Pro jeho jednoduchost jej není třeba podrobně vysvětlovat. Jak uvádí Chvalovský (2005, s. 76), Ganttovy diagramy jsou, vzdor jejich věku, ideálním skloubením jednoduchosti (formy) a účinnosti (obsahu), což jsou faktory, které je předurčily k tomu, aby se staly nejvíce využívanou podobou harmonogramů. Softwarové produkty, které jsou používány pro sestavení harmonogramů, jsou taktéž postaveny na principu úsečkových diagramů.

3.4 Organizace projektu - Matice odpovědností (Responsibility Assignment Matrix)

„Při plánování projektu je potřeba rozdělit práci na projektu mezi projektový tým tak, aby za každou část projektu byla právě jedna osoba odpovědná a aby bylo jasné, kdo práci provádí, s kým má být konzultována a kdo o má o této činnosti být informován. Matice odpovědnosti je nástroj sloužící pro vymezení kompetencí jednotlivých členů projektového týmu za různé části projektových prací (pracovní balíky).“ (Projekt PM 250+, 2012)

Příkladem matice odpovědností je matice RACI, nazvaná podle zkratk anglických slov pro odpovědné vztahy.

R (responsibility) – Provádění (realizace) konkrétních aktivit projektu jedním nebo více členy projektového týmu.

A (accountability) – Člověk, který schvaluje výstupy daných činností. „Výstupy z každé činnosti (balíku prací, oblasti) podléhají schválení toho, kdo za něj nese faktickou odpovědnost. Každou činnost musí schvalovat právě jedna osoba. Absence přiřazení tohoto druhu odpovědnosti nebo přiřazení odpovědnosti za konkrétní oblast více osobám je chybou, která zpravidla vede ke stavu, kdy za věc nikdo neodpovídá nebo si myslí, že to udělá ten druhý. Naopak situace, kdy není za danou práci nikdo odpovědný, také nevede k výsledku.“ (Projekt PM 250+, 2012)

C (consulted) – Člověk, se kterým je konzultován průběh projektu. Může se jednat např. o odborníka v dané problematice, který projektovému týmu poskytuje odborné poradenství. Může se jednat i o zkušeného projektového manažera, který externě napomáhá úspěšné realizaci projektu.

I (informed) – Člověk, který je informován o průběhu výsledku. „Jedná se zejména o členy týmu, kteří potřebují znát stavy prací. Způsob „informování“ by měl být nastaven v rámci komunikačního plánu (pravidelné reporty, schůzky atd.). K jednomu balíku může existovat více osob s tímto vztahem.“ (Projekt PM 250+, 2012)

Prakticky vypadá matice odpovědností RACI jako tabulka, kde je několik řádků (činností) a sloupců (osob), ke kterým jsou přiřazována písmena R, A, C a I podle rolí, které konkrétní osoby v konkrétních činnostech zastávají.

3.5 Řízení rizik - Formální analýza rizik

Formálně zanalyzovat rizika je možné v rámci tvorby SWOT analýzy a dalších základních manažerských nástrojů již v definiční fázi projektu. Analýza rizik je běžně součástí studie příležitosti a studie proveditelnosti. U projektů v ziskovém sektoru je možná kvantitativní analýza rizik, kdy je možné v penězích spočítat procentuálně rizika projektu. V případě sociálních služeb se často musíme spokojit s kvalitativní analýzou

rizik, která využívá verbální hodnocení rizika, jeho pravděpodobnosti a dopadu. K analýze rizik nám může sloužit např. matice dopadu a pravděpodobnosti.

Př. U jednodenní akce pro rodiny v nepříznivé sociální situaci zaměřené na ukázkou aktivního využití volného času můžeme postupovat tak, že se nejprve zamyslíme nad všemi možnými riziky, které mohou projekt ohrozit.

1. Bude deštivé nebo extrémně chladné počasí, akce se koná pod širým nebem.
2. Mezi klienty organizace nebude o akci zájem, tudíž bude hrozit malý počet účastníků.
3. Děti se na akci při pohybových aktivitách mohou zranit.
4. Nepodaří se zajistit dostatečný počet pracovníků/dobrovolníků tak, aby byla účastníkům věnována dostatečná péče.
5. Náhlá indispozice klíčového pracovníka/dobrovolníka
6. Extrémně xenofobně naladěná společnost, která by mohla akci narušit například protesty.
7. Vznik požáru z důvodu neopatrnosti při opékání buřtů v prostorách u lesa.

Následně je třeba u těchto rizik odhadnout, jaká je pravděpodobnost, že nastanou, a jaký by měla případný dopad. To je možné promítnout do následující tabulky.

Dopad Pravděpodobnost	Nízký	Střední			Vysoký
Nízká		6	5	3	7
Střední					4, 2 1
Vysoká					

Tabulka č. 3 – Matice dopadu a pravděpodobnosti – zdroj autor

Díky takové matici je možné prioritně se věnovat rizikům s vysokou pravděpodobností výskytu, ale i těm, které by mohly mít tragický dopad na průběh projektu, a předcházet jim.

3.6 Finanční řízení sociálních služeb

3.6.1 Zdroje financování sociálních služeb

Naprostá většina projektů v sociálních službách je závislá na zdrojích z dotací či grantů. Vytvoření rozpočtu projektu je nedílnou součástí těchto žádostí. Neziskové organizace většinou nehospondaří s tím, co mají, ale s tím, co potencionálně budou mít, vyjdou-li jim žádosti či jiné formy získávání financí. Střetávají se tak s nejistotou jejich budoucí existence. Proto je nezbytnou součástí dlouhodobé udržitelnosti strategické plánování, aby mohla organizace fungovat v dalších obdobích v horizontu několika let a mohla naplňovat své poslání a vizi.

Šedivý a Medlíková (2009, s. 40-41) uvádějí, jaké typy zdrojů má nezisková organizace k dispozici a jejich charakteristiky:

1. **Příjmy z vlastní činnosti** (prodeje služeb a výrobků)
2. **Jednotlivci** (dobrovolníci, individuální dárci)
 - založení na citech, podpoření „dobré věci“;
 - neočekávají protislužby;
 - krátkodobé financování, neplánovaná podpora.
3. **Firemní dárci**
 - motivováni především podnikatelskými zájmy;
 - podoba dárcovství se pohybuje od filantropie ke sponzorství;
 - podpora nejčastěji maximálně do tří let.
4. **Veřejné zdroje** (zahrnují EU, OSN, evropské statutární a samosprávné zdroje a státem řízené instituce, kraje)
 - byrokracie, jsou vedeny striktní politikou, často složité vypracování žádosti;
 - mohou poskytovat širokou škálu prostředků, i pro nepopulární záležitosti;
 - běžně financování zpětně až po realizaci projektu;
 - financování projektů na jeden rok, výjimečně na dva až tři roky.

5. Nadace a nadační fondy

- soukromé prostředky – samy rozhodují, co se svými penězi udělají, mají na to svou politiku. Je třeba „trefit“ se do jejich priorit;

- prostředky až na pět let;

6. Další subjekty (sem patří například Rotary kluby, ambasády, jiné NO, asociace, zahraniční organizace)

- chovají se podobně jako jednotlivci nebo nadace, podle toho se k nim i musí chovat.

Autoři dále uvádějí, že pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je nezbytné vícezdrojové financování. „Nezáleží pouze na počtu zdrojů, ale také na jejich procentuálním zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů – má-li třeba nezisková organizace po dobu tří let 70 procent financí z projektu Evropské unie, 10 procent od firemních dárců, 15 procent z prodeje svých služeb a 5 procent od individuálních dárců, je jasné, že po skončení projektu EU bude její finanční stránka dosti otřesena.“ (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 42)

Dobrym zdrojem informací pro manažery organizací o uzávěrkách grantových či výběrových řízení a programů, ve kterých mají české neziskové organizace možnost žádat o poskytnutí prostředků na své projekty, je Grantový kalendář na stránkách www.neziskovsky.cz. Zde jsou monitorována grantová řízení českých i zahraničních nadací, programy EU, dotační a grantové programy státní správy ČR (ministerstev), samosprávy (krajů, obcí) a ostatní zdroje (velvyslanectví, komerční subjekty apod.). (Neziskovsky.cz, 2016)

Jedním z bohatých zdrojů financování neziskových organizací Evropské sociální fondy (ESF). Realizace projektů podpořených z fondů EU je podle Hlouška a Hlouškové (2011, s. 44-45) charakteristická svojí administrativní náročností, kdy se dotace poskytuje na základě výběrového řízení, ve kterém se projekty žadatelů posuzují podle hodnotících a bodovacích kritérií. Přičemž žadatel je povinen zabezpečit dvoustupňové finanční řízení, najít čas na přípravu monitorovacích zpráv, podání žádostí o platbu apod. Náklady na projekt se zpravidla příjemcům dotace proplácejí zpětně, tzn. po dobu realizace projektu či její části jej musí příjemce financovat z vlastních zdrojů či bankovní půjčkou.

Součástí těchto žádostí jsou i následné přílohy, které obsahují např. zpracovanou studii proveditelnosti, analýzu nákladů a přínosů, logický rámec, nedílný rozpočet projektu a další. Různé operační programy mají různé požadavky.

Aktuálním operačním programem (OP), který sociální služby mohou využívat, je OP Zaměstnanost 2014 – 2020.

Prioritními osami OP Zaměstnanost 2014 – 2020 jsou podle Ministerstva práce a sociálních věcí (2015):

1. Podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly;
2. Sociální začleňování a boj s chudobou;
3. Sociální inovace a mezinárodní spolupráce;
4. Efektivní veřejná správa;
5. Technická pomoc.

3.6.2 Finanční řízení projektů sociálních služeb

Klíčovou činností pro každý projekt je sestavení jeho rozpočtu (*budgeting*), který se skládá na jedné straně ze zdrojů, na druhé z výdajů (nákladů). Při sestavování rozpočtu projektu se nejprve musejí naplánovat náklady. Na tomto místě je zásadní provést co možná nejpřesnější odhad nákladů.

„Stejně jako u časové dimenze jsou nepřesnosti neodmyslitelnou součástí odhadů nákladů a je třeba s nimi počítat a tolerovat je. Ale tolerování takových nepřesností neznamená je podporovat. Cílem je snaha o maximální možnou přesnost a vědomí, že dokonalost je nemožná.“ (Rosenau, 2000, s. 118)

Barker a Cole (2009, s. 12) upozorňují na to, že je snadné dojít k závěru, že nafukující se rozpočet, nedodržené termíny a zpola nedopečené výstupy bývají daleko častěji normou než výjimkou. Selhání jsou totiž opravdu běžná a některé výzkumy uvádějí jejich podíl až ve výši 70 %.

Newton (2008, s. 119) popisuje druhy nákladů, které by měly být zahrnuty do rozpočtu. Nejdůležitější z nich jsou:

- Položky, které projekt musí pořídit a později se stanou částmi výstupů. Je to například nakoupený materiál.
- Položky, které projekt musí zaplatit a v rámci projektu figurují. Například pronajaté kancelářské prostory.
- Náklady na pořízení externích zdrojů – kontraktorů a konzultantů.
- Náklady interních zdrojů – personálu z vlastní organizace. Předpoklad, že jsou v projektu zapojeni „zdarma“, je rovněž projevem špatného managementu.

Při odhadování nákladů je vhodné navázat na dekompozici činností pomocí hierarchické struktury činností WBS. Celkový rozpočet na projekt poté tvoří součet nákladů za všechny činnosti. Je vhodné používat co nejvíce detailů, protože čím více se věnujeme reálnému odhadu nákladů, tím přesnější je pravděpodobnost. Existuje řada metod, jak lze provést předběžný odhad nákladů. Postupovat lze cestou „zdola nahoru“ (*bottom-up*), kdy je projekt rozdělen s pomocí WBS na malé pracovní balíky, jejichž součet pak tvoří odhad nákladů na celý projekt. Opačně lze postupovat i „shora-dolů“ (*top-down*). To je typické pro projekty, pro které jsou předem dané celkové náklady na projekt a ty jsou pak rozděleny mezi jednotlivé aktivity projektu. Finanční hodnotu jednotlivých pracovních balíků je vhodné opírat o odhady dle minulých projektů a předchozích zkušeností. Vhodnou metodou je i odhadování nákladů prostřednictvím analogie s podobnými projekty, které již byly realizovány.

Profesor Kerzner (2009, s. 575) uvádí, že určení rozpočtu metodou top-down trvá dny a jeho přesnost je -25 % až + 75 %. U metody bottom-up potom projektový manažer určuje rozpočet měsíce a jeho přesnost je -5 % až +10 %.

Podle Svozilové (2011, s. 160) je odhad rozpočtu stanoven na základě použití:

- „podnikových metodologií, standardů a modelů,
- expertních odhadů, které provádí manažer projektu ve spolupráci s klíčovými členy projektového týmu formou,
 - odvození z podrobného rozpisu prací,
 - odhadu dalších nákladů a potřeb projektu,

- odhadů s podporou statistických výpočtů,
- číselníků účtů přidělených k účtování jednotlivých položek nákladů projektu,
- historických informací.“

Výstupem odhadu nákladů projektu je poté celkový rozpis nákladů na jednotlivé plánované činnosti.

Jednoduchý rozpis nákladů pro projekt s celkovými náklady 22 000 Kč může vypadat jako na obrázku č. 5.

Typ nákladů	Celkem	Pokrytí z vlastních zdrojů	Cizí zdroje již zajištěné	Cizí zdroje chybějící
Osobní náklady	10 000 Kč	0 Kč	0 Kč	10 000 Kč
Materiálové náklady	9 000 Kč	0 Kč	0 Kč	9 000 Kč
Služby	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Jiné náklady (energie, daně a poplatky)	3 000 Kč	0 Kč	0 Kč	3 000 Kč
Celkem Kč	22 000 Kč	0 Kč	0 Kč	22 000 Kč
Celkem %	100 %	0 %	0 %	100 %

Obrázek č. 5 – Příklad rozpisu nákladů – zdroj autor

4 Behaviorální kompetence projektového manažera v sociálních službách

Kromě odborných (technických) znalostí, tedy znalostí procesů, standardů, legislativy, metod a technik apod. musí projektový manažer v sociálních službách disponovat i behaviorálními (sociálními) kompetencemi. Tyto kompetence jsou také nazývány jako „měkké“ (*soft skills*). Klíčem ke všem behaviorálním kompetencím je umění naslouchat a mluvit. Není troufalé tvrdit, že v neziskovém sektoru a posléze sociálních službách jsou sociální kompetence mnohdy důležitější než ty odborné. Práce s projektovým týmem se rovná práci s lidmi, a proto jsou stěžejními kompetencemi – efektivní komunikace a vyjednávání, vedení a motivace projektového týmu, řízení výkonu a orientace na výsledky a předcházení a zvládání konfliktních situací.

4.1 Komunikace a vyjednávání

Komunikace se týká všech sfér našeho života. Nelze nekomunikovat. I člověk, který mlčí, komunikuje. V psychologii jde o velmi atraktivní disciplínu. Obecně ji však v projektovém řízení chápeme jako verbální či písemnou interakci mezi lidmi. Účelem komunikace je efektivní výměna informací a vzájemné porozumění si zainteresovaných stran. Komunikace je denním, bohužel často i nočním, chlebem projektového manažera. Ten je mluvčím projektu.

Je nutné si uvědomit, že každá komunikace probíhá ve dvou rovinách – obsahové a vztahové. Obsahovou rovinou je věcný obsah sdělení – informace. Vztahová rovina je vztahem mezi komunikátory a vytváří jakýsi „podtext“ sdělení. Určuje, jaký význam si komunikující s danou informací spojují.

Šucha (in Bendová, 2012, s. 60) uvádí některé vybrané zásady pro efektivní komunikaci:

- a) „Nelze nekomunikovat – pokud se snažíte nekomunikovat, tak komunikujete to, že komunikaci odmítáte. Pokud se z jakéhokoliv důvodu rozhodnete odmítat komunikaci (na což můžete mít legitimní důvody), je dobré komunikovat tuto informaci otevřeně na verbální úrovni. Každá komunikace má obsahovou a vztahovou rovinu. Záleží zejména na komunikačním kanálu, do jaké míry je

schopen vztahovou rovinu přenášet, nicméně každý kanál nějakou vztahovou informaci nese. Přemýšlejte nad tím, co sdělujete na vztahové rovině! Každá komunikace podléhá interpretaci – myslete na to, že to, co vy říkáte, zdaleka nemusí být to, co váš partner v komunikaci slyší. Snažte se říkat to, co si myslíte, sladit verbální a neverbální komunikaci, informační a vztahovou úroveň. Ověřujte si, že váš partner slyší opravdu to, co se mu snažíte říct. Přemýšlejte nad potřebami lidí ve vašem okolí – když budete znát jejich potřeby a motivy, lépe můžete zvolit správný styl komunikace.

- b) Mluvte v první osobě jednotného čísla o věcech, které se týkají vás. Zní rozdílně „když člověk uvidí dobře fungující projekt, je to radost“ nebo „když vidím dobře fungující projekt, mám radost“. Vyžadujte to od členů svého týmu i při skupinové komunikaci.
- c) Pokud se vám ani při nejlepší snaze nedaří domluvit se s vaším partnerem v komunikaci, nemusí to být chyba ani jednoho z vás. Jasně formulujte „dohodu o nedohodě“. Může to být první krok k budoucí domluvě.“

Výstižné kroky, kterými se může projektový manažer řídit, aby se v komunikaci s lidmi zdokonalil, uvádí Rosenau (2000, s. 207) takto:

- Raději si naplánujte předem, co chcete sdělit, než abyste se to snažili rozhodnout během hovoru. Jak se někdy říká: „Zapněte mozek, než otevřete ústa.“
- Používejte osobní setkání „z očí do očí“, při nichž můžete pozorovat „řeč těla druhého člověka“. Rezervujte si dostatek času ve vhodné denní dobu.
- Rozhodněte se, jaké pořadí a jaké kombinace telefonního rozhovoru, osobního setkání a stručného interního sdělení (memo) bude neúčinnější.
- E-mail používejte opatrně a s rozmyslem. Mnoho e-mailových zpráv je dost neformálních, posílají se ve spěchu a nedbale, příjemci jim nevěnují dostatečnou pozornost a mohou vést k zbytečnému nedorozumění.
- Buďte důslední a postupujte tak, aby vaše další kroky byly v souladu s vaším sdělením.
- Používejte jednoduchý jazyk.

Autor dále uvádí, že kromě toho by měl projektový manažer uvažovat o používání zpětné vazby, vydávání projektových zpráv a soustředění lidí do větší vzájemné blízkosti.

Co je v dynamickém procesu řízení projektu vyjednávání, definuje Šviráková (2011, s. 109) společně s přístupy k vyjednávání následovně: „Vyjednáváním rozumíme takové jednání, do něhož vstupují strany s odlišnými stanovisky, očekávají rozdílné výsledky jednání. Jeho principem je protichůdné působení sil, výsledek vyjednávání závisí na tom, zda získá převahu konkurenční, či kooperační prvek. Nejlepších výsledků dosáhne vyjednávač uvědomělý konce procesu, protože cíle výrazně ovlivňují způsob vyjednávání i přístup manažera. Manažer vyjednávač může získat jednostrannou výhodu pro sebe (výhra – prohra), zabránit vlastní ztrátě (výhra – prohra nebo kompromis), nebo ztratím obou stran (kompromis). Nejzajímavějším přístupem k vyjednávání je přání manažera získat oboustrannou výhodu (výhra – výhra).“

Přestože v praxi vyjednávání nejčastěji končí jednostrannou výhodou (výhra – prohra), projektový manažer i jeho tým by měli aktivně naslouchat potřebám druhé strany a pokoušet se alespoň o vzájemný kompromis. Nejlepší strategií pro vyřešení odlišných stanovisek dvou stran je oboustranná výhra (*win – win*), která ovšem zahrnuje značné úsilí. Projektoví manažeři by se jednoznačně měli vyhnout manipulativnímu chování a nátlakovým technikám, přestože je vhodné je znát, aby se jim mohli aktivně bránit. I v prostředí pomáhajících profesí panuje silný konkurenční boj a s férovým chováním nelze vždy počítat. Ideální vyjednávač je ten, který se rezolutně neupevňuje ve své pozici, ale ani přehnaně neustupuje.

4.2 Vedení a motivace projektového týmu

Jak již bylo zmíněno, celková činnost nestátních neziskových organizací je často realizací jednoho či několika projektů nebo programů jako prostředků dlouhodobého působení, a proto lze vnímat vedení a motivaci projektového týmu jako vedení a motivaci personálu organizace, protože právě ta tvoří projektový tým. Vedení je schopností, jejímž prostřednictvím manažer motivuje své pracovníky k dosahování projektových cílů. Správná motivace je, vzhledem k nízkému platovému ohodnocení pracovníků

v pomáhajících profesích ve vztahu k pracovní zátěži, pro vedení neziskových organizací velmi těžkým úkolem.

Pohledem psychologie je nutné rozlišovat mezi pojmy motivace a motiv. „Motivace bývá spojena s emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby, jako prostředek hodnocení aktuálního stavu či situace, a stimuluje jednání, zaměřené na její uspokojení.“ (Vágnerová, 2004, s. 168). „Motiv je jakýkoli vnitřní činitel, který člověka vede k aktivitě a je zaměřen na dosažení určitého cíle, který člověku přivodí určité pocity, zejména příjemné, a vyhne se tím tak nepříjemným pocitům, a poté je motiv uspokojen.“ (Říčan, 2005, s. 177)

Sílu motivu podle Říčana (2005, s. 178-179) v daném okamžiku ovlivňují tyto faktory:

- a) vnitřní stav subjektu – *např. doba, která uplynula od chvíle, kdy jsem naposledy jedl, doba ode dne, kdy jsem byl naposledy na diskotéce, na koncertu hudby, kterou mám rád;*
- b) přítomnost a povaha pobídky – *např. blízkost předmětu touhy* – překážka, která se staví této touze do cesty, sílu motivu mnohdy zvyšuje;
- c) individuální dispozice – *např. sklon strávit hodně času mezi lidmi.*

Dle Vágnerové (2004, s. 168) motivy **určují**:

- směr – zaměření aktivity, a tím i její obsah, průběh určitého chování;
- intenzitu aktivity – míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle;
- délku trvání činnosti – obvykle ji ukončuje uspokojení potřeby, která ji vyvolala.

Motivace je tedy stav, který aktivizuje chování a dává mu směr k dosažení stanoveného cíle, je vyvolán motivem a končí realizací motivu. Úkolem projektového manažera je znát tyto psychologické teorie a efektivně je aplikovat do praxe tak, aby vhodně motivoval členy svého týmu. Vhodným příkladem je Maslowova teorie hierarchie potřeb. Projektový manažer by podle ní měl umožňovat členům svého týmu dosahování seberealizace, která je na samotném vrcholku této pyramidy. Avšak neměl by zapomínat na to, že této potřeby mohou dosáhnout až po uspokojení nižších potřeb. Například naplněním potřeby bezpečí a jistoty, kterou získávají třeba jistotou pracovního místa. Je třeba mít na vědomí to, že finanční ohodnocení není jediným motivem k odvádění kvalitní

práce. Projektový manažer by si měl být zároveň vědomý toho, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat druhého, a přistupovat ke každému individuálně. I v neziskovém sektoru může projekt samozřejmě obsahovat desítky i stovky zaměstnanců.

Miskell a Miskell (in Štefánek, 2011, s. 215) předkládají deset zásad, jak efektivně vést skrze uspokojení potřeb členů projektového týmu:

1. „Dbejte, aby byli zaměstnanci informováni.
2. S každým jedněte jako s profesionálem.
3. Pravidelně reorganizujte pracovní diagram.
4. Konfrontujte vaše a jejich očekávání.
5. Vyžadujte názory.
6. Nevyslovujte žádné hodnotící soudy.
7. Dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce.
8. Buďte velkorysí a nezdráhejte se pracovníky pochválit.
9. Podporujte personální růst.
10. Poslouchejte, snažte se porozumět a respektovat.“

4.3 Řízení výkonu a orientace na výsledky

Výkonnost a orientace na výsledky jsou jedny z dalších elementů behaviorálních kompetencí podle IPMA. Obě kompetence spolu úzce souvisejí. Podle Doležala, Máchala a Lacka (2009, s. 331) je výkonnost „schopnost využívat čas a zdroje tak, aby náklady byly vynaloženy účelně a aby přinášely dohodnuté výstupy (dodávky), také aby očekávání zainteresovaných stran byla naplněna.“ Výsledků projektu může být několik podle toho, jaké z nich mají zainteresované strany užitek. Výsledky projektu mohou být jiné pro samotnou organizaci, pro klienty, pro další zainteresované stakeholdery. Manažer projektu musí řídit výkon k dosahování těchto výsledků tak, aby byly všechny uspokojeny.

„Orientací na výsledky se rozumí zaměřit pozornost týmu na klíčové cíle tak, abychom získali optimální výsledky pro všechny zainteresované strany. Manažer projektu musí zajistit, aby výsledky projektu uspokojily všechny zainteresované strany. To je třeba aplikovat i na všechny změny odsouhlasené v průběhu projektu. Přestože manažer projektu musí soustředit pozornost na výsledky, musí si uvědomovat všechny etické, právní a environmentální záležitosti, které by mohly projekt ovlivnit, a reagovat na ně.“ (Pitaš, Staníček, Motal a kol., 2010, s. 137)

Dále je podle Pitaše, Staníčka, Motala a kol. (2010, s. 137) orientace na výsledky při řízení projektu úzce spojena s jeho úspěchem. Manažer projektu totiž paradoxně není placen za to, že tvrdě pracuje, ani za plány či reporty, které vyprodukuje, ani za to, že tvrdě pracují všichni v jeho týmu, nýbrž je placený za dosažení výsledků projektu. Aby dodal výsledky požadované zainteresovanými stranami, musí zjistit, co chtějí různí účastníci projektu dosáhnout projektem sami pro sebe. Manažer projektu musí řídit osobní rozvoj členů týmu, jejich rozmístění, brát přitom v úvahu jejich očekávání.

Vhodný postup uplatnění řízení výkonu orientovaného na výsledky projektu uvádí Jermář (2012, s. 75):

Definujte výsledky projektu (cíle, postupy) očekávané všemi stranami jasně a jednoznačně.

1. Utříďte výsledky do skupin: zákazníci, projektový tým a jiné zainteresované strany.
2. Jasně vyjádřete, která očekávání zainteresovaných stran nebudou součástí projektových cílů a výsledků, které naopak budou realizovány.
3. Určete kritickou cestu projektu, projednejte ji se všemi stranami a snažte se, aby ji přijali.
4. Kompletujte plán projektu s důrazem na rychlé úspěchy. Komunikujte plán a snažte se, aby jej ostatní přijali.
5. Opakujte tyto kroky během projektu, abyste zvládl rizika, příležitosti, změny a očekávání.
6. Snažte se o neustálé zlepšování týmové výkonnosti poskytováním pravidelné zpětné vazby zainteresovaným stranám.
7. Komunikujte dobré výsledky projektu zainteresovaným stranám. Zvláště se věnujte rychlým úspěchům.

8. Srovnajte dosaženou výkonnost a výsledky projektu s odsouhlasenými parametry projektu.
9. Dokumentujte získané zkušenosti a využijte je v dalších fázích projektu a v budoucích projektech.

Jermářův postup by si možná zasloužil ještě jeden bod, a to: Přemýšlejte, jak z projektů vytvářet programy a zajišťovat tak dlouhodobé přínosy.

4.4 Předcházení a zvládání konfliktních situací

Konfliktní situace jsou charakteristické střetem rozporných tendencí, sil, protikladných a navzájem neslučitelných snah. Jestliže překážky brání, překázejí úsilí dosáhnout cíle (dospět k požadovanému cílovému stavu, realizovat aktualizované tendence či přijatá rozhodnutí), konflikty souvisejí spíše s rozhodovacími procesy, s volbou, v jakém směru jednat. (Mikšík, 2009, s. 57) Nutné je zmínit, že konflikty zvyšují lidskou adaptabilitu a kreativitu, což znamená, že nemusejí mít nutně negativní denotát.

Podle Kohoutka (2001, s. 119) nejčastěji příčiny interpersonálních konfliktů spočívají v:

- mezilidských vztazích (45 %);
- organizačních záležitostech (20 %);
- nežádoucí pracovních podmínkách (11 %).

Jak již bylo několikrát zmíněno, ve většině případů jsou projektovými manažery v organizacích sociálních služeb vedoucí pracovníci. Ti také za účelem řešení konfliktů (interpersonálních i intrapersonálních) pořádají pravidelné individuální i skupinové intervize, které vedou k jejich řešení, větší stabilitě a sdílení či hledání nových možností.

Další z možností je zapojení nestranného kvalifikovaného odborníka, akceptovatelného všemi členy projektového týmu, formou supervize, určené právě k řešení osobnostně-profesních témat.

Konfliktní situace však nenastávají pouze ve vnitřním prostředí organizace. Konflikty v projektech nastávají zejména jako důsledek špatně sjednaných smluvních vztahů. Jde o zcela běžnou věc, protože spolu často spolupracují rozdílné strany s rozdílnými zájmy.

Zásadním krokem je už v prvních fázích životního cyklu projektu zanalyzovat rizika a na jejich základě předvídat konflikty a eliminovat je. Dále je třeba připravit si scénáře řešení konfliktů. Důležitou dovedností je pro manažera zhodnotit příčiny a důsledky konfliktních situací a na základě nich definovat možná řešení. Stejně jako u vyjednávání jsou scénáře řešení konfliktů: výhra-prohra, výhra-výhra, program-prohra nebo kompromis.

Taylor (2007, s. 37) podobně jako Svozilová, která vychází z Project Management Institute, uvádí časté důvody, proč vznikají během trvání cyklu projektu konflikty. Mezi některé důvody, aplikovatelné i na prostředí neziskových organizací, patří:

- Priority – to znamená, které projekty mají prioritu a zda priorita projektů zastiňuje celkovou funkční práci.
- Metody a postupy – nedostatek shody v postupech projektu (a v nástrojích), které jsou pro projektový tým dostupné.
- Technické dohody – častý problém, který je výsledkem nedostatku odborných znalostí v rámci organizace nebo nesouhlasu mezi funkcionálními skupinami ohledně nejlepšího technického postupu.
- Odhady nákladů – organizace obvykle podcení projektové náklady buď z důvodu nevhodných postupů odhadu, nebo potřebuje udělat nižší nabídku, aby získala kontrakt.
- Časové plány – jsou obvykle podhodnoceny, protože tým a projektový manažer jsou optimističtí v tom, že se všechno bude dařit a projekt bude ukončen, aniž by se vyskytly problémy.
- Psychologie – v této kategorii existují dva zdroje konfliktu: obecný osobní konflikt a konflikt z toho důvodu, že jeden nebo několik členů týmu není ochotno dokončit svou práci, protože nechtějí, aby projekt skončil.

Metod řešení konfliktů je mnoho a vesměs vycházejí z aplikované psychologie. Je proto třeba, když znají projektoví manažeři alespoň základy psychologie. Podle Runde (in Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s. 362) existují čtyři klíčové kompetenční oblasti, které by měl projektový manažer za účelem produktivního řešení konfliktů zvládnout. Jsou to:

- Porozumění dynamice konfliktů – každý konflikt má své příčiny vzniku. Obecnou příčinou je nějaký rozdíl, který se v daném kontextu mění v konflikt.
- Porozumění vlastním a cizím reakcím na vzniklý konflikt – na vzniklé konflikty reagují různí lidé v různých situacích jinak.
- Naučit se konstruktivním reakcím – je dobré konflikty vnímat jako příležitost k rozvoji a vytěžit z nich přínos.
- Budovat a rozvíjet tým s ohledem na produktivní práci s konflikty – management konfliktů není pouhou kompetencí projektového manažera, ale i celého projektového týmu. Úkolem projektového manažera je zajistit, aby celý tým uměl s konflikty zacházet produktivním způsobem.

5 Výzkumná část

Provedený výzkum vychází ze studia širokého množství odborných tuzemských i zahraničních publikací z oblasti projektového managementu a výzkumů, které se tomuto oboru řízení věnují. Těžištěm jsou pak přístupy k řízení projektů shrnuté v mezinárodně uznávaných standardech projektového řízení PMI (*Project Management Institute*), Prince 2 (*PRojects IN Controlled Environments*) a zejména IPMA Competence Baseline. Nedílnou součástí studia teoretických východisek práce je téma managementu neziskových organizací a možností poskytování sociálních služeb v 21. století.

Ze studia odborných pramenů je zjevné, že k oblasti projektového řízení v prostředí neziskových organizací lze dohledat jen velmi málo zdrojů. Většina z nich se však týká managementu v těchto organizacích obecně, tzn. managementu jako procesu plánování, organizování, personalistiky, vedení a motivace a kontroly. A i tyto teorie vycházejí spíše z praxe managementu jako takového. Právě tento fakt nedostatečného stavu poznání tématu projektového managementu v jeho dílčí oblasti – sociálních službách je impulsem pro řešení, kterým je výzkum provedený v rámci této práce a následná interpretace nové teorie založené na výsledcích tohoto výzkumného šetření.

V roce 2015 proběhlo ve spolupráci se společností PM Consulting s.r.o. a Společností pro projektové řízení o.s. výzkumné šetření s názvem Projektové řízení v ČR 2015, které navazovalo na šetření z roku 2012. Na tomto průzkumu jsem se autorsky podílel a jeho výsledky týkající se projektového managementu v celé ČR, zejména v ziskových sektorech, jsou v práci komparovány s výsledky šetření v oblasti sociálních služeb. Výsledky tohoto průzkumu jsou také východiskem pro některé hypotézy, které se řídí metodou vědy. Dále jej nazývám jen celorepublikovým průzkumem (Krátký a Lokaj, 2015).

Na základě teoretických východisek si práce prostřednictvím výzkumu klade za hlavní cíl prezentovat charakteristiky řízení projektů v oblasti sociálních služeb v porovnání s projektovým managementem v dalších, zejména ziskových, sektorech.

Dílčími cíli je vytvoření kompetenčního profilu projektového manažera v sociálních službách a návrh případných opatření pro zefektivnění procesu projektového řízení v sociálních službách.

Výzkumný problém je deskriptivní a na základě cíle práce stanovují následující výzkumnou otázku: Čím je charakteristický projektový management v oblasti sociálních služeb v komparaci s projektovým managementem v dalších sektorech?

5.1 Výzkumný soubor

Empirická výzkumná sonda se týká vzorku projektových manažerů tvořících projekty pro oblast sociálních služeb (služby poskytované podle zákona o sociálních službách 108/2006 Sb.). Databáze respondentů pro účely výzkumu je účelově sestavena prostřednictvím získaných dat z databází jednotlivých realizovaných a probíhajících projektů OP Zaměstnanost 2014 – 2020 a OP Lidské zdroje a zaměstnanost (2007–2013), financovaných z Evropských sociálních fondů, a dalších neveřejných databází kontaktů na projektové manažery poskytnutých Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Na konci roku 2014 probíhalo sestavování rozsáhlé databáze kontaktů na projektové manažery z neziskové oblasti organizací poskytujících sociální služby (prevence, péče i poradenství).

Tyto osoby byly následně v lednu 2015 hromadně emailově osloveny s žádostí o vyplnění online dotazníku pro účely diplomové práce. Celkem bylo osloveno 581 osob.

Zpět se navrátilo 106 dotazníků. Návratnost dotazníku tedy činila pouhých 18 %. Nízké procento odpovědí přikládám časové vytíženosti sociálních pracovníků v sociálních službách i rozsahu dotazníku. Dále také tomu, že tito pracovníci nemusejí mít o hlubší vzhled do této problematiky zájem, projektové řízení pro ně znamená jen správné vyplnění projektové žádosti, o sobě jako o projektových manažerech tito pracovníci třeba ani neuvažují, přestože jsou tak pod projektem uvedeni.

5.2 Výzkumné hypotézy

Projektový management, jeho úroveň a specifika v tomto sektoru jsou stále neprobádanou oblastí.

Hypotézy jsou zdůvodněny na základě metody autority, kdy vycházejí z odborné literatury a mezinárodně uznávaného standardu IPMA Competence baseline, dále

na základě metody vědy, kdy se opírají o výsledky zmíněného celorepublikového průzkumu z roku 2015, týkajícího se úrovně projektového managementu obecně, a metody a priori, kdy vycházejí z vlastní zkušenosti autora a zkušeností certifikovaných projektových manažerů, kteří mi při tvorbě dotazníku odborně radili.

Hlavní předpoklad vychází z definic projektového managementu, kterých je velké množství, avšak obsahově se shodují v tom, že projektový management je univerzálním nástrojem implementace změn velkého rozsahu. Proto předpokládám, že se výrazně neliší záležitosti, jež projektoví manažeři řeší, jak mezi sektory v ČR, tak v ČR a zahraničí.

Výzkumné hypotézy jsou pracovní i statistické a jsou stanoveny následovně:

H1: Nejčastější problémy, které ohrožují úspěšnost tvorby projektů v sociálních službách, jsou spojené s lidskými zdroji.

H2: Nejvýznamnějším kritériem pro úspěšnost projektů v sociálních službách jsou zkušenosti (délka praxe) projektových manažerů.

H3: Využívání metod, technik a nástrojů projektového managementu je v oblasti sociálních služeb na podprůměrné úrovni.

H4: S délkou praxe projektových manažerů roste podíl užívání projektových nástrojů.

H5: Projektoví manažeři v sociálních službách hodnotí lépe své sociální kompetence než odborné kompetence.

H6: Organizace, které využívají jednotnou metodiku pro řízení projektů, také vyhodnocují dopady a přínosy projektů po ukončení jejich realizace.

Stanovené hypotézy jsou na základě zpracování a analýzy dat výzkumného šetření potvrzeny nebo vyvráceny. Způsoby jejich měření jsou blíže specifikovány v dalších kapitolách.

5.3 Metodologie

Kvantitativní výzkumné šetření probíhalo formou elektronického dotazníku, jehož výhodou bylo oslovení velkého počtu respondentů a získání značného množství údajů

v krátkém časovém rozpětí. Jak uvádí Gavora (2010, s. 121), dotazník je jednou z nejfrekventovanější a nejefektivnějších metod hromadného získávání údajů.

Celkem se dotazník skládal z 20 položek. Byl koncipován formou uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek a obsahoval i jednu škálovou otázku. U uzavřených otázek měli respondenti možnost odpovědět výběrem jedné z variant odpovědí, u polouzavřených otázek si mohli respondenti zvolit alternativní odpověď – možnost výběru varianty „Jiné“. U otevřených otázek měli dotazovaní možnost jedné nebo několika stručných odpovědí.

Sběr dat probíhal prostřednictvím elektronického dotazníku vytvořeného internetovým nástrojem Survio (survio.com), který částečně umožnil i následné zpracování a vyhodnocení údajů.

V rámci předvýzkumu bylo osloveno 5 projektových manažerů s dlouholetou praxí, kteří v oblasti sociálních služeb pracovali nebo pracují. Ti posuzovali smysluplnost a srozumitelnost dotazníkových položek. Díky tomu byly upraveny některé uzavřené odpovědi a přeformulována jedna otázka. Výsledky předvýzkumu sloužily k ověření srozumitelnosti jednotlivých otázek, a proto nejsou v práci samostatně vyhodnoceny.

5.4 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 106 projektových manažerů v sociálních službách, kteří byli v roce 2014 nejčastěji zaměstnáni na pozici projektový/á manažer/ka (67, 63 %). 9 % (10) respondentů bylo v roce 2014 nejčastěji zaměstnáno na pozici člen/ky projektového týmu a 4 % (4) na pozici portfolio manažer/ka. 24 % (25) dotazovaných pracovalo na jiných pozicích.

Nejčastějšími typy organizací, které přímo či nepřímo poskytují sociální služby, ve kterých respondenti působili, byly v 55 % (58) případech obce nebo organizace zřízené obcí. Méně bylo respondentů kraje nebo organizací zřízených krajem – 17 respondentů, tedy 16 %. V organizacích nezřízovaných státem a na státu nezávislých, tedy nestátních neziskových organizacích, působilo 29 % (31) dotazovaných.

Počet zaměstnanců může být ukazatelem velikosti a hierarchického rozpětí organizace. Ve zmíněných organizacích nejčastěji pracovalo (42 respondentů; 40 %) 26-100

zaměstnanců. V 34 % (36 respondentů) případů 101 až 500 zaměstnanců. 13 % respondentů (14) pracovalo v organizacích s 1-10 zaměstnanci, 9 % (10) pracovalo v organizacích s 11-25 zaměstnanci. 4 % (4) respondentů potom působila v organizacích s více než 500 zaměstnanci.

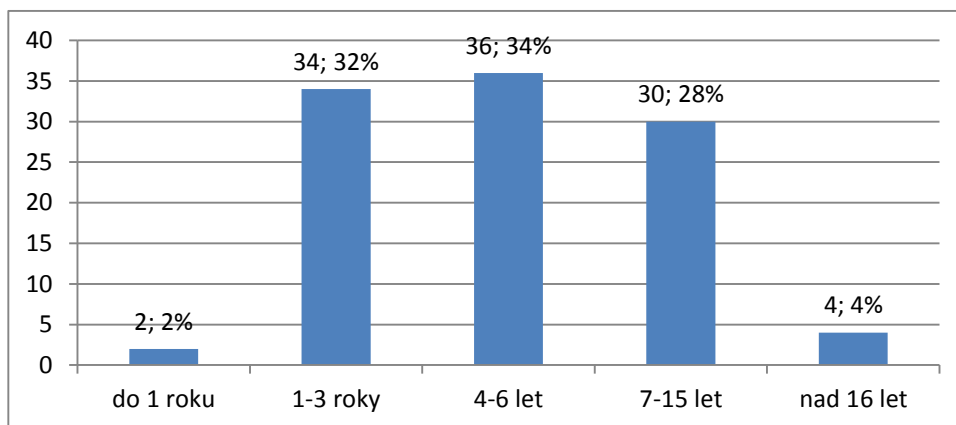
Počet projektů, kterých se respondenti v roce 2014 účastnili, byl nejčastěji (68; 64 %) 1-3 projekty. 25 % (26) respondentů se účastnilo 4-10 projektů. 11-20 projektů už se účastnilo jen 8 % (9) respondentů a více než 20 projektů pak 3 % (3) respondentů. Do kategorie 1-3 projekty se vešly všechny nestátní neziskové organizace a kraje nebo organizace zřízené krajem. Naopak všichni respondenti, kteří se v roce 2014 účastnili 4 a více projektů, působili v obecních organizacích.

Tabulka č. 4 se zaměřuje na součet rozpočtu projektů, kterých se v roce 2014 respondenti účastnili. Nejčastěji, v 33 %, se jednalo o 1-5 mil. Kč. Podobný počet respondentů pracoval v tomto roce s rozpočtem do 1 mil. Kč. Zajímavý je poměrně vysoký počet respondentů (17 %), kteří pracovali s rozpočtem 11-50 mil. Kč. U 6 % dotazovaných dokonce celkový rozpočet za všechny projekty v roce 2014 převyšoval 51 mil. Kč.

Do 1 mil. Kč	33	31 %
1 – 5 mil. Kč	35	33 %
6 – 10 mil. Kč	14	13 %
11 – 50 mil. Kč	18	17 %
51 a více mil. Kč	6	6 %
Nevím	0	0 %
CELKEM	106	100 %

Tabulka č. 4 – Součet rozpočtu projektů z roku 2014

Zaměříme-li se přímo na osoby respondentů, z identifikačních otázek vyplývá, že žádný z nich nebyl mladší než 20 let. Nejvíce z nich spadalo do věkové kategorie 31-40 let, a to 44 % (47 respondentů). Ve věkové kategorii 21-30 let bylo osloveno 15 % (16) respondentů, v kategorii 41-50 let 19 % (20) respondentů, 51-60 let 21 % (22) respondentů a necelé jedno procento tvořil respondent nad 61 let.



Graf č. 1 – Délka praxe v projektovém řízení

Graf č. 1 ukazuje délku praxe, jakou měli respondenti v projektovém řízení. Ta se nejčastěji pohybovala od 1 do 15 let. Nejvíce respondentů (36; 34 %) spadalo do kategorie 4-6 let. Naopak pouze 2 respondenti (2 %) měli praxi kratší než jeden rok. Skupinu respondentů tedy tvořili již poměrně zkušení projektoví manažeři. 4 (4 %) z respondentů měli praxi dokonce více než 16 let.

Z nejčastěji zmíněných dat lze typického respondenta charakterizovat v několika následujících bodech:

- byl zapojen do 1-3 projektů;
- souhrnný rozpočet jeho projektů byl 1-5 mil. Kč;
- délka praxe v oblasti projektového řízení je 4-6 let;
- pracuje na pozici projektového manažera obce nebo organizace zřízené obcí s 26-100 zaměstnanci.

5.5 Zpracování a analýza dat výzkumného šetření

5.5.1 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H1

H1: Nejčastější problémy, které ohrožují úspěšnost projektů v sociálních službách, jsou spojené s lidskými zdroji.

Daná hypotéza byla formulována na základě výsledků celorepublikového průzkumu, který opakovaně ukázal, že dotazovaní projektoví manažeři při uskutečňování projektů nejčastěji spojují největší problémy s lidskými zdroji.

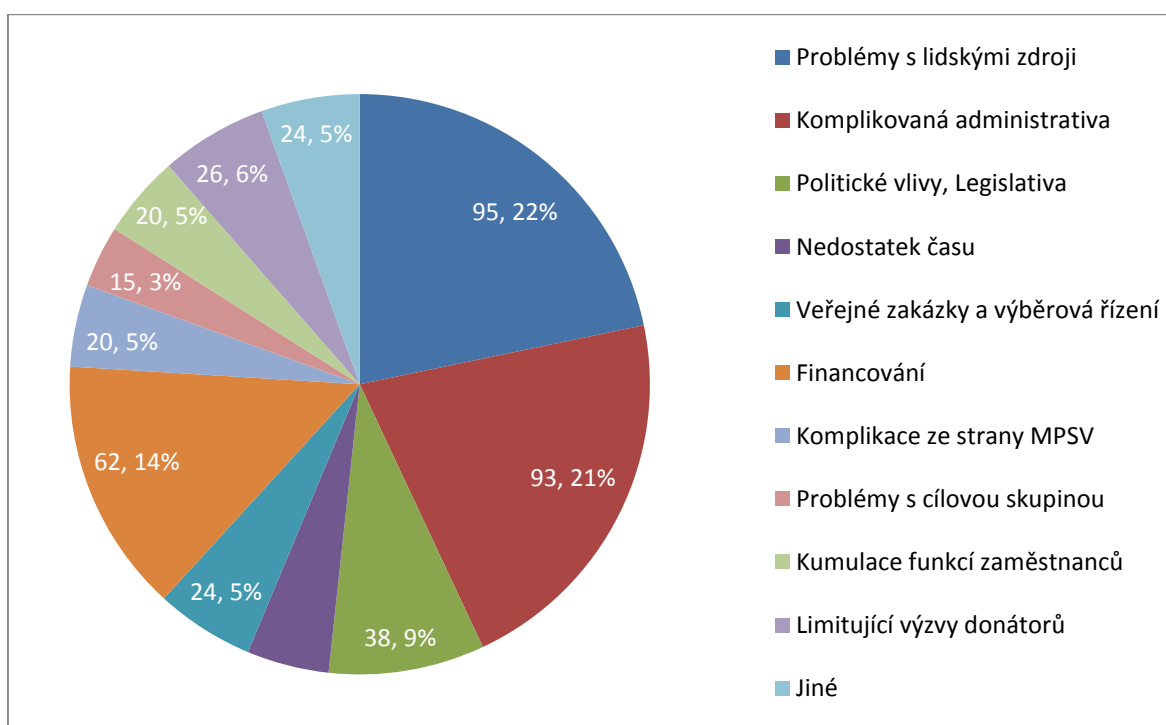
Pojmem nejčastější je myšlena kategorie s nejčetnějším zastoupením odpovědí.

Účastníci dotazníkového šetření byli dotázáni na 5 největších problémů, které ohrožují úspěšnost jejich projektů. Měli možnost pěti otevřených odpovědí. Cílem bylo zejména zjistit, s jakými problémy se projektoví manažeři v sociálních službách nejčastěji potýkají. Celkem bylo získáno 441 validních odpovědí. Ty byly roztrženy do dílčích kategorií. Kritériem pro vytvoření kategorie bylo, že stejná nebo podobná odpověď se opakovala alespoň desetkrát. Kategorie byly následující:

- **Problémy s lidskými zdroji** – nekompetentnost a nedostatečná kvalifikace členů týmu, nedostatečné personální zajištění, častá fluktuace zaměstnanců, špatná komunikace.
- **Komplikovaná administrativa** – zejména u projektů financovaných z fondů EU, byrokracie, podávání žádostí, procesy schvalování.
- **Politické vlivy a legislativa** – komplikovaná legislativa, právní neukotvenost některých problémů, politická nevěle, nestabilita a nejistota samosprávných orgánů.
- **Nedostatek času** – časová tíseň.
- **Veřejné zakázky** – zákon o veřejných zakázkách, výběrová řízení, komplikovanost při zadávání veřejných zakázek, nekvalitní dodavatelé.
- **Financování** – vysoké nároky na spolufinancování, proplácení finančních prostředků, jednoleté financování bez garance návratnosti, podfinancování sociálních služeb.
- **Komplikace ze strany MPSV** – nekompetentnost zaměstnanců MPSV, neustálé střídání zaměstnanců na MPSV, neschopnost řešit problémy, nedostatečné metodické vedení.
- **Problémy s cílovou skupinou** – nezájem cílové skupiny.

- **Kumulace funkcí zaměstnanců** – slučitelnost úvazků kmenových zaměstnanců, jestliže zároveň pracují na projektu, vykazování práce, kumulace funkcí, nutnost externích pracovníků, kteří neznají situaci organizace.
- **Limitující výzvy donátorů** – nejasně definovaná nebo omezující (fixní) kritéria výzev
- **Jiné**

Některé kategorie byly inspirovány šetřením o projektovém řízení v ČR v roce 2015, ale vzhledem k nízké četnosti odpovědí musely být zařazeny do kategorie – Jiné. Šlo například o změny v průběhu realizace projektu, nedostatečnou přípravu projektu a práci s riziky. Naopak se objevily další specifické kategorie pro danou oblast. Z toho lze vyvodit, že respondenti nemají problémy s přípravou projektů, změnami v průběhu realizace a případnými riziky, nebo spíše vidí příčiny problémů ve vnějších faktorech. Odpovědi jako nejednoznačné zadání, nedostatečné plánování, špatné nebo nejednoznačné definování rozsahu se ve výsledných odpovědích vůbec nevyskytovaly. Právě to jsou klíčové kompetence projektových manažerů. V tomto směru se tedy výsledky tohoto šetření neshodují s celkovými výsledky ČR.



Graf č. 2 – Nejvýznamnější problémy, se kterými se respondenti potýkají

Z grafu č. 2 je čitelné, že největší problémy respondenti nejčastěji spojují s lidskými zdroji (22 %), avšak v těsném závěsu (21 %) i s komplikovanou administrativou. Dalším nejčastěji zmiňovaným problémem byl systém financování projektů a podfinancování sociálních služeb obecně. Na základě těchto zjištění je pokládána hypotéza č. 1 za potvrzenou.

V souvislosti s administrativní náročností vypracování projektů v sociálních službách, která je pro tuto oblast zvláště typická, byli respondenti vybídnuti k tomu, aby procentuálně odhadli, jak velký podíl z objemu rozpočtu projektu reálně vydají na administraci dotace. Jednalo se o otevřenou odpověď. Respondenti uváděli hodnoty od 0 % do 50 %.

Výpočtem středních hodnot a měr rozptýlenosti vyšly následující hodnoty:

MODUS	20
MEDIÁN	18
A. PRŮMĚR	20,3030303
Variační rozpětí R	50
Průměrná odchylka	11,6804408
Relativní průměrná odchylka	57,5305292

Tabulka č. 5 – Administrace dotace – střední hodnoty a míry rozptýlenosti

Z naměřených hodnot vyplývá, že nejčastěji zjištěným podílem z objemu rozpočtu projektu, který respondenti reálně vydají na administraci dotace, je 20 %. Toto číslo uvedlo 14 respondentů. Prostřední hodnota v řadě hodnot uspořádaných podle velikosti je 18 %. Průměrně potom respondenti vydají 20 % z celkového objemu rozpočtu na administraci dotace. Avšak je třeba přihlídnout k tomu, že relativní průměrná odchylka od této hodnoty je velmi vysoká – 58 %, což poukazuje na to, že aritmetický průměr nelze přeceňovat, protože je v tomto případě citlivý na extrémní hodnoty. Variační rozpětí je vysoké. 12 respondentů například uvádí, že nevydá žádný podíl na administraci dotace. 13 respondentů potom uvádí 10 %.

5.5.2 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H2

H2: Nejvýznamnějším kritériem pro úspěšnost projektů v sociálních službách je délka praxe projektových manažerů.

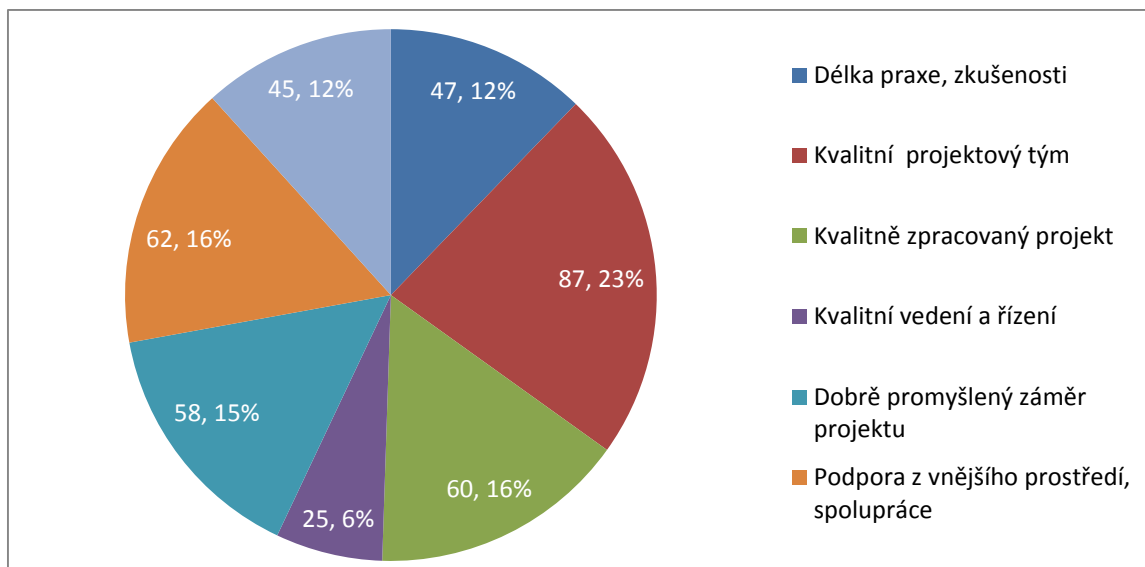
Délkou praxe jsou myšleny zejména zkušenosti, které projektoví manažeři získávají v průběhu svého působení v sociální oblasti. V úvahu byla brána nejen praxe v projektovém řízení, ale například i dobrá znalost cílové skupiny apod. Jak bylo uvedeno v charakteristice respondentů, průzkumu se účastnilo nejvíce respondentů s délkou praxe 4-6 let a těsně za touto kategorií respondenti s praxí 1-3 roky a 7-15 let. Šlo tedy o poměrně širokou základnu.

Nejvýznamnějším kritériem determinujícím úspěšnost projektů v sociálních službách je opět myšlena kategorie s největší četností odpovědí.

Hypotéza byla formulována na základě nejčastěji uváděných odpovědí projektových manažerů z celé ČR, kteří ve výzkumu z roku 2015, i toho předchozího z roku 2012, nejčastěji zmiňovali délku praxe a zkušenosti.

Respondenti byli dotázáni na to, aby uvedli tři skutečnosti, které přispívají k úspěchu jejich projektů. Z jejich odpovědí bylo možné vytvořit tyto kategorie:

- **Délka praxe, zkušenosti;**
- **Kvalitní projektový tým** – zapálenost, odbornost, kvalifikace, ochota vzdělávat se, vlastní tým;
- **Kvalitně zpracovaný projekt** – kvalitní příprava, plánování, detailní zpracování;
- **Kvalitní vedení a řízení** – ze strany vedení organizace i projektového manažera, dobrá komunikace a informovanost;
- **Dobře promyšlený záměr projektu** – inovativnost, naplnění poptávky, oslovení cílové skupiny, originalita;
- **Podpora z vnějšího prostředí, spolupráce** – spolupráce se samosprávnými orgány, PČR, ministerstvy, dotační podpora, kontakt s odborníky;
- **Jiné.**



Graf č. 3 – Kritéria úspěchu projektů

Celkem bylo získáno 294 odpovědí, z nichž 45 (12 %) nebylo možné zařadit do žádné z výše zmíněných kategorií. Nejvíce odpovědí získala kategorie Kvalitní projektový tým – 23 %. Z toho lze vyvodit, že respondenti přikládají velkou váhu kvalitě týmu jako celku spíše než individuálním přednostem. Kvalitní vedení a řízení je podle nich až na posledním místě. Kvalitní zpracování projektu jako takového pokládá za významné kritérium úspěchu 16 % respondentů, stejné procento respondentů vnímá za důležitou dobrou spolupráci s vnějším prostředím organizace.

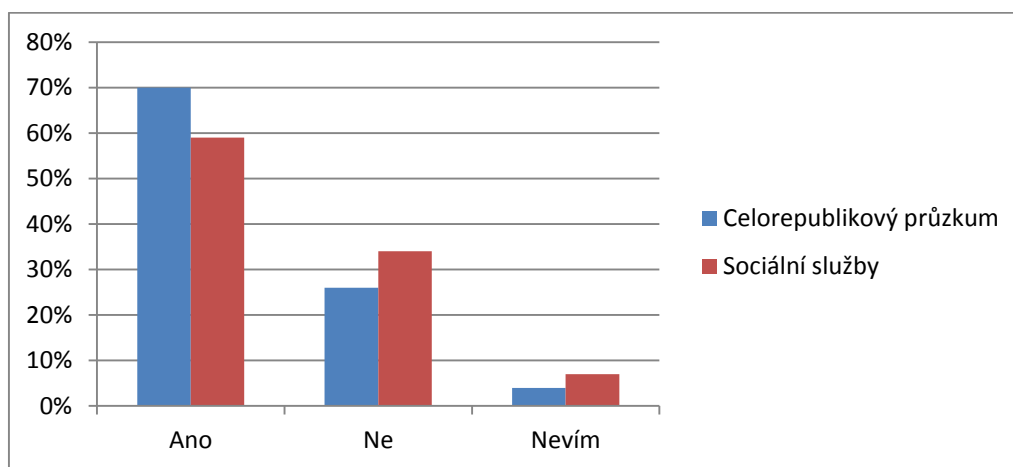
Na základě získaných údajů je hypotéza č. 2 považována za neplatnou. Podle respondentů není nejvýznamnějším kritériem pro úspěšnost jejich projektů délka praxe a zkušenosti, nýbrž kvalitní projektový tým.

V souvislosti s touto otázkou byli respondenti také dotázáni na faktory, podle kterých hodnotí úspěšnost jejich projektů. Opět měli možnost odpovídat otevřeně a uvést čtyři faktory. Celkem bylo získáno 243 odpovědí. Mezi nejčastější z nich patřily odpovědi, týkající se klientů a naplnění indikátorů:

- **Spokojenost, počet klientů** – pozitivní zpětná vazba klientů i rodinných příslušníků, dlouhodobý dopad na cílovou skupinu, počet klientů vč. intervencí (31 %, 105 odpovědí);
- **Naplnění (monitorovacích) indikátorů** – do této kategorie bylo zařazeno i dosažení cílů, splnění harmonogramu, dodržení rozpočtu (27 %, 94 odpovědí).

Mezi další odpovědi s větší četností patřilo např. minimální krácení dotace a sankce (6 %), další metody evaluace (7 %), nebo stav kriminality (3 %). Mezi odpověďmi se bylo možné vícekrát setkat i se spokojeností zaměstnanců nebo povědomím veřejnosti.

Z průzkumu také vyplynulo, že 70 % organizací, ve kterých respondenti působí, formálně vyhodnocuje dopady a přínosy po ukončení realizace projektu. 26 % organizací dopady a přínosy formálně nevyhodnocuje. 4 % respondentů neví, zda jsou vyhodnocovány. Z následného porovnání vyplývá, že oproti celorepublikovému průzkumu projekty v sociálních službách formálně vyhodnocuje o 11 % více organizací.



Graf č. 4 – Porovnání odpovědí celorepublikového průzkumu a průzkumu v sociálních službách

5.5.3 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H3

H3: Využívání metod, technik a nástrojů projektového managementu je v oblasti sociálních služeb na podprůměrné úrovni.

Podprůměrnou úroveň využívání metod, technik a nástrojů projektového managementu je myšleno to, že ani jeden ze zmíněných nástrojů nevyužívá více než 50 % respondentů. Výsledky celorepublikového průzkumu ukazují, že v ziskovém sektoru kromě agilních technik řízení, sledování projektů s využitím EVM a metody plánování podle kritického řetězu využívá všechny zmíněné nástroje více než 50 % respondentů. Z toho důvodu byly také zmíněné tři metody vyřazeny i z tohoto průzkumu a nejsou ani obsahem teoretické části práce.

Celorepublikový průzkum také ukazuje, že více než polovina (57 %) respondentů byla držitelem platného certifikátu v projektovém řízení. Z toho bylo 45 % držitelé certifikace dle standardů IPMA a 32 % držitelé certifikace Prince2. Bez znalosti základních nástrojů projektového managementu, které naprosto zřejmě aplikují i v praxi, by touto certifikací neprošli. Naopak v případě průzkumu týkajícího se oblasti sociálních služeb se našel pouze jeden projektový manažer s certifikací IPMA level C. Dalších 8 respondentů (7,5 %) sice uvedlo, že jsou držitelé certifikace, ale šlo pouze o certifikáty z absolvování různých kurzů zaměřených na projektový management. Nelze proto měřit ani přínos certifikace pro užívání daných nástrojů. Předpokládám, že hlavním problémem nepotřebnosti certifikace manažerů v sociálních službách je obvykle nízká cena projektů, a tedy špatná iluze o tom, že to vlastně zvládne každý.

Když byli respondenti dotázáni, zda považují certifikaci projektových manažerů za přínosnou pro praxi řízení projektů v sociálních službách, 20 % (21) z nich odpovědělo, že určitě ano, 30 % (32) odpovědělo, že spíše ano. 18 % (19) dotazovaných si myslí, že spíše ne a jen 4 % (4), že určitě ne. 28 % (30) respondentů neví, zda je certifikace projektových manažerů přínosnou pro praxi řízení projektů v této oblasti.

V případě této hypotézy se vychází z vlastního úsudku, který říká, že v oblasti sociálních služeb jde respondentům v projektovém řízení zejména o správné sepsání úspěšné projektové žádosti, ke které nejsou nástroje projektového managementu potřeba. Všechny ostatní aktivity probíhají na základě vlastního úsudku a vlastních osvědčených postupů, třebaže jsou oficiálním projektovým nástrojům podobné.

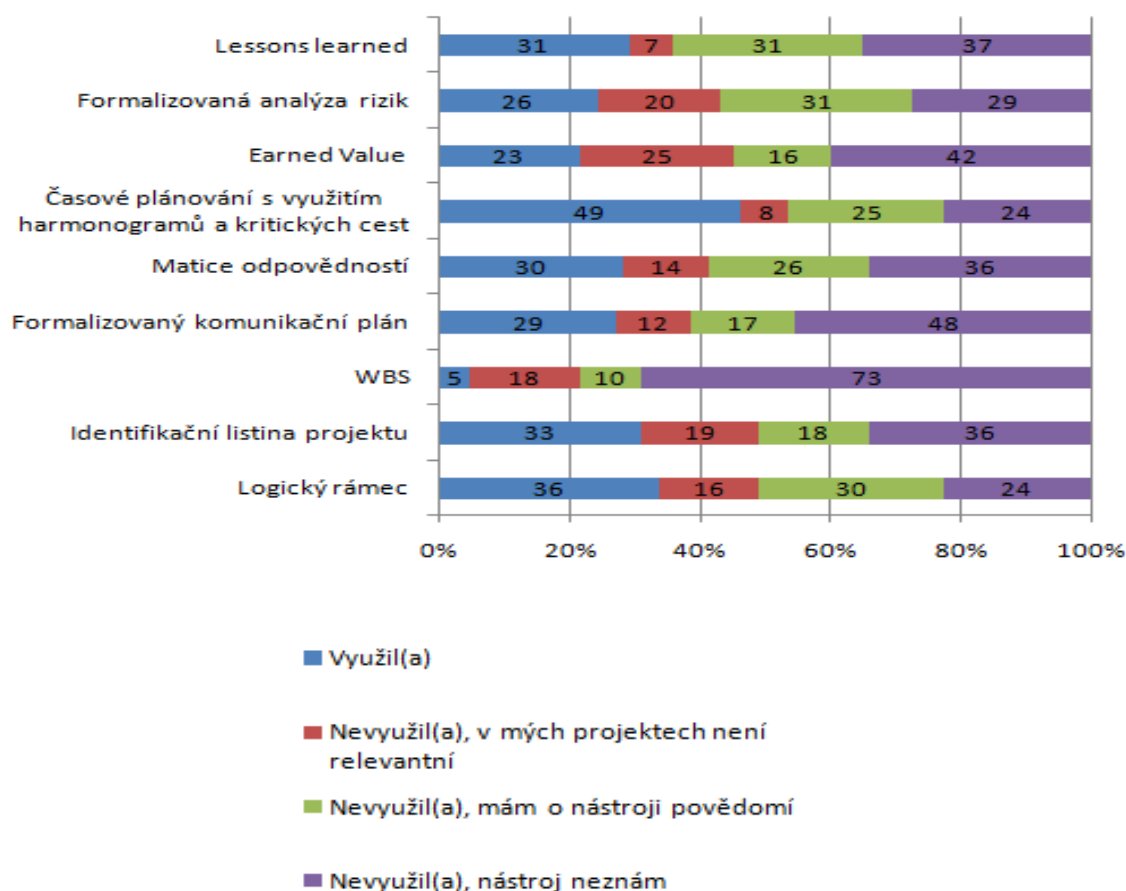
Respondenti byli dotázáni, jaké nástroje osobně v roce 2014 pro řízení projektů využili. Sledováno bylo využívání těchto projektových nástrojů:

- Logický rámec;
- Identifikační (zakládací) listina projektu;
- WBS (Work Breakdown Structure);
- Formalizovaný komunikační plán projektu;
- Matice odpovědností;
- Časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest;

- Formalizovaná analýza rizik;
- Lessons learned (formalizované poučení z předchozích projektů).

Šlo o uzavřenou otázku, na kterou bylo možné odpovědět jednou ze čtyř možností. Respondent daný nástroj – využil; nevyužil, v jeho projektech není relevantní; nevyužil, má o nástroji povědomí; nevyužil, nástroj nezná.

Výsledné četnosti ukazuje graf č. 5:



Graf č. 5 – Využívání nástrojů projektového řízení v praxi

Nástrojem, který je nejvíce využíván respondenty, je časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest. Tento nástroj využívá 46 % respondentů. Výzkum naopak ukázal vážnou neznalost základního projektového nástroje WBS, od něhož se většina nástrojů, včetně časového plánování, odvíjí. Tento nástroj využívá pouze 5 % respondentů a 69 % z dotazovaných jej nezná. Je však velmi pravděpodobné, že

respondenti tento nástroj používají, aniž by si byli vědomi jeho odborného pojmenování. Ostatní nástroje průměrně využívá téměř čtvrtina respondentů (22 % - 34 %).

Na základě daných zjištění se hypotéza č. 3 potvrzuje. Ani jeden z uvedených nástrojů nevyužívalo více než 50 % respondentů. Přesto lze pokládat využívání a především povědomí o nástrojích projektového řízení za nad očekávání dobré.

Zaměříme-li se na specializované softwarové nástroje pro řízení projektů (např. MS Project apod.), jejich využívání uvedli pouze 3 respondenti. Jeden z nich uvedl MS Project a je to zároveň ten projektový manažer s certifikací IPMA level C. Další využívá program Sisyfos pro sledování indikátorů a třetí využívá program PortfolioNet od společnosti Heuréka CZ. Několik málo ostatních respondentů uvedlo používání běžných nástrojů od společností Microsoft a Google, ale ty nelze považovat za specializované nástroje pro řízení projektů. To je poměrně zásadní rozdíl oproti celorepublikovému průzkumu, který ukázal, že 48 % projektových manažerů využívá specializovaný projektový software, z toho 84 % z nich využívá program MS Project.

5.5.4 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H4

H4: S délkou praxe projektových manažerů roste podíl užívání projektových nástrojů.

Tato hypotéza částečně vychází z hypotézy č. 3 a jedné z identifikačních otázek týkající se délky praxe respondentů. Vztah těchto dvou proměnných je z pohledu praxe zajímavý. Ukazuje, zda má délka praxe v sociálních službách vliv na využívání vybraných projektových nástrojů.

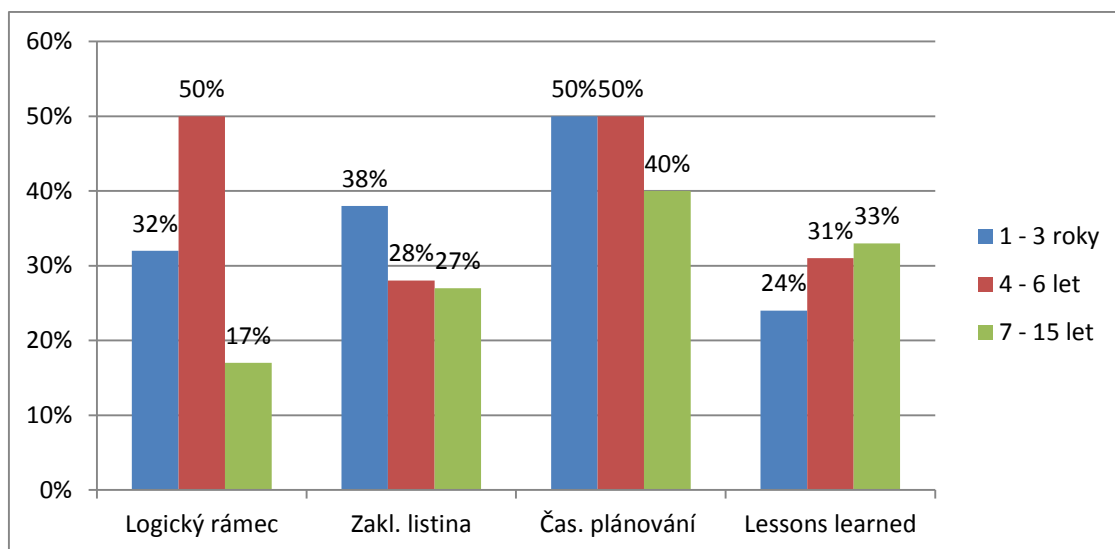
Tato hypotéza opět vychází z celorepublikového průzkumu, který ukázal, že na využívání nástrojů projektového řízení má délka praxe vliv pouze u WBS.

Pro potvrzení, nebo vyvrácení této hypotézy byly vybrány čtyři základní nástroje, které ve výsledcích týkajících se předchozí hypotézy využívalo nejvíce respondentů. Jde tedy o: Časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest, Logický rámeček, Identifikační (zakládací) listinu projektu a formalizované poučení z předchozích projektů (Lessons learned). Kritériem pro potvrzení hypotézy je, že u všech čtyř nástrojů poroste s délkou praxe respondentů podíl jejich užívání. Vzhledem k nízkému počtu respondentů ve věkové kategorii nad 16 let je vztah zkoumán pouze u kategorií

1-3 roky, 4-6 let a 7-15 let. Dále je kvůli nerovnoměrnému počtu respondentů v těchto třech kategoriích (34, 36 a 30 respondentů) třeba spočítat podíl využívání jednotlivých nástrojů oproti nevyužívání v jednotlivých věkových skupinách.

Logický rámec	1 - 3 roky	V %	4 - 6 let	V %	7 - 15 let	V %
Využilo	11	32 %	18	50 %	5	17 %
Nevyužilo	23	68 %	18	50 %	25	83 %
Celkem	34	100 %	36	100 %	30	100 %
Zakl. listina						
Zakl. listina	1 - 3 roky	V %	4 - 6 let	V %	7 - 15 let	V %
Využilo	13	38 %	10	28 %	8	27 %
Nevyužilo	21	62 %	26	72 %	22	73 %
Celkem	34	100 %	36	100 %	30	100 %
Čas. plánování						
Čas. plánování	1 - 3 roky	V %	4 - 6 let	V %	7 - 15 let	V %
Využilo	17	50 %	18	50 %	12	40 %
Nevyužilo	17	50 %	18	50 %	18	60 %
Celkem	34	100 %	36	100 %	30	100 %
Lessons learned						
Lessons learned	1 - 3 roky	V %	4 - 6 let	V %	7 - 15 let	V %
Využilo	8	24 %	11	31 %	10	33 %
Nevyužilo	26	76 %	25	69 %	20	67 %
Celkem	34	100 %	36	100 %	30	100 %

Tabulka č. 6 – Využívání projektových nástrojů v různých věkových skupinách



Graf č. 6 – Vliv délky praxe na využívání projektových nástrojů

Graf č. 6 zobrazuje procentuální vyjádření využívání vybraných projektových nástrojů ve vztahu k délce praxe respondentů. Ukázalo se, že pouze u lessons learned, neboli formalizovaného poučení z předchozích projektů, platí, že s délkou praxe roste využívání tohoto nástroje. U dalších tří nástrojů se tato závislost neprokázala. Ba naopak dotazovaní s délkou praxe 7 – 15 let dané nástroje využívali nejméně.

Na základě tohoto zjištění je hypotéza č. 4 vyvrácena. S délkou praxe projektových manažerů neroste podíl užívání projektových nástrojů.

5.5.5 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H5

H5: Projektoví manažeři v sociálních službách hodnotí lépe své sociální kompetence než odborné (technické) kompetence.

Cílem, který se váže k této hypotéze, je vytvoření kompetenčního profilu projektového manažera v sociálních službách. Při výběru kompetencí se vycházelo z kompetenčního standardu projektového manažera, zpracovaného mezinárodní asociací IPMA, a kompetenčního profilu projektového manažera ve školství, který byl zpracován pro NIDV (Národní institut pro další vzdělávání, 2010).

Na základě těchto zdrojů respondenti na škále od 1 do 5 hodnotili svoje kompetence v následujících oblastech:

- ŘÍZENÍ INTEGRACE (koordinace všech níže uvedených oblastí);
- ŘÍZENÍ ROZSAHU PROJEKTU (jednoznačná specifikace toho, co bude projektem řešeno);
- ŘÍZENÍ ČASU (zpracování harmonogramu, jeho sledování a aktualizace);
- FINANČNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTU (zpracování rozpočtu a jeho sledování a aktualizace);
- ŘÍZENÍ ZMĚN;
- ŘÍZENÍ JAKOSTI (řízení kvality výstupů projektu, evaluace);
- PRÁCE S DOKUMENTACÍ A INFORMACEMI (administrace dotace - výkazy, prezenční listiny atp.);
- ŘÍZENÍ RIZIK (sestavení analýzy rizik a její průběžná aktualizace);
- KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ (nastavení pravidel, schopnost efektivně komunikovat a vyjednávat uvnitř i vně týmu);
- VEDENÍ A MOTIVACE PROJEKTOVÉHO TÝMU;
- ŘÍZENÍ VÝKONU A ORIENTACE NA VÝSLEDKY (sebeřízení, osobní výkonnost, orientace na cíle a výsledky);
- PŘEDCHÁZENÍ A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ (proaktivní předcházení vzniku a jejich efektivní zvládnutí);
- ODBORNOST V OBORU (znalost problematiky, kterou řeší projekt).

Pro hodnocení daných kompetencí byla využita metoda sémantického diferenciálu, přičemž známka 1 znamenala, že danou kompetenci u sebe respondent hodnotí jako velmi dobrou, známka 5 znamenala, že danou kompetenci u sebe vnímá respondent jako velmi špatnou. Stejně jako u známkování ve škole.

Sociálními kompetencemi v tomto zkoumaném výčtu jsou komunikace a vyjednávání, vedení a motivace projektového týmu, řízení výkonu a orientace na výsledky, předcházení a zvládnutí konfliktních situací. Všechny ostatní kompetence, kromě odbornosti v oboru, kterou lze chápat jako kontextuální kompetenci, jsou technické

(odborné). Kritériem pro potvrzení této hypotézy je, že sociální kompetence budou ve výsledném pořadí hodnocení kompetencí na prvních čtyřech místech.

V případě této hypotézy je postupováno podle metody a priori, tedy z vlastní zkušenosti a logického vyvození, které říká, že pracovníci v sociálních službách, včetně projektových manažerů, jsou zejména silnými vůdčími osobnostmi, pro něž jsou na prvním místě typické silné sociální kompetence, až poté odborné projektové kompetence.

U všech kompetencí bylo postupováno způsobem jako v tabulce č. 7. Byly zjištěny četnosti u jednotlivých známek, kterým bylo přiřazeno slovní hodnocení: 1 = velmi dobrá, 2 = dobrá, 3 = střední, 4 = špatná, 5 = velmi špatná. Poté byla na základě výpočtu průměru vypočítána celková hodnota hodnocení jednotlivých kompetencí, která byla i slovně vyjádřena.

Řízení integrace		
	n	v %
1 = velmi dobrá	29	28 %
2 = dobrá	58	57 %
3 = střední	15	15 %
4 = špatná	0	0 %
5 = velmi špatná	0	0 %
CELKEM	102	100 %
PRŮMĚR	1,86	<i>Dobrá</i>

Tabulka č. 7 – Míra důležitosti kompetence – Řízení integrace

Prostřednictvím průměrných hodnot u každé kompetence bylo možné sestavit jejich pořadí, jak je uvedeno v tabulce č. 8.

Řízení rozsahu	1,54
Komunikace a vyjednávání	1,59
Práce s dokumentací a informacemi	1,74
Odbornost v oboru	1,75
Řízení výkonu a orientace na výsledky	1,81
Předcházení a zvládnání konfliktních situací	1,82
Řízení času	1,85

Řízení integrace	1,86
Řízení změn	1,98
Řízení změn	1,98
Finanční řízení	2,04
Řízení jakosti	2,07
Vedení a motivace lidí	2,13
Řízení rizik	2,39

Tabulka č. 8 – Pořadí hodnocení kompetencí projektových manažerů v sociálních službách

Z tabulky vyplývá, že všechny kompetence jsou v průměru respondenty vnímány jako na velmi dobré či dobré úrovni. Žádná z hodnot se neblíží k známce 3 – střední. Zároveň nebyla ani jedním z respondentů žádná uvedená kompetence hodnocena jako velmi špatná. Nejlépe hodnocenou kompetencí je řízení rozsahu projektu, tedy jednoznačná specifikace toho, co bude projektem řešeno. Na druhém místě je sociální kompetence – Komunikace a vyjednávání. Na třetím místě je technická kompetence – Práce s dokumentací a informacemi. A na čtvrtém kontextuální kompetence – Odbornost v oboru. Z pohledu respondentů nejhůře hodnocenou kompetencí je řízení rizik. I vedení a motivaci lidí respondenti nestaví na první příčky. I tak se jejich hodnocení blíží kategorii – dobrá.

Tato zjištění vyvracejí hypotézu č. 5. Projektoví manažeři v sociálních službách nehodnotí lépe své sociální kompetence než odborné (technické) kompetence.

Průzkum zároveň potvrdil oprávněnost výběru daných kompetencí, které lze tímto vnímat za typické pro projektové manažery v sociálních službách, kteří je u sebe vnímají na dobré úrovni. Žádná nemusela být z důvodu nízkého hodnocení vyřazena.

5.5.6 Výsledná zjištění vztahující se k hypotéze H6

H6: Organizace, které využívají jednotnou metodiku pro řízení projektů, také vyhodnocují dopady a přínosy projektů po ukončení jejich realizace.

U této hypotézy byla statisticky testována závislost mezi dvěma proměnnými – využíváním jednotné metodiky pro řízení projektů a vyhodnocování dopadů a přínosů projektů po ukončení jejich realizace.

Při stanovování této hypotézy je opět vycházeno z celorepublikového průzkumu, který ukázal, že 70 % těch, kteří využívají při řízení projektů jednotnou metodiku, zároveň vyhodnocuje jejich dopady a přínosy. 30 % organizací s jednotnou metodikou dopady a přínosy nevyhodnocuje. V případě celorepublikového průzkumu však nebyla závislost mezi oběma proměnnými statisticky testována.

Výsledky vyhodnocování dopadů a přínosů projektů po jejich ukončení byly již uvedeny jako jeden z výstupů, týkajících se hypotézy č. 2. Zaměříme-li se na druhou proměnnou – využívání jednotné metodiky pro řízení projektů, tu využívá 32 % (34) organizací, 58 % (61) organizací jednotnou metodiku nevyužívá a 10 % (11) respondentů neví.

K ověření této hypotézy byla stanovena alternativní hypotéza $H3^A$: Mezi využíváním jednotné metodiky pro řízení projektů a vyhodnocováním dopadů a přínosů projektů po ukončení realizace existuje statisticky významná závislost.

Hladina významnosti byla stanovena na 0,05, což znamená, že na 95 % hypotéza $H3^A$ nenastane – tzn. prokáže se, že mezi sledovanými znaky není statisticky významná závislost. Pro tuto alternativní hypotézu byl vybrán jako forma testového kritéria chí-kvadrát. Pro výpočet testového kritéria se vycházelo z údajů uvedených v tabulce č. 9. V úvahu byly brány pouze odpovědi ano a ne, čímž vznikla čtyřpolní tabulka.

		Jednotná metodika		
		Ano	Ne	Σ
Dopady a přínosy	Ano	28	38	66
	Ne	4	21	25
Σ		32	59	91

Tabulka č. 9 – Používání jednotné metodiky ve vztahu k vyhodnocování dopadů a přínosů

Z výpočtu testového kritéria vyšel výsledek $X^2 = 5,553$. Tento výsledek byl následně porovnán s příslušnou kritickou hodnotou F, jejíž hodnota je při prvním stupni volnosti $X^2 = 3,841$. Při porovnání bylo možné dospět k závěru, že vypočítaná hodnota (5,553) je větší než kritická hodnota (3,841). Z daného pozorování je tedy možné vyvodit, že existuje statisticky významná závislost mezi sledovanými jevy a lze tvrdit, že organizace s jednotnou metodikou řízení projektů zároveň vyhodnocují dopady a přínosy po ukončení realizace projektů. Hypotéza č. 6 je tedy považována za platnou.

5.6 Kompletní shrnutí výsledků výzkumného šetření

Hlavním předpokladem bylo, že projektové řízení je univerzálním nástrojem implementace změn velkého rozsahu, výrazně se tedy neliší záležitosti, jež projektoví manažeři řeší, jak mezi sektory v ČR, tak v ČR a zahraničí. Zde je klíčovým slovem slovo univerzální. Odkazuje na to, že projektový management lze využít jako nástroj, všestranně aplikovatelný na každý projekt bez ohledu na to, v jakém sektoru a druhu organizace je tvořen. Z toho důvodu jsou některé výsledky výzkumu srovnávány s výsledky celorepublikového průzkumu Projektové řízení v ČR 2015 (Krátký a Lokaj, 2015) a rozsáhlého zahraničního průzkumu z Nového Zélandu Project Management Survey Report 2013 (KPMG, 2013). Následující výčet výsledků výzkumného šetření dává odpověď na výzkumnou otázku: Čím je charakteristický projektový management v oblasti sociálních služeb v komparaci s projektovým managementem v dalších sektorech?

Porovnáme-li vlastnosti výzkumného vzorku výzkumu v sociálních službách s celorepublikovým průzkumem, zjistíme, že zásadní rozdíl je v tom, že v sociálních službách nejčastěji projektoví manažeři pracují se souhrnným rozpočtem 1 – 5 mil. Kč, kdežto respondenti z celé ČR nejčastěji pracují s rozpočtem přesahujícím 51 mil. Kč. Projektoví manažeři v sociálních službách jsou nejčastěji zapojeni do 1 – 3 projektů ročně, ostatní do 4 – 10 projektů. Ostatní projektoví manažeři pracují nejčastěji v organizacích s více než 500 zaměstnanci, projektoví manažeři v sociálních službách v organizacích s 26 – 100 zaměstnanci. V celorepublikovém měřítku je více než polovina respondentů držiteli mezinárodně uznávaného certifikátu v oblasti projektového řízení. V oblasti sociálních služeb je držení certifikace téměř na nulové úrovni. Více než polovina z obou skupin respondentů je přesvědčena o tom, že je tato certifikace přínosem pro praxi.

Stejně jako u průzkumu projektového managementu v ČR se projektoví manažeři v sociálních službách na prvním místě nejčastěji potýkají s problémy, týkajícími se lidských zdrojů. Mezi časté problémy patří nekompetentnost a nedostatečná kvalifikace členů projektového týmu, nedostatečné personální zajištění, častá fluktuace zaměstnanců a nedostatky v komunikaci. Mezi další časté problémy patří komplikovaná administrativa

projektů v sociálních službách a špatný systém financování. Respondenti naopak vůbec neřeší problémy týkající se nedostatečného plánování, změn v průběhu realizace či špatné práce s riziky jako ostatní. Průměrně 20 % z celkového objemu rozpočtu projektu jde podle nich na administraci dotace.

Projektoví manažeři v sociálních službách vnímají jako nejvýznamnější faktor ovlivňující úspěšnost projektu kvalitní projektový tým, podobně jako manažeři napříč obory z celé ČR. Délka praxe a zkušenosti jsou pro ně naopak na předposledním místě. Na posledním místě je pro ně kvalitní vedení a řízení. Důležité jsou pro ně například i kvalitně zpracovaný projekt, spolupráce s vnějším prostředím a dobře promyšlený záměr projektu.

Úspěšnost svých projektů manažeři v sociálních službách hodnotí nejčastěji na základě spokojenosti a počtu klientů a naplnění (monitorovacích) indikátorů. Podobně uvádějí respondenti z celé ČR jako hlavní faktor hodnocení úspěchu spokojenost zadavatele či zákazníka a naplnění troimperativu (výsledek, rozpočet, harmonogram).

Téměř 3/4 (70 %) respondentů formálně vyhodnocují dopady a přínosy po ukončení realizace projektu. V porovnání s manažery z celé ČR je to o 11 % více, což lze pokládat za velmi uspokojivé. Zahraniční průzkum (KPMG, 2013, s. 15) ukazuje, že jen 51 % organizací vyhodnocuje dopady a přínosy projektu. V souvislosti s tímto je jedním z nejvyužívanějších nástrojů manažerů v sociálních službách formalizované poučení z předchozích projektů (lessons learned).

56 % organizací z celé ČR využívá při projektovém řízení jednotnou metodiku, organizace v sociálních službách jednotnou metodiku využívají jen v 32 %. Průzkum potvrdil, že organizace s jednotnou metodikou řízení projektů zároveň vyhodnocují dopady a přínosy po ukončení realizace projektu. To lze interpretovat i tak, že jednotná metodika pro projekty v sociálních službách je zásadní.

Stejně jako u respondentů z celé ČR je projektovými manažery v sociálních službách nejvíce využívaným nástrojem časové plánování s využitím harmonogramů a kritických cest. Tento nástroj v sociálních službách využívá téměř polovina respondentů, v ostatních oblastech 66 %. Výraznou neznalost lze sledovat u základního projektového nástroje WBS, který podle průzkumu v sociálních službách nezná 69 % z dotazovaných. Jiné nástroje projektového řízení, shodné s těmi, které využívají respondenti po celé ČR, využívá okolo třetiny manažerů. Stejně projektové nástroje však ve vyšší míře používá

více než polovina projektových manažerů z celé ČR. Oproti 48 % projektových manažerů z ČR využívajících specializovaný projektový software jej v sociálních službách využívá jen naprosté minimum respondentů. Využívání nástrojů projektového managementu v sociálních službách lze tedy vnímat jako na nízké úrovni. Přitom zahraniční výzkum (KPMG, 2013, s. 13) ukázal, že 90 % organizací, které úspěšně ukončily své projekty, by vždy nebo často využilo metody projektového managementu.

Stejně jako u celorepublikového průzkumu ani zde nebyla prokázána závislost užívání projektových nástrojů na délce praxe respondentů. S délkou praxe respondentů tedy v sociálních službách nestoupá podíl užívání více projektových nástrojů. Tato závislost byla prokázána pouze u nástroje lessons learned. S délkou praxe tedy roste využívání formalizovaného poučení z předchozích projektů.

Zahraníční průzkum (KPMG, 2013, s. 14) uvádí, že důsledné uplatňování metodiky řízení rizik v průběhu celého životního cyklu projektu bylo identifikováno jako významně přispívající k míře úspěšnosti projektu. Bez efektivních procesů řízení rizik organizace nemohou efektivně identifikovat, hodnotit a řídit nejistotu plynoucí z projektu. Řízení rizik však respondenti známkují jako u nich nejméně vyvinutou kompetenci. Mezi první tři nejdůležitější kompetence u sebe řadí technickou kompetenci řízení rozsahu projektu, behaviorální kompetenci komunikaci a vyjednávání a technickou kompetenci práci s dokumentací a informacemi. Nelze určit, zda u respondentů převažují technické, nebo behaviorální kompetence.

Celorepublikového průzkumu se účastnili v nejvyšší míře projektoví manažeři z oblastí informačních technologií, veřejné správy a veřejných služeb, vzdělávání, poradenství a strojírenství. Přestože oblast veřejné správy a veřejných služeb je také neziskový sektor, ovšem státní, mezi sociálními službami a výše zmíněnými oblastmi jsou některé zásadní rozdíly. Sociální služby zajišťují z velké části nestátní neziskové organizace a i v případech, kdy jde o organizace zřízené územními samosprávnými celky (obcemi nebo kraji), si tyto organizace zachovávají jakousi vlastní autonomii a zásadní poslání. Tím je nezištné dosahování společenského užitku – pomoc ve všech oblastech lidského života. Nezištné ve vztahu k organizaci jako celku. Tyto organizace mohou sice zisk tvořit, ale musí jej investovat zpět do rozvoje organizace. Neziskové organizace poskytující sociální služby musejí nějakým způsobem „přežít“. Na rozdíl od ziskového

sektoru jsou závislé na z dlouhodobého časového hlediska nejistých finančních prostředcích svých donátorů. Proto je pro ně zásadní vysoká úroveň fundraisingových aktivit a dobrá orientace v možných dotacích a grantech. Projektové řízení v oblasti sociálních služeb má svá specifika, která výzkum odkryl, nicméně i tak lze závěrem konstatovat, že záležitosti, které projektoví manažeři řeší, se zásadním způsobem neliší od záležitostí, které řeší projektoví manažeři v jiných oborech. I sledujeme-li shodné kompetenční priority projektových manažerů. Rozdíly lze hledat pouze v základním poslání projektů, rozpočtech a rozsahu projektů. Obecně lze tvrdit, že projektový management v sociálních službách je oproti dalším oblastem na nižší úrovni.

5.7 Návrhy opatření pro zlepšení podmínek projektového managementu v sociálních službách

Dobrá znalost projektového řízení jako nástroje pro uplatňování specifických organizačních cílů v určitém čase a s určitými zdroji by měla být předpokladem vedoucích funkcí v sociálních službách. V souvislosti s tím je nutné vědět, že investice do dalšího vzdělávání osob, které mají na starosti projekty v organizacích poskytujících sociální služby, se pro organizaci z dlouhodobého hlediska vyplatí. Dobře aplikovatelné znalosti projektového řízení zvyšují udržitelnost projektů, na kterých jsou často sociální služby a jejich fungování založeny.

Je třeba brát na vědomí, že administrativně úspěšnou žádostí o grant či dotaci projektové řízení nekončí. Vhodná teoretická i praktická východiska napomáhají ve všech případech předcházet zbytečným chybám náročnějších projektů. Proto je třeba dále se vzdělávat v teorii a brát si inspiraci z dobré praxe projektového řízení.

Dnes je možné setkat se s širokou vzdělávací nabídkou praktických kurzů a tréninků prostřednictvím simulačních her, případových studií, praktických procvičování nástrojů a postupů kvalitního projektového řízení, opřené o dobrou praxi. Pro ty, kteří nemají dost času, organizace, které tyto výcviky poskytují, nabízejí i bohatou nabídku finančně nenáročných video e-learningových kurzů.

Tyto organizace často poskytují i nabídku odborného poradenství a případné pomoci zkušených specialistů na projektové řízení. Profesionálové napomůžou identifikovat potenciál zlepšení projektového managementu v organizaci a následně stanovit opatření,

kteřá by měl konkrétní typ organizace implementovat. Tyto podpůrné formy poradenství vytvořené za účelem zisku jsou však pro neziskový sektor značně finančně náročné. Východiskem by mohl být vznik projektových kanceláří pro neziskové organizace, hrazených např. MPSV, které by sloužily nejen jako metodická podpora při přípravě projektových žádostí, ale i při celkové realizaci projektů v organizacích sociálních služeb.

Napomoci by mohlo i absolvování pravidelných odborných konferencí, orientovaných na toto téma, např. ve Zlíně nebo Praze, jejichž součástí jsou i interaktivní workshopy.

Samozřejmě nejefektivnějším způsobem pro zlepšení fungování projektového řízení v organizacích sociálních služeb by byla oficiální certifikace, nejlépe IPMA, ale pro často nepřilíš rozsáhlé projekty sociálních služeb se nezdá být nezbytná.

Jedním z efektivních opatření by mohla být už samotná výuka na školách. Obecně lze projektovou výuku začít již v základních a středních školách. V případě vyššího a vysokoškolského vzdělání v sociálních oborech, zejména sociální pedagogice a sociální práci – by měla být výuka projektového managementu součástí studijního programu. Tyto obory by měly počítat s tím, že jejich absolventi v budoucnu budou ve vedení neziskových organizací, nebo budou zakládat vlastní organizace, k čemuž jsou obecné předpoklady pro úspěšné a kvalitní projektové řízení nezbytností.

Významným problémem pro projekty v sociálních službách je jejich administrativní náročnost. Rostoucí administrativa a potřeba maximální kontroly ve všech sektorech lidského života se však zdá být pro dnešní zmatenou, komplikovanou dobu čím dál víc typičtější. Těžko říci, zda je cesta zpět vůbec možná. V takovém případě je nutné zajistit vhodnou metodickou podporu např. ve formě aktivních call linek MPSV, již miněných bezplatných projektových kanceláří nebo bezplatného dalšího vzdělávání. Podpora by se však neměla týkat pouze dotačních řízení, ale celkového průběhu projektů.

Jedním z hlavních předpokladů úspěšnosti projektů v sociálních službách by mělo být jejich víceleté plánování. Projekty jsou obvykle financovány na jeden rok, vše je velice formální, finance přicházejí v polovině roku a přitom lze maximálně plánovat, jak postupovat, když dojdou vlastní prostředky. Z toho důvodu je třeba zasadit se o zavedení víceletého financování projektů.

Projektoví manažeři v sociálních službách by také mohli iniciovat vzájemná setkávání například ve formě konferencí, kde by si vzájemně předávali vlastní zkušenosti a řešili

problémy, se kterými se v praxi projektového řízení i celkového běhu svých organizací střetávají.

Na tomto místě lze konstatovat, že projektové řízení se stává perspektivou pro sociální služby v 21. století, a proto je třeba mít v neziskových organizacích sociálních služeb připravené a kompetentní projektové manažery.

Závěr

Hlavním cílem práce jako celku bylo prezentovat způsob řízení projektů v oblasti sociálních služeb ve snaze porovnat specifika projektového řízení s projektovým managementem v dalších, zejména ziskových, oblastech. Dílčími cíli bylo následně vytvoření kompetenčního profilu typického projektového manažera v sociálních službách a stanovení návrhů opatření pro eventuelní zefektivnění procesu projektového řízení v sociálních službách. Těchto cílů bylo v práci dosaženo.

V teoretické části práce byla objasněna základní terminologie, vztah projektového managementu, sociální práce a sociální pedagogiky. Byly popsány jednotlivé fáze životního cyklu projektu a prezentovány některé základní technické a behaviorální kompetence včetně často používaných nástrojů projektového managementu. To vše se snahou aplikovat obecnou teorii na neziskovou sféru sociálních služeb. V souvislosti s těmito teoretickými východisky práce jsem se zaměřil na základní, pro sociální služby, klíčové oblasti, které by měly být pro projektové manažery v tomto odvětví jakýmsi neodmyslitelným jádrem vědomostí.

Výzkumné šetření prokázalo specifické odlišnosti, ale i paralely s projektovým řízením v jiných oblastech. V návaznosti na výzkumný problém práce charakterizovala typického projektového manažera v sociálních službách včetně hodnocení jeho kompetencí, sestavených podle nároků, které s sebou tato profese přináší. Dále upozornila na problémy, se kterými se projektoví manažeři v sociálních službách nejčastěji střetávají, a i na faktory, které přispívají k úspěchu jejich projektů. Hodnocen byl i vliv používání jednotné metodiky řízení projektů v organizacích a vyhodnocování dopadů a přínosů projektů po ukončení jejich realizace. V práci bylo mapováno využívání a znalost základních projektových nástrojů, které by měly být pro projektové manažery v sociálních službách základem pro řízení úspěšných projektů. Nakonec byly výsledky specifických vlastností sociálních služeb komparovány s výsledky charakteristik projektového managementu jako celku. Tím bylo odpovězeno na výzkumnou otázku: Čím je charakteristický projektový management v oblasti sociálních služeb v komparaci s projektovým managementem v dalších sektorech?

Diplomová práce by spolu se svými výsledky mohla napomoci sociálním oborům, součástí jejichž studijního programu je, a pokud tomu tak není, měl by být, i projektový

management, jako tomu je například na Katedře sociální pedagogiky PdF UHK, v bližším pochopení specifik projektového managementu v neziskovém sektoru sociálních služeb. Mimo jiné by mohla sloužit jako samotný zdroj základních vědomostí pro projektové manažery v sociálních službách. Přesto si práce neklade za cíl být „odbornou publikací“ projektového řízení, k čemuž slouží v současnosti již široké množství publikací.

Předpokladem úspěšnosti projektů v sociálních službách a většího zájmu osob, které mají projekty v organizacích sociálních služeb na starosti a jsou formálně označovány jako projektoví manažeři, o zkvalitňování svých kompetencí v tomto směru, je víceleté financování projektů a s ním spjaté dlouhodobé plánování. Bez něj lze snadno propadnout iluzi, že projekty může kvalitně dělat každý a jakákoliv opatření pro zefektivnění projektového řízení v sociálních službách, která jsou v práci navržena, poté nemají smysl. Právě v dlouholetém plánování a udržitelnosti lze spatřovat budoucnost sociálních služeb.

Použité zdroje

1. ABRIGNANI, Bernard, Rui GOMES a Dirk DE VILDER. *T-Kit - Řízení projektů*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2007, 109 s. ISBN 978-80-86784-53-3.
2. BARKER, Stephen a Rob COLE. *Projektový management pro praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
3. BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6.
4. BENTLEY, Colin. *Prince2: Revealed*. 2th ed. Great Britain: Elsevier, 2010, 296 s. ISBN 978-1-85617-813-6.
5. BLAŽEK, Josef. „Já se nezapišu do historie jako ten, kdo nedostavěl tuhle železnici“. *Inflow* [online]. 2012 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/ja-se-nezapisu-do-historie-jako-ten-kdo-nedostavel-tuhle-zeleznici-workshop-projektovy-management>
6. BURKE, Rory. *Introduction to Project Management: one small step for the project manager*. United Kingdom: Burke Publishing, 2007, 283 s. ISBN 0-9582-733-3-2.
7. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
8. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. vyd. Přeložila Vendula Hlavatá. Brno: Paido, 2010, s. 121.
9. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kompetence v praxi sociální práce*. Praha: OSMIUM, 1999, 167 s. ISBN 80-902081-8-5.
10. HINDE, David. *Prince2: Study Guide*. United Kingdom: John Wiley & Sons, 2012, 470 s. ISBN 978-1-119-97078-1.
11. HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-121-1.

12. HYÁNEK, Vladimír, PROUZOVÁ Zuzana, ŠKARABELOVÁ, Simona a kol. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Vyd. 1. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2007, 292 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
13. CHRÁSKA, Miroslav. *Úvod do výzkumu v pedagogice*. Vyd. 2. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 200 s. ISBN 80-244-1367-1.
14. CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005, 132 s. ISBN 80-7357-085-8.
15. JERMÁŘ, Milan. *Orientace na výsledky a hodnocení výkonnosti členů projektového týmu*. Projekt PM 250+, 2012. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-f/f13.pdf>
16. KAPPL, Miroslav a Martin SMUTEK. *Proměny klienta služeb sociální práce: Social work client metamorphoses*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 478 s. ISBN 80-7041-716-1.
17. KERZNER, Harold. *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 10. Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009, 1264 p. ISBN 978-1-118-02227-6.
18. KOHOUTEK, Rudolf. *Poznávání a utváření osobnosti*. Brno: CERM, 2001, 275 s. ISBN 80-7204-200-9.
19. KPMG. *Project Management Survey Report 2013: Strategies to capture business value*. 2013 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <https://www.kpmg.com/NZ/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG-Project-Management-Survey-2013.pdf>
20. KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
21. KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido, 2001. ISBN 80-7315-004-2.
22. KRÁTKÝ, Jiří a Jakub LOKAJ. *Projektové řízení v ČR 2015*. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/2016/01/projektove-rizeni-v-cr-2015-zprava-o-vysledcich-setreni/#more-1126>

23. KVĚTENSKÁ, Daniela. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*. Vyd. 2. aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 109 s. ISBN 978-80-7041-431-6.
24. LUECKE, Richard. *Managing projects large and small : the fundamental skills for delivering on budget and on time*. Boston: Harvard Business School Press, 2004, 175 s. ISBN 1-59139-321-3.
25. MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
26. MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0041-3.
27. MÁCHAL, Pavel, KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2015. 138 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
28. MIKŠÍK, Oldřich. *Psychika osobnosti v období závažných životních a společenských změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2009, 301 s. ISBN 978-80-246-1600-1.
29. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Operační program zaměstnanost 2014-2012*. 2015. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/operacni-program-zamestnanost>
30. NÁRODNÍ INSTITUT PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ. *Kompetenční profil projektového manažera ve školství*. 2012 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf>
31. NEKOLA, Jaroslav. *RPRO - Řízení projektů ve dvaceti kapitolách*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 129 s. ISBN 978-80-7041-130-8.
32. NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
33. NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

34. NEZISKOVKY.CZ. Grantový kalendář Nadace Neziskovky.cz. *Neziskovky.cz* [online]. 2016 [cit. 11-03-2016]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/508/granty/>
35. PITAŠ, Jaromír, STANÍČEK, Zdenko, MOTAL, Michael a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.1*. Brno: VUT v Brně ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, o.s., 2010, 314. s. ISBN 978-80-214-4058-6.
36. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge : (PMBOK guide)*. 5th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2013, 390 s. ISBN 1-930699-45-X.
37. PROJEKT PM 250+. *Balíček vzorové dokumentace pro projektové manažery ve školství v rámci projektu PM 250+*. 2012 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/download?page=4>
38. ROSENAU, Milton. *Řízení projektů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xiv, 344 s. ISBN 80-7226-218-1.
39. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: příručka pro studenty*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 286 s. ISBN 80-7178-923-2.
40. SCHWALBE, Kathy. *Introduction to project management*. Boston: Thomson Course Technology, 2006, 316 s. ISBN 1-4188-3559-5.
41. SMUTEK, Martin a Milan ŠVEŘEPA. *Sociální práce a sociální služby: výběr studijních materiálů projektu Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb na území Královéhradeckého kraje*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2007, 141 s. ISBN 978-80-7041-105-6.
42. SMUTEK, Martin. *Možnosti sociální práce na počátku 21. století: sborník příspěvků z minikonference*. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2005, 182 s. ISBN 80-86771-10-5.
43. SVOBODOVÁ, Radka, LACKO, Branislav a CINGL, Ondřej. *Projektové řízení a projektové vyučování, aneb, Jak na výukové projekty podle zásad projektového řízení*. Vyd. 1. Choceň: PM Consulting, 2010. 100 s. ISBN 978-80-254-8174-5.

44. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
45. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
46. ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5., upr. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
47. ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 117 s. ISBN 80-7041-906-7.
48. ŠKARABELOVÁ, Simona a kol. *Když se řekne nezisková organizace*, Vyd. 1. Brno: ESF, Masarykova univerzita, 2002, 84 s. ISBN 80-210-3031-3.
49. ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
50. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. 1. vyd. Zlín: VerBuM, 2011, 143 s. ISBN 978-80-87500-07-1.
51. TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xii, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.
52. VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Prahe: Karolinum, 2004, 356 s. ISBN 80-246-0841-3.
53. VRBICKÝ, Jan. *Sociální služby*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, 65 s. ISBN 978-80-7435-467-0.

Legislativa

1. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [cit. 2016-02-11] Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586~2F1992&rpp=15#seznam>
2. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. [cit. 2016-02-11] Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586~2F1992&rpp=15#seznam>

3. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. [cit. 2016-02-11] Dostupné z:
<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&fulltext=&nr=89~2F2012&part=&name=&rpp=15>
4. Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. [cit. 2016-02-11]
Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=90~2F2012&rpp=15#seznam>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam obrázků, tabulek a grafů

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 1 – Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek č. 2 – Trojimperativ – zdroj Štefánek 2011, s. 13

Obrázek č. 2 – Trojúhelník 3P – zdroj Abrignani, Gomes a De Vilder, 2007, s. 75

Obrázek č. 3 – Logický rámec – směry – zdroj Blažek, 2012.

Obrázek č. 4 – Work Breakdown Structure – zdroj autor

Obrázek č. 5 – Příklad rozpisu nákladů – zdroj autor

Seznam tabulek:

Tabulka č. 2 – Přehled konceptů vztahujících se k evaluaci – zdroj Smutek, 2005, s. 24

Tabulka č. 2 – Činnosti vedoucí k realizaci projektu (Ganttův diagram) – zdroj autor

Tabulka č. 3 – Matice dopadu a pravděpodobnosti – zdroj autor

Tabulka č. 4 – Součet rozpočtu projektů z roku 2014

Tabulka č. 5 – Administrace dotace – střední hodnoty a míry rozptýlenosti

Tabulka č. 6 – Využívání projektových nástrojů v různých věkových skupinách

Tabulka č. 7 – Míra důležitosti kompetence – Řízení integrace

Tabulka č. 8 – Pořadí hodnocení kompetencí projektových manažerů v sociálních službách

Tabulka č. 9 – Používání jednotné metodiky ve vztahu k vyhodnocování dopadů a přínosů

Seznam grafů:

Graf č. 1 – Délka praxe v projektovém řízení

Graf č. 2 – Nejvýznamnější problémy, se kterými se respondenti potýkají

Graf č. 3 – Kritéria úspěchu projektů

Graf č. 4 – Porovnání odpovědí celorepublikového průzkumu a průzkumu v sociálních službách

Graf č. 5 – Využívání nástrojů projektového řízení v praxi

Graf č. 6 – Vliv délky praxe na využívání projektových nástrojů

Příloha č. 2 – Dotazník

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH 2014 - DOTAZNÍK

Dobrý den,

dovoluji si Vás poprosit o zodpovězení několika následujících otázek dotazníku, jehož výsledky budou vyhodnoceny v diplomové práci, ve které porovnávám způsob řízení projektů v sociálních službách s dobrou praxí obecného projektového řízení.

Děkuji za váš čas, rád se s Vámi podělím o výsledky šetření.

Jakub Lokaj Univerzita Hradec Králové Pedagogická fakulta Katedra sociální pedagogiky

Vymenujte, prosím, 5 největších problémů, které ohrožují úspěšnost Vašich projektů:

	Problém
1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>

Uvedte, prosím, 3 skutečnosti, které nejvíce přispívají k úspěchu Vašich projektů?

	Skutečnost
1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>

Uvedte, prosím, 4 faktory, podle kterých hodnotíte úspěch Vašich projektů (pokud úspěšnost nevyhodnocujete, ponechte pole prázdné):

	Faktor
1	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>

Jsou vaší organizaci formálně vyhodnocovány dopady a přínosy projektů po ukončení realizace?

- Ano
- Ne
- Nevím

Využíváte pro řízení projektů specializované SW nástroje?

- Ano
 Ne

Pokud pro řízení projektů využíváte specializované SW nástroje, specifikujte jaké:

Jaké nástroje jste VY OSOBNĚ v roce 2014 pro řízení projektů využil(a)?

	Využil(a)	Nevyužil(a), v mých projektech není relevantní	Nevyužil(a), mám o nástroji povědomí	Nevyužil(a), nástroj neznám
Logický rámec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifikační (zakládací) listina projektu (project charter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WBS (Work Breakdown Structure)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalizovaný komunikační plán projektu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matice odpovědností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Časové plánování s využíváním harmonogramů a kritických cest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánování podle kritického řetězu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sledování projektu s využitím dosažené hodnoty (Earned Value)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalizovaná analýza rizik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilní techniky řízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lessons learned (formalizované poučení z předchozích projektů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Je ve vaší organizaci využívána jednotná metodika pro řízení projektů?

- Ano
 Ne
 Nevím

Jste držitelem/držitelkou certifikátu v projektovém řízení?

- Ano
 Ne

Pokud jste držitelem/držitelkou certifikátu v projektovém řízení, jakého?

Považujete certifikaci projektových manažerů za přínosnou pro praxi řízení projektů v sociálních službách?

- Rozhodně Ano
- Spíše Ano
- Spíše Ne
- Rozhodně Ne
- Nevím

Jak hodnotíte svoje kompetence v následujících oblastech?

Nápověda k otázce: *Přiřadte, prosím, známku jako ve škole.*

	1	2	3	4	5
ŘÍZENÍ INTEGRACE (koordinace všech níže uvedených oblastí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ ROZSAHU PROJEKTU (jednoznačná specifikace toho, co bude projektem řešeno)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ ČASU (zpracování harmonogramu, jeho sledování a aktualizace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FINANČNÍ ŘÍZENÍ PROJEKTU (zpracování rozpočtu a jeho sledování a aktualizace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ ZMĚN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ JAKOSTI (řízení kvality výstupů projektu, evaluace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRÁCE S DOKUMENTACÍ A INFORMACEMI (administrace dotace - výkazy, prezenční listiny atp.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ RIZIK (sestavení analýzy rizik a její průběžná aktualizace)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOMUNIKACE A VYJEDNÁVÁNÍ (nastavení pravidel, schopnost efektivně komunikovat a vyjednávat uvnitř i vně týmu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VEDENÍ A MOTIVACE PROJEKTOVÉHO TÝMU	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ŘÍZENÍ VÝKONU A ORIENTACE NA VÝSLEDKY (sebeřízení, osobní výkonnost, orientace na cíle a výsledky)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PŘEDCHÁZENÍ A ZVLÁDÁNÍ KONFLIKTNÍCH SITUACÍ (proaktivní předcházení vzniku a jejich efektivní zvládnutí)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ODBORNOST V OBORU (znalost problematiky, kterou řeší projekt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odhadněte, jak velký podíl z objemu rozpočtu projektu vydáte reálně na administraci dotace (uvedte %)

V jakém typu organizace působíte?

- Obec nebo organizace zřízená obcí
- Kraj nebo organizace zřízená krajem
- Nestátní nezisková organizace
- Jiný

Počet projektů, kterých se v roce 2014 účastníte:

- 1 - 3
- 4 - 10
- 11 - 20
- nad 20

Součet rozpočtu projektů, kterých se v roce 2014 účastníte:

- do 1 mil. Kč
- 1 - 5 mil. Kč
- 6 - 10 mil. Kč
- 11 - 50 mil. Kč
- 51 a více mil. Kč
- Nevím

Počet zaměstnanců organizace, ve které jste v roce 2014 převážně působil/a:

- 1 - 10
- 11 - 25
- 26 - 100
- 101 - 500
- 501 a více
- Nevím

Váš věk:

- do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- nad 61 let

Vaše délka praxe v projektovém řízení:

- do 1 roku
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- 7 - 15 let
- nad 16 let

Typ pozice, na které jste strávil/a v roce 2014 nejvíce času:

- projektový/á manažer/ka
- člen/ka projektového týmu
- portfolio manažer/ka
- Jiná

Pokud máte zájem o zaslání výsledků šetření, vyplňte, prosím, svůj email:
