



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

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

**Realizace projektového řízení v organizacích
poskytujících sociální služby**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program:

REHABILITACE

Autor: Bc. Denisa Dufková

Vedoucí práce: Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

Konzultant práce: doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem **Realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby** jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 2. 6. 2020

.....

Bc. Denisa Dufková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Radce Prokešové Ph.D. a konzultantce doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové Ph.D., za čas, který mi věnovaly, za cenné rady, podněty, připomínky a vstřícný přístup při zpracovávání. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům za pomoc a podporu. A v neposlední řadě patří velké dík všem respondentům a informantům za jejich spolupráci.

Realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby

Abstrakt

Aplikace projektového řízení v sociálních službách je cesta, kterou se organizace snaží dosáhnout společensky prospěšných projektů, za použití nástrojů a technik projektového managementu.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá sociálními službami, managementem a projektovým řízením. Hlavním cílem diplomové práce je na základě smíšeného výzkumu zjistit, jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

U kvantitativní části byly v souvislosti s cílem stanoveny tyto hypotézy: H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. A H2: Zdroje financování organizace ovlivňují počty realizovaných projektů. Výzkum ukázal, že vybrané sociodemografické charakteristiky (jednalo se o: pohlaví, věk, délka praxe, pracovní pozice, nejvyšší dosažené vzdělání, zaměření vzdělání manažera, dále pak zřizovatel, velikost organizace, cílová skupina) statisticky významně ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

U kvalitativní části bylo cílem zjistit, jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera. Výzkum ukázal, že realizace projektového řízení je pro organizace poskytující sociální služby velice důležitá a díky ní získávají finance pro zdokonalení sociálních služeb. O projektové řízení se starají zejména ředitelé s určitými zaměstnanci. Příprava projektů je závislá na týmu, v němž probíhá dohoda o výzvě a cílech, které souvisí s projektem. Dále podají žádost o výzvu a následně realizují projekt. Nakonec proběhne vyhodnocení a vyúčtování projektu.

Zjištěné informace o realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby mohou sloužit pro vytvoření návrhu na zlepšení řízení v organizacích v sociální oblasti, eventuálně výsledky mohou sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy.

Klíčová slova

Projektové řízení /Management/ Sociální služby/ Organizace poskytující sociální služby

Implementation of project management in social services organizations

Abstract

The application of project management in social services is the way in which the organization seeks to achieve socially beneficial projects, using project management tools and techniques. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with social services, management and project management. The main goal of the diploma thesis is based on mixed research to find out how project management is implemented in organizations providing social services.

For the quantitative part, the following hypotheses were set in connection with the objective: H1: Selected sociodemographic characteristics influence the implementation of project management in organizations providing social services. A H2: The sources of financing the organization affect the number of implemented projects. The research showed that selected sociodemographic characteristics (these were: gender, age, length of practice, job position, highest level of education, focus of manager's education, then founder, size of organization, target group) statistically significantly affect the implementation of project management in organizations providing social services.

In the qualitative part, the aim was to find out how project management is implemented in organizations providing social services from the manager's point of view. Research has shown that the implementation of project management is very important for organizations providing social services and thanks to it they obtain funding to improve social services. Project management is mainly taken care of by directors with certain employees. The preparation of projects depends on the team in which an agreement is reached on the call and objectives related to the project. They also apply for a call and then implement the project. Finally, the evaluation and billing of the project will take place.

The obtained information on the implementation of project management in organizations providing social services can be used to create a proposal to improve management in organizations in the social field, or the results can serve as a stimulus for further expanding research.

Keywords

Project management / Management / Social services / Organizations providing social services

Obsah

1	Současný stav	9
1.1	Sociální služby	9
1.1.1	Zřizovatelé sociálních služeb	10
1.1.2	Poskytovatelé sociálních služeb.....	11
1.1.3	Financování organizací poskytujících sociální služby	12
1.2	Organizace v sociálních službách	14
1.3	Management.....	17
1.3.1	Management v sociální práci.....	17
1.3.2	Manažer v sociálních službách	18
1.4	Projektové řízení	18
1.4.1	Projekt.....	20
1.4.2	Trojimperativ	21
1.4.3	Životní cyklus projektu a jeho fáze	22
1.4.4	Projektový manažer	24
1.4.5	Projektový tým	25
1.4.6	Projektová organizace	25
1.5	Specifika projektového řízení v sociálních službách	26
2	Cíl a výzkumné otázky	27
2.1	Cíl práce.....	27
2.2	Hypotézy (pro kvantitativní část výzkumu).....	27
2.3	Výzkumná otázka (pro kvalitativní část výzkumu)	27
2.3	Operacionalizace pojmu.....	27

3	Metodika.....	28
3.1	Použité metody a techniky výzkumu	28
3.2	Způsob zpracování dat	29
3.3	Realizace výzkumu	30
3.3.1	Kvantitativní výzkum část výzkumu	30
3.3.1.1	Způsob výběru a charakteristika výzkumného souboru u kvantitativní části .	31
3.3.2	Kvalitativní část výzkumu.....	32
3.3.2.1	Způsob výběru a charakteristika výzkumného souboru u kvalitativní části	33
3.4	Etika výzkumu	36
4	Výsledky.....	37
4.1	Popisná statistika.....	37
4.2	Analýza vztahů	54
4.2.1	Statistické zpracování dat	54
4.2.2	Testování souvislostí.....	55
4.3	Vyhodnocení hypotéz	64
4.4	Kvalitativní výzkum	70
5	Diskuze	85
6	Závěr	92
7	Seznam použité literatury	95
8	Seznam příloh	99
9	Seznam tabulek a grafů.....	113

Úvod

Projektové řízení zahrnuje plánování, organizování a řízení činností a jejich zdrojů v rámci projektu. Cíl projektového řízení spočívá v realizaci vhodných činností vedoucí k naplňování cílů projektu využitím práce osob, které se na jeho realizaci podílí. Jde o specifický způsob přístupu k námětu a provedení procesu změn, které směřují k domnělému cíli v zamyšleném termínu, při daném rozpočtu, takovým způsobem, aby nedošlo k nežádoucímu vedlejšímu výsledku. Projektové řízení v sociálních službách je určitý proces, při kterém organizace používají dosažené zdroje k provedení společensky prospěšných projektů za použití nástrojů a technik projektového managementu. Velmi limitující pro zařízení je skutečnost, že organizace nezaměstnává projektového manažera a jsou averzní pro spolupráci s externí firmou při řízení projektů.

V České republice pro roce 1989 vznikly státní a nestátní organizace, které začaly poskytovat sociální služby. Tyto služby se postupem času vyvíjely tak, aby byly měřitelné z hlediska kvality (vznik standardizace sociálních služeb). Projektové řízení je pro organizace poskytující sociální služby důležité v tom, že díky němu mohou získat finance pro jejich rozvoj a pro zdokonalování jejich služeb. Projektové řízení v těchto organizacích je výzkumným tématem, které nebylo v minulých letech podrobena bližšímu zkoumání.

Výzkum v organizacích poskytujících sociální služby byl zaměřen na způsoby financování organizace a jejich projektů, zjišťuje, jaké profese jsou ve zkoumaných organizacích pověřeny řešením projektů, dále zjišťuje, přípravu projektů a zda organizace poskytující sociální služby využívají externí firmu pro zpracovávání projektů a zjišťuje spokojenost s projektovým řízením v organizacích.

Výzkum byl proveden v rámci projektu s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo. č. GAJU 052/2019/S Vacková), financováno Grantovou agenturou Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak probíhá realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

1 Současný stav

1.1 Sociální služby

Zákon č.108/2006 Sb., zákon o sociálních službách § 3 definuje sociální službu jako činnost nebo soubor činností, které zajišťují pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Tento zákon také uvádí, že podpora a pomoc pomocí sociálních služeb musí být vždy dostupná, efektivní, kvalitní, bezpečná a hospodárná. Gulová (2011) uvádí, že sociální služby patří do spousty oblastí státní správy. Úkolem sociálních služeb je podpora lidí v zachování si nebo znovunalezení svého místa ve společnosti (Malíková, 2011). Úkolem pro správné fungování sociální sféry je důležité, aby stát zprostředkoval podmínky, které zabezpečují rovnováhu společenského života pomocí rozvoje sociálních služeb (Tomeš, 2010). Cíle sociální služby spočívají v tom, že se snaží udělat takové podmínky k uspokojení oprávněných potřeb lidí, které jsou oslabeny (Gulová, 2011). Sociální služby jsou pro lidi společensky znevýhodněné, které usilují o zlepšení kvality jejich života a v největší míře je zapojit do společnosti, nebo na druhou stranu ochránit společnost před nebezpečím, které mohou přinést (Matoušek et al., 2007). Sociální služba je podle Tomeše (2010) činnost, která zabezpečuje osoby pomocí soukromoprávních nebo veřejnoprávních institucí a je prováděna pro blaho jiné osoby.

Gulová (2011) uvádí tuto typologii sociálních služeb: služby pro staré lidi, služby pro etnické menšiny, služby pro uprchlíky, služby pro lidi s postižením, služby reagující na krize a služby pro lidi trpící duševními chorobami, služby pro nemocné, služby pro lidi se závislostmi, služby související s výkonem spravedlnosti, služby pro občany. Za sociální služby ručí pět činitelů, kteří se skládají z jednotlivců, z občanské společnosti, ze státu, z obcí a z krajů (Holasová 2014).

Základní druhy sociálních služeb podle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách § 32 v platném znění jsou:

- a) *sociální poradenství,*
- b) *služby sociální péče,*
- c) *služby sociální prevence.*

Formy poskytování sociálních služeb podle zákona č.108/2006 Sb., zákon o sociálních službách § 33 v platném znění jsou:

- (1) Sociální služby se poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní.*
- (2) Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb.*
- (3) Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb a součástí služby není ubytování.*
- (4) Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí.*

1.1.1 Zřizovatelé sociálních služeb

V České republice zřizovateli organizací poskytujících sociální služby mohou být v podstatě obce, kraje a Ministerstvo práce a sociálních věcí (Matoušek a kol. 2007). Dále autor uvádí, že v rámci samostatné působnosti mohou obce zřizovat sociální služby jako vlastní organizační složky nebo jako příspěvkové organizace, stejně jako kraje.

Působnost v oblasti sociálních služeb podle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách § 5 v platném znění:

(1) Státní správu podle tohoto zákona vykonávají

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

b) krajské úřady,

c) obecní úřady obcí s rozšířenou působností,

d) okresní správy sociálního zabezpečení,

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

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

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

1.1.2 Poskytovatelé sociálních služeb

Pro účely řízení sociální práce, je nutné si vymezit sociální sektor, který dle Matouška (2012) lze rozdělit do těchto podskupin:

- Oblast sociálních služeb – spadají do úřadů státní správy, například pod sociální obory městských úřadů.
- Oblast institucí – jsou zřizovány státem. Ministerstvo práce a sociálních věcí zřizuje výhradně ústavy sociální péče, jako jsou například dětské domovy.
- Organizace zřizované obcemi, okresními úřady a kraji, nebo pověřenými obcemi - do této oblasti spadá mnoho zařízení, jako jsou například domovy pro seniory, azylové domy pro matky s dětmi.
- Nestátní/neziskové organizace – vytváří se na podkladě zákona o sdružování a spolčování občanů nebo zákona o obecně prospěšných společnostech a zákona o nadacích. Jsou to například občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.

Poskytovateli sociálních služeb podle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách § 6 v platném znění *jsou při splnění podmínek stanovených tímto zákonem územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky státu nebo státní příspěvkové organizace, které jsou právnickými osobami.*

Ministerstvo práce a sociálních věcí (©2020) dělí poskytovatele sociálních služeb tímto způsobem:

- Obce a kraje – starají se o tvorbu patřičné podmínky pro rozvoj sociálních služeb na podkladě zprostředkování potřeb lidí a zdrojů. A jsou sami zřizovateli organizací poskytující sociální služby.
- Nestátní neziskové organizace – poskytují velké množství služeb. A také jsou podstatnými poskytovateli sociálních služeb.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí – zřizuje ústavy sociální péče.

Dále Matoušek et al. (2007) uvádí tyto právní formy poskytovatelů sociálních služeb neziskových organizací: Občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní

právnícké osoby, nadace, také mohou být fyzické osoby. Gulová (2011) podotýká, že zřizovatel je odpovědný za práci poskytovatele.

1.1.3 Financování organizací poskytujících sociální služby

Sociální služby jsou poskytované jako veřejní služby pro občany a jsou financovány z veřejných rozpočtů, tudíž jsou důkladně vymezeny legislativou a kvůli tomu jsou více podrobené politické vůli státu, krajů a obcí (Matoušek et al., 2007). Tito autoři také uvádí, že se dále sociální služby dají poskytovat jako komerční služby, která vzniká na podkladě smlouvy mezi poskytovatelem a uživatelem. Každá organizace si musí opatřit zdroje pro zajištění nákladů pro své aktivity (Pelikánová, 2018). Matoušek et al., (2007) uvádějí, že organizace poskytující sociální služby jsou financovány jejím zřizovatelem, a to buď do plné výše, nebo jen z části kryté. Dále zřizovatelem a poskytovatelem mohou být i nestátní neziskové organizace, které mohou získávat dotace z veřejných rozpočtů, to znamená z rozpočtů obcí, krajů a ministerstev. Čtvrtník a Lejsal (2012) uvádí čtyři základní zdroje financování sociálních služeb. A to soukromé zdroje, finanční dávky, hmotné dávky/garance dostupnosti služeb a pojištění.

Matoušek (2012) uvádí, že v České republice je financování závislé na statutu a právním postavení instituce. A podle toho je dělí na tyto typy:

- Organizace zřízené státem s právní subjektivitou - příspěvkové.
- Organizace zřízené státem bez právní subjektivity - rozpočtové.
- Organizace zřízené obcemi, okresními úřady, kraji a pověřenými obcemi.
- Různé typy nestátních neziskových organizací s právní subjektivitou.

Herman et al., (2008) rozdělují finanční zdroje pro poskytování sociálních služeb na státní dotace a granty, dotace ze strukturálních fondů, příspěvky zřizovatelů, příjmy od uživatele, příspěvky na péči, příjmy veřejného zdravotního pojištění, příspěvky samosprávných celků, dary a vedlejší hospodářská a mimořádná činnost.

Matoušek (2012) dělí zdroje financování takto:

- Nárokové financování – poskytuje se prostřednictvím dotace ze státního rozpočtu nebo obecního rozpočtu. Platí to pro příspěvkové a rozpočtové organizace, které si vytváří rozpočty. Prostředky pro nárokové přidělení se regulérně rozdělují na mzdy, na provoz a na investice.

- Grantové financování nestátních subjektů – jedná se o soustavu akreditací, které se opírají o standardy kvality služeb poskytovatelů sociálních služeb.
- Příspěvky a spoluúčast klientů – u některých organizacích, například u ústavní péče, je tento zdroj financování ošetřen legislativou. Jiné organizace mají dané předpisy pro výši tohoto příspěvku, například domov pro seniory. A soukromý poskytovatelé si částku stanovují samy prostřednictvím dohody mezi klientem a organizací.
- Nadace a dárci – tyto zdroje financování si musí organizace obstarat samy. A to přímou žádostí u určité nadace.
- Veřejné sbírky – ty jsou orientované přímo na danou aktivitu. Můžou být například ve formě pokladničky na veřejném místě.

Financování sociálních služeb podle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění probíhá takto:

- Krajům se uděluje ze státního rozpočtu účelově určená dotace na financování obvyklých výdajů, které pojí s poskytováním sociálních služeb. Dotaci poskytuje ministerstvo.
- Obcím s rozšířenou působností se uděluje příspěvek formou účelové dotace. Dotaci poskytuje ministerstvo. Dotace ze státního rozpočtu je obcím s rozšířenou působností udělena prostřednictvím rozpočtu kraje.
- Ze státního rozpočtu mohou být uděleny i účelové dotace k financování obvyklých výdajů spojené s poskytováním sociálních služeb. A to například na aktivity, které mají rozvojovou povahu, především na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a obcí v oblasti sociálních služeb, a i v případě mimořádných situací (živelná pohroma, požár).

Malíková (2011) rozděluje financování sociálních služeb tímto způsobem:

- Financování sociálních služeb ze státního rozpočtu formou dotací – dotace jsou poskytovány na pomoc při poskytování služeb sociální péče a sociální prevence na území daného kraje pomocí rozpočtu kraje. O tuto dotaci si může podat žádost každý poskytovatel sociální služby. Avšak na státní dotaci nenáleží nárok každému, proto se jim říká nenárokové. Dále se jedná o účelově vyplácené dotace, které vyplácí ministerstvo práce a sociálních věcí, které jsou určeny pro pomoc při rozvoji sociálních služeb nebo na mimořádné situace. Dále sem spadají výdaje krajských nebo obecných

rozpočtů na chod sociálních služeb z vlastních příjmů. A v neposlední řadě také úhrady od uživatelů sociálních služeb.

- Financování pobytových sociálních služeb – skládá se z příspěvků na péči, plateb uživatelů, státních dotací, příjmů z veřejného zdravotního pojištění, vedlejší hospodářská činnost, příspěvek zřizovatele na činnost, dary, ostatní granty, příspěvky a zdroje.
- Financování terénních a ambulantních sociálních služeb – nejčastěji se jedná o platby uživatelů, příspěvky na péči, státní dotace, hospodářská činnost, příspěvek zřizovatele na činnost, dary, ostatní granty, příspěvky a zdroje.

1.2 Organizace v sociálních službách

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách § 34 v platném znění stanovuje tyto druhy zařízení sociálních služeb:

(1) Pro poskytování sociálních služeb se zřizují tato zařízení sociálních služeb:

- a) centra denních služeb,*
- b) denní stacionáře,*
- c) týdenní stacionáře,*
- d) domovy pro osoby se zdravotním postižením,*
- e) domovy pro seniory,*
- f) domovy se zvláštním režimem,*
- g) chráněné bydlení,*
- h) azylové domy,*
- i) domy na půl cesty,*
- j) zařízení pro krizovou pomoc,*
- k) nízkoprahová denní centra,*
- l) nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,*
- m) noclehárny,*
- n) terapeutické komunity,*
- o) sociální poradny,*
- p) sociálně terapeutické dílny,*
- q) centra sociálně rehabilitačních služeb,*
- r) pracoviště rané péče,*
- s) intervenční centra,*

t) *zařízení následné péče.*

(2) *Kombinací zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační a integrovaná centra.*

Vysvětlení jednotlivých zařízení sociálních služeb:

- **Centra denních služeb:** centra denních služeb zajišťují ambulantní služby lidem, kteří mají sníženou soběstačnost kvůli věku, chronickému onemocnění nebo zdravotnímu postižení (Čeledová, Čevela, 2010). Tato péče je zprostředkována osobám, které se naskytly v situaci, která vyžaduje pomoc jiné osoby (Mlýnková, 2010).
- **Denní stacionář:** denní stacionář je ambulantní služba, kterou navštěvují lidé se sníženou soběstačností (Malíková, 2011). Osoby, které do denního stacionáře přicházejí každý den, protože nemohou doma zůstat samy, a tak je jim zde zajištěn běžný denní režim jako v domácím prostředí v podobě stravy, hygieny, aktivizačních činností a odpočinku (Marková et al., 2019).
- **Týdenní stacionář:** týdenní stacionář slouží jako pobytová sociální služba pro osoby vysokého věku, zdravotně postižené a osoby s chronickým duševním onemocněním, kteří potřebují pomoc druhé osoby z důvodu snížené samostatnosti (Čeledová, Čevela, 2010).
- **Domovy pro osoby se zdravotním postižením:** domovy pro osoby se zdravotním postižením spadají do pobytových sociálních služeb, které jsou určeny osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, kteří potřebují stálou pomoc jiné osoby (Čeledová et al., 2017).
- **Domovy pro seniory:** domov pro seniory je pobytová forma sociální služby pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu stáří, a proto potřebují neustálou pomoc jiné osoby (Suchá a kol., 2019). Tato služba obsahuje služby ubytovací, stravovací, sociální péče a zdravotnické služby (Kalvach et al., 2011).
- **Domovy se zvláštním režimem:** domov se zvláštním režimem je pobytová sociální služba, která je určena pro osoby se sníženou soběstačností kvůli chronickému duševnímu onemocnění, závislosti na návykových látkách nebo demenci. A tak je jejich pobyt v sociálním zařízení uzpůsoben jejím určitým speciálním potřebám (Holczerová, Dvořáčková, 2013).

- **Chráněné bydlení:** chráněné bydlení zajišťuje osobám ubytování, stravu a pomoc při zajištění chodu domácnosti, aktivizační činnosti a zprostředkovává kontakt se společenským prostředím (Čevela et al., 2015).
- **Azylové domy:** azylové domy slouží k ubytování lidí bez domova na určitou dobu, za účelem podpory osoby v samostatnosti pomocí sociálních pracovníků (Vágnerová a kol. 2018).
- **Domy na půl cesty:** domy na půl cesty slouží jako dočasné bydlení pro osoby do 26 let, zejména pro osoby po ústavní péči a pro osoby propuštěné z vězení, které slouží ke začleňování se do společnosti a zlepšení podmínek pro samostatný život (Malíková, 2011).
- **Zařízení pro krizovou pomoc:** krizová pomoc je sociální služba, která pomáhá osobě v těžké životní situaci, na kterou jeho vlastní zdroje nestačí, aby jí zvládnul (Špatenková et al., 2017).
- **Nízkoprahová denní centra:** nízkoprahová denní centra poskytují ambulantní nebo také terénní služby pro osoby bez přístřeší, kterým zprostředkovává pomoc při osobní hygieně a stravě (Arnoldová, 2016).
- **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež:** nízkoprahová zařízení pro děti a mládež je ambulantní nebo terénní služba, která se poskytuje jen dospívajícím, usiluje o odvrácení sociálního vyloučení, zabraňuje vznik a rozvoj nežádoucích společenských jevů (Zemanová, Dolejš, 2015).
- **Noclehárny:** noclehárna je sociální zařízení, které slouží lidem bez přístřeší, kteří mají zájem o přenocování mimo ulici a mohou využít i zázemí pro osobní hygienu a potraviny za symbolickou úhradu (Vágnerová et al., 2013).
- **Terapeutické komunity:** terapeutické komunity slouží jako alternativní pobytová služba pro osoby závislé na návykové látce nebo pro osoby s duševním onemocněním, kteří se snaží naučit běžnému životu (Kalná, 2008).
- **Sociální poradny:** sociální poradny zprostředkovávají nezbytné informace osobám, které mohou pomoci při zvládnutí jejich situace (Matoušek et al. 2009).
- **Sociálně terapeutické dílny:** sociálně terapeutické dílny jsou určeny osobám, které mají sníženou soběstačnost, tudíž nejsou umístitelní na běžný trh práce. A díky této službě se napomáhá ke zlepšení pracovních činností a sociálních dovedností (Mahrová et al., 2008).

- **Centra sociálně rehabilitačních služeb:** sociální rehabilitace slouží osobám k trénování činností, které vedou k samostatnosti v běžném životě, za pomoci posilování jejich návyků, schopností a dovedností (Matoušek et al., 2005).
- **Pracoviště rané péče:** raná péče je sociální služba určená zejména rodičům, kteří mají děti s postižením a slouží k podpoře, vzdělávání a zvyšování rodičovských kompetencí (Mahrová et al. 2008).
- **Intervenční centra** – intervenční centra jsou sociální služby, které slouží osobám ohroženým násilným chováním a pomáhají překonávat tuto krizi a poskytnout jim bezpečí (Špatenková, 2017).

1.3 Management

Váchal a Vochozka (2013) definují management jako soubor teoretických a praktických řídicích činností a dovedností, které provádějí profesionální řídicí pracovníci/manažeři. Podle těchto autorů se tedy jedná o soubor všech aktivit, které je třeba provést, aby byla zajištěna správná funkce organizace, pomocí uspořádaného plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, které vede k dosažení cílů organizace. Management je dovednost řídit a kontrolovat skupiny lidí tak, aby se dosáhlo daných cílů (Lednický, 2008). Němec (2002) definuje management jako proces řízení, které se snaží dosáhnout daného cíle za pomoci vedení všech zdrojů. V managementu je za řízení zodpovědný manažer, který dohlíží na práci podřízených, plánuje, organizuje a shání zdroje (Lednický, 2008).

Podle Šimkové (2004) je management proces, který má tyto funkce:

- Plánování – stanovení si daných cílů, a pomocí čeho se jich dá dosáhnout.
- Organizování – příprava jednotlivých kroků řízení.
- Personalistika – zaměřuje se na lidi a na práci s nimi.
- Vedení a monitorování – řízení lidských zdrojů a samotného procesu projektu pomocí motivace, stimulování a pozorování procesu.
- Kontrola – hlídání průběhu a dosahování cílů.

1.3.1 Management v sociální práci

Management v sociální práci se v České republice objevuje zcela v malé míře. Smyslem poskytování sociálních služeb je pozitivní změna v životě klienta, a proto se management

v sociální práci používá jako nástroj pro kvalitní práci ve prospěch klienta (Matoušek, 2012). Projekty v sociální oblasti jsou zprostředkovány pomocí jednoho člověka nebo malé skupiny lidí, což se většinou týká neziskových organizací. Nebo vznikají z nařízení státní správy či samosprávných orgánů (Matoušek, 2013). Zejména reagují na potřebu lidí v dané oblasti. Organizace poskytující sociální služby jsou obvykle závislé na státu nebo na nestátním právním subjektu. Státní organizace, které poskytují sociální služby jsou prvkem státní správy a finance čerpají z rozpočtu příslušného ministerstva a většina nestátních organizací získává finanční prostředky z příslušných resortních rozpočtů a i z rozpočtu obcí. Většinou organizace těží prostředky ze zdrojů nezávislých na státní správě a samosprávě, a to ze jména z nadací, a proto jsou podřízeny grantové politice (Matoušek, 2013). Management v organizacích poskytujících sociální služby nejčastěji tvoří ředitel a jeho nejbližší spolupracovníci.

1.3.2 Manažer v sociálních službách

Osobnost manažera jako vedoucího pracovníka má vysoké nároky. Důležité jsou vrozené předpoklady, zejména vedení lidí, touha po moci, vlivnost a sociální inteligence, v podstatě musí být silná a vůdčí osobnost s přirozenou autoritou (Matoušek, 2012). Šimková (2004) uvádí, že manažer by měl dobře komunikovat a správně se rozhodovat a vybírat to nejvhodnější řešení. Nepostradatelné jsou i odborné znalosti a dovednosti z mnoha oborů, jako je například právo, psychologie a ekonomie. Manažeri v sociálních službách mají na starost motivaci svých zaměstnanců a jejich vedení k úspěchu (Fischer, 2009). Hlavním úkolem vedoucího pracovníka je řídit lidi, proto jsou potřeba schopnost naslouchat druhým, komunikace, zodpovědnost a morální kvalita (Matoušek, 2012). Důležitá dovednost manažera je, aby dokázal zprostředkovat očekávaný výkon, používat své znalosti na úkoly a situace, motivovat a rozvíjet ostatní a také efektivně jednat a přesvědčovat (Bedrnová et al., 2012). Specifika manažerů v sociálních službách spočívají v tom, že to většinou bývají samotní ředitelé organizací, a tudíž odpovídají za odborné úkony, hospodaření, provoz zařízení a získávání finančních zdrojů (Matoušek, 2012).

1.4 Projektové řízení

V současné době je projektové řízení účinný nástroj pro vytváření změn (Bartošová, Bartoš, 2011). Projektové řízení má za úkol vést lidi, organizovat, spravovat a tím dospět k určitým cílům a výsledkům (Matoušek, 2012). Projektové řízení je souhrn norem, rad a

znalostí, které ukazují, jak realizovat projekt (Doležal et al., 2016). Svozilová (2016) definuje projektové řízení jako vedený proces, který obsahuje jasný začátek a konec, který regulují striktní pravidla řízení. Jde o sérii úkolů a specifický způsob přístupu k námětu a provedení procesu změn, které směřují k domnělému cíli v zamyšleném termínu, při daném rozpočtu tak, aby nedošlo k nežádoucímu vedlejšímu výsledku (Doležal et al., 2016). Projektové řízení je přínosem pro organizace (Kerzner, 2008). Ale velmi limitující pro zařízení je to, když ve svém týmu nemá specializovaného projektového manažera a ani nechtějí využívat externí firmu pro řízení projektů (Vaníčková, Bočková, 2016). Projektové řízení se odvíjí od neustálých změn, a tak musí odpovídat na nové podmínky a uzpůsobit se obměnám okolí, aby si dosáhlo úspěchu (Bartošová, Bartoš, 2011).

Doležal et al. (2016) uvádějí tyto hlavní principy:

- Systémový přístup - jedná se o úvahu nad jevy v kontextech.
- Strukturování problému a strukturování v čase – rozdělení překážek na menší části.
- Systematický, metodologický postup – každý projekt má stejné prvky.
- Přiměřené prostředky – zvolení si přiměřených metod a procesů řízení.
- Interdisciplinární týmová práce – sehraný tým má kvalitnější výsledky.
- Využití počítačové podpory – pro usnadnění práce.
- Aplikace zásad trvalého zlepšování – není chyba se plést, ale neopakovat chyby.
- Integrace – začleňování dalších lidí, procesů, zdrojů.

Hrazdilová Bočková (2016) uvádí, že řídit projekt není lehké, zejména z toho důvodu, že na cestě k cíli se potkává se spoustou potíží, při kterých dochází k drobným, ale i velkým odchylkám od předpokládaného cíle. Doležal et al. (2016) tvrdí, že by se mělo volit racionální uvažování a vědět o možných problémech, a tím předcházet možnosti vzniku nežádoucím potížím při realizaci projektu. Project Management Institute (2013) uvádí, že projektový management je založený na uplatnění a použití vědomostí, schopností, nástrojů a technik na potřebné činnosti, které vedou k naplnění cíle daného projektu. Hrazdilová Bočková (2016) uvádí, že projektové řízení se propojuje s ostatními obory a využívá vědomostí například z ekonomiky, psychologie a matematiky.

Mooz et al (2003) uvádějí, že projektové řízení má tyto základní prvky:

- Projektová komunikace – klíčový bod mezi pracovníky, který slouží pro domluvu.

- Týmová spolupráce – práce skupiny lidí, která mezi sebou dobře funguje a přináší dané výsledky.
- Životní cyklus projektu – uspořádaný proces vzniku, vývoje a ukončení projektu.
- Vlastní část projektového managementu – techniky a nástroje, které se používají při řízení projektů.
- Organizační závazek – svěřeni projektu projektovému manažerovi, který je schopný daný projekt úspěšně vést.

1.4.1 Projekt

V posledních letech se zcela více využívá projektů, díky kterým se zvyšuje flexibilita, odpovědnost a nadšení (Hodgson et al., 2019). Pro porozumění projektovému řízení je důležité si vyjasnit termín projekt, který se dá definovat jako soubor činností, které jsou sestaveny tak, aby naplnily určitý cíl ve stanoveném čase, se stanovenými zdroji (Svozilová, 2011). Při koncipování projektu je důležité, aby se využívaly snadno dostupné prostředky (Mathiaszyk et al., 2019). Pro projekt je specifické to, že je orientovaný pouze na plánovaný výsledek a je skončen ihned, jakmile se daného výsledku docílí (Newton, 2008). Kerzner (2006) definuje projekt jako libovolnou a unikátní sérii činností, které mají určitý cíl, který má být splněn, termínovaný začátek a konec projektu a stanovené možnosti finančních zdrojů.

Bartošová a Bartoš (2011) uvádějí, že projekt je časově omezený a jednotný souhrn činností a procesů, které si kladou za cíl něco zavést, vytvořit nebo změnit. A proto autoři uvádějí tyto charakteristické znaky:

- Cíl – projekt musí mít jasně daný cíl, vlastně to, čeho se má pomocí projektu dosáhnout.
- Čas – projekt má prozatímní trvání, protože má stanovené časové ohraničení a má jasně stanovený datum začátku a konce.
- Jedinečnost – každý projekt je unikátní a nedá se znovu opakovat.
- Zdroje – sem spadají lidské, finanční a materiální zdroje, bez kterých by nemohl projekt vůbec existovat. Pro řízení projektu je důležité řídit lidi, finance a materiály hospodárně a dodržovat časový rámec a daný rozpočet.

Barker a Cole (2012) definují těchto pět prvků aplikovaných při koncipování dobrého projektového plánu:

- Cíle projektu a příslušné klíčové požadavky – vyjasnění si toho, co od projektu očekávám a jaké požadavky má splňovat. Je důležité, aby se to vyjasnilo před zahájením.
- Vymezení předmětu projektu – stanovení si toho, co má z projektu vzniknout.
- Hlavní výstupy projektu – každý výstup by měl odpovídat cíli.
- Nezbytné zdroje – efektivní rozložení finančních zdrojů.
- Časový rozvrh projektu s hlavními milníky dodávek – vyhotovení si struktury času a naplánovat si plnění jednotlivých činností v časovém úseku.

Cíle projektu by měli splňovat těchto pět bodů podle metody SMART:

S – specifický (specific) – zamýšlené řešení by mělo být konkrétně popsáno. Měl by být ukázán problém, který se bude řešit.

M – měřitelný (measurable) – testování řešení, zda se zdařilo.

A – odsouhlasený (aligned) – řešení musí být v rámci potřeb příjemců, které se musí schválit.

R – realistický (realistic) – cíl nesmí být moc obtížný a na druhou stranu ani příliš jednoduchý. A tak řešení musí být dosažitelné.

T – definovaný v čase (timed) – řešení musí mít časové ohraničení, které se musí dodržet.

Němec (2002) definuje projekt jako promyšlený a účelný plán na realizaci dané inovace v určitém termínu začátku a konce, tudíž záměr projektu má tyto znaky:

- hledí na konkrétní cíl,
- definuje strategii směřující k určenému cíli,
- zjišťuje a vymezuje potřebné zdroje a náklady a také předpokládané přínosy z provedení plánu,
- určení jeho začátku a konce.

1.4.2 Trojimperativ

Projektový trojimperativ je základní přístup pro řízení projektu, ve kterém se zkoumají vynaložené náklady, lidské zdroje a časový rámeček (Máchal et al., 2015). (Jedná se o projektový trojúhelník, magický trojúhelník takzvaný trojimperativ). Složení projektu tvoří tři roviny, to znamená, že je trojdimenzionální. Pokud je projekt úspěšný a dosáhl

stanovených cílů, tak i splnil hodnoty ve třech dimenzích (Bartošová, Bartoš, 2011). Tito autoři dimenze definují takto:

- Specifikace provedení – co a v jaké kvalitě má být vytvořeno.
- Časový plán – kdy má být co provedeno.
- Náklady – stanovené zdroje na provedení jednotlivých činností.

A proto každý úspěšný projekt dle výše uvedených autorů musí najít odpovědi na tyto tři otázky:

- Co? – Věcná dimenze – cíle a předmět projektu.
- Kdy? – Časová dimenze – časové ohraničení projektu.
- Za kolik? – Nákladová dimenze – stanovení rozpočtu.

Rosenau (2010) se zmiňuje, že požadavky na daný cíl jsou stanoveny pomocí trojimperativu, což jsou požadavky na provedení, na časový plán a na rozpočtové náklady. Tyto podmínky musí být splnitelné a měřitelné. Úspěšnost projektu je podmíněna naplněním trojimperativu, kdy se docílí do stanového plánu v daném termínu nebo před ním, za využití daného rozpočtu (Bartošová, Bartoš, 2011). Důležité je mít tyto tři požadavky vyrovnané a provázané, proto je si třeba uvědomit, že pokud by se jedna změnila a druhá by měla zůstat být stejná, tak by se musela změnit druhá, aby vše zůstalo v harmonii (Doležal et al., 2012). Při splnění cílů vzniká jedinečný projekt, protože délka projektu je omezená a časově ohraničená, vytváří se pouze jednou a provádí ho určitý tým pracovníků (Bartošová, Bartoš, 2011). Šafránek (2011) se zmiňuje o tom, že jednotlivé dimenze trojimperativu se propojují a jsou na sobě závislé. To se projevuje tak, že pokud by měl být dokončen v krátké časové rovině a kvalita výstupu by se měla uchovat, tak se musí vynaložit více finančních prostředků.

Projekty lze podle Bartošové, Bartoše (2011) dělit na tyto typy:

- Externí – je zhotoven na objednávku od venkovního zákazníka.
- Interní – je vytvořen pro potřebu vlastní organizace.
- Vývojový – vytvoření nového produktu.

1.4.3 Životní cyklus projektu a jeho fáze

Projekt je soustava procesů, který má své jasné časové hranice, a který se během svého bytí vyvíjí. Životní cyklus projektu si klade za cíl ulehčit orientaci účastníkům ve

vývojových etapách projektu a zintenzivnění pravděpodobného úspěchu projektu, díky rozdělení jednotlivých kroků, které jsou logicky časově uspořádané (Svozilová, 2012).

Životní cyklus projektu má tři základní fáze, které Doležal et al., (2012) definují takto:

- Předprojektová fáze – zjišťuje se, zda je projekt proveditelný, a zda je patřičná doba pro realizaci projektu. A také zda projekt bude pro organizaci přínosný. Při pozitivním zjištění je připraven návrh pro projekt. Ten je poté kontrolován. Hledá se nejvhodnější směr realizace projektu a tvoří se předběžný plán realizace projektu s časovým a nákladovým aspektem.
- Projektová fáze – do této fáze se dostává jen ten projekt, který byl schválen. Tady se vytváří projektový tým a kompletní plán projektu počínaje přidělením pravomocí a odpovědností. Poté se projekt uskutečňuje. Nakonec se odevzdá výstup projektu a ukončí se.
- Poprojektová fáze – tato fáze zahrnuje především nasbírat, vypracovat a vstřebat zkušenosti a poznatky získané z uskutečněného projektu.

Podle Project Management Institute (2008) jsou životní fáze projektu závislé na velikosti projektu a nároku na jeho samotné řízení. Fáze dělí na proveditelnost, plánování a návrh, zavedení a spuštění, uzavření.

Svozilová (2016) uvádí tyto fáze projektu:

- Iniciace a zahájení projektu – sepisuje se projektový záměr a snaží se získat povolení realizace.
- Plánování projektu – jasně se stanovuje předmět projektu, časové podmínky, náklady, pracovní zdroje. V samotném průběhu se zajišťuje naplňování stanovených cílů.
- Monitorování a kontrola – provádění činností na podkladě realizace plnění projektového plánu.
- Uzavření projektu – konečná fáze projektu, ve které se předává vyhotovený projekt.

Bartošová a Bartoš (2011) uvádějí, že projekt vzniká při volbě problému, který se snaží vyřešit a končí při rozpuštění projekčního týmu. Uprostřed probíhají fáze, ve kterých řeší realizace projektu do hloubky. Dle těchto autorů má životní cyklus projektu tyto fáze:

- Koncepční fáze – specifikace zadání projektu. Zjistit problém, který se bude pomocí projektu řešit. Ujasnění si toho, co má být pomocí projektu změněno a jaký bude cíl.
- Plánovací fáze – vytvoření plánovací dokumentace. Vyhotovení plánu řešení projektu. Stanovení si jasných cílů projektu, udělat si představy o nejlepší cestě k dosažení daných cílů, zjistit potřeby pro zdroje a rozpočet a vytvoření projekčního týmu.
- Řešitelská fáze – vyhotovit projekční řízení pomocí specifikace prvotní představy o realizaci stanoveného problému a plnění zadání projektu.
- Implementační fáze – implementace výsledků projektového řešení. Vytvořit a zprovoznit představy, které splňují požadavky projektu.
- Závěrečná fáze – ukončení projektu. Ohodnocení získaných výsledků, zapsání nabytých zkušeností a jejich uplatnění pro další projekty, rozpuštění projektového týmu.

1.4.4 Projektový manažer

Projektový manažer by se neměl nikdy setkat se situací, která by ho přivedla do rozpaků, kvůli tomu, co se stalo, protože si svá rizika a problémy dokáže řídit a zajistit ty nejlepší šance k tomu, že mu jeho projekt nic neohrozí (Barker, Cole, 2012). Jedná se o člověka, který ručí za předání projektu, stanovení práce a její plánování, určení míry potřebných zdrojů následně jejich zajištění (Newton, 2008). Projektový manažer zodpovídá za řízení a vedení projektové činnosti, zejména tvoří projektový plán, vybírá lidi do dílčích odborných pozic, koordinuje úkoly, dokončuje a odevzdává výsledky projektů (Bartošová, Bartoš, 2011). Dobrý projektový manažer, se podle Newtona (2008) pozná tak že, poskytne kompetence a odevzdá výstup, dá pozor na to, aby se docílilo žádoucím přínosům a uspokojí své zákazníky. Project Management Institute uvádí to, že projektový manažer odpovídá za dosažení cílů projektu a tento člověk by měl mít specifické kompetence, znalosti a vlastnosti.

Podle Bartošové a Bartoše (2011) projektový manažer provádí tyto základní manažerské činnosti:

- Plánování změn – kdo, co, kde a v jakém časovém ohraničení bude provedeno.
- Organizování postupů – rozdělení si práce v rámci týmu. Efektivní šetření lidských, časových, finančních, informačních a materiálních zdrojů.

- Vedení lidí – působení a povzbuzování ostatních, komunikativnost, znalost trhu a podílet se na projektových cílech.
- Kontrola – zpětná vazba, hlídání, sledování a hodnocení pracovníků a projektu.

1.4.5 Projektový tým

Projektový tým je složen z lidí, kteří mají svěřenou realizaci projektu a mají jasně stanovený rozsah práce na podkladě zadání, s žádoucím výsledkem, v časovém období (Bartošová, Bartoš, 2011). Bočková Hrazdíková (2016) uvádí, že v týmu jsou si všichni členové rovni a není zde nadřízenost či podřízenost. Jsou to osoby, které jsou sestaveny do formální výkonné pracovní skupiny, a které jsou vybaveny vysokým stupněm pracovní odborností a navzájem se doplňují a jsou spojeny kvůli vytvoření cíle projektu (Bartošová, Bartoš, 2011). Práce v projektovém týmu je založena na spolupráci mezi členy týmu a vedením. Spolupráce v týmu je ošetřena pravidly a zásadami, na kterých se všichni domluví a razantně je dodržují (Němec, 2002).

V projektovém týmu každý pracovník zaujímá určitou roli a zároveň i jeden člen může zaujímat více rolí na základě situace, ve které se objeví (Bartošová, Bartoš, 2011). Dále tuto autoři uvádějí toto rozdělení týmových rolí:

- Koordinátor – zařizuje činnosti, začleňuje ostatní z týmu do práce, vysvětluje cíle.
- Vyzyvatel – podporuje a podněcuje členy týmu k výkonům, hodnotí efektivitu a chce dosáhnout zlepšení výsledků.
- Realizátor – ovládá metody postupů a vytrvale pracuje.
- Myslitel – za pomoci předložených představ o postupech hledá přínosy pro cíle projektu a snaží se přijít na nová východiska.
- Týmový pracovník – spojuje tým a podporuje vyrovnanost ve vztazích.

1.4.6 Projektová organizace

Řízení projektu je uzpůsobeno organizačním strukturám organizace. Vyjasnění projektových struktur, to znamená vedoucího projektu a projektového týmu, to vede k úspěšnému fungování projektového řízení (Bartošová, Bartoš, 2011). Projektová organizace je závislá na tom, že jsou jednotlivci zařazeni do týmu (Blažek, 2014).

Podle Bartošové a Bartoše (2011) se využívají tyto přístupy:

- Řízení vlivem – tento přístup se využívá u nekomplikovaných projektů, jsou to zejména krátkodobé projekty, které mají jednoduché řešení, jedná se o vylepšování návrhů, zahájení nového výrobku nebo technologie. Hlavní moc má vedoucí, který dohlíží na projektový tým. Projektový tým, ale nemusí být formálně ustanoven. Plnění projektu mohou mít na starosti pracovníci v rámci své pracovní náplně.
- Řízení koordinátorem – tento přístup vyhovuje menším projektům. Je důležité formálně ustanovit vedoucího projektu. Projektový tým mívá i jiné pracovní funkce. Probíhají zde setkávání týmu, na kterých se kontroluje plnění úkolů, stanovují se další postupy a úkoly.
- Maticová struktura – tento přístup se používá pro komplikovanější projekty. Vedoucí projektu je projektový manažer a projektový tým mívá i jiné pracovní zařazení, které plní současně s projektovou prací. Vedoucí projektu ručí za realizaci projektu.
- Čistá projektová struktura – tento přístup se používá pro důležité a složité projekty. Všichni pracovníci projektu jsou plně zapojeni do projektu a nemají žádné jiné pracovní zaměření. Projektový tým je dočasný a po naplnění projektu je rozpuštěn.

1.5 Specifika projektového řízení v sociálních službách

Projektové řízení je v současné době významným nástrojem pro vytvoření vize o dalším rozvoji a blahu veškerých sociálních služeb (Veber, 2003). Vývoj sociální oblasti je závislý na sociální politice, kterou ovlivňuje hlavně stát, který stanovuje právní řád, podle kterého jsou určeny konkrétní situace, a tím vymezuje míru finančních prostředků, které na ně vynaloží (Průša, 2007). Projektové řízení je pro organizace poskytující sociální služby důležité v tom, že díky němu mohou získat finance pro jejich rozvoj a pro zdokonalování jejich služeb (Veber, 2009). Organizace poskytující sociální služby se potýkají s řízením kapacit, kdy se snaží zharmonizovat nabídku s poptávkou, v podobě výkonnosti organizace poskytnout služby, které si žádá společnost. Různorodost služeb způsobuje to, že služby jsou poskytovány v různé kvalitě a kvůli velkému počtu poskytovatelů je těžké služby standardizovat, tudíž nebudou nikdy jednotné, protože vzdělání, životní zkušenosti lidí budou vždy jiné (Molek, 2009). Organizace poskytující sociální služby se řídí podle starých vzorů a jejich řízení se nemění. A tak obtížně dochází ke změnám v oblasti pojetí a úrovní poskytovaných služeb (Matoušek, et al., 2003).

2 Cíl a výzkumné otázky

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě smíšeného výzkumu zjistit, jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby ve vybraných šesti krajích.

2.2 Hypotézy (pro kvantitativní část výzkumu)

V diplomové práci byly stanoveny hypotézy:

H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

H2: Zdroje financování organizace poskytujících sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů.

2.3 Výzkumná otázka (pro kvalitativní část výzkumu)

Pro doplnění výše uvedeného cíle byla stanovena výzkumná otázka:

VO: Jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera.

2.3 Operacionalizace pojmu

Realizace projektového řízení je zkoumána pomocí **sociodemografických charakteristik**, mezi které patří pohlaví, věk, délka praxe, pracovní pozice, nejvyšší dosažené vzdělání a zaměření vzdělání manažera, dále zřizovatel, velikost organizace a cílová skupina. Dále byli zkoumány i **vybrané charakteristiky** (které se týkají realizace projektového řízení), mezi které patří zdroje financování, profese osoby, která je pověřen přípravou projektů, množství realizovaných a podaných projektů, množství řešených projektů, typy projektů a spokojenost s řízením projektů. U jednotlivých charakteristik byly vytvořeny možnosti odpovědí, ze kterých si mohli respondenti vybrat. Realizace projektového řízení je v této diplomové práci měřena pomocí dotazníku vlastní konstrukce. Obecná hypotéza byla testována v souboru ředitelů.

3 Metodika

3.1 Použité metody a techniky výzkumu

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – to znamená, že pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Toto spojení podle Hendla (2012) má výhody v tom, že se oba typy vzájemně doplňují a výsledky takto získané jsou komplexnější a rozšířené. Díky sloučení kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu se může čerpat, jak z kvantitativních údajů v podobě číselic, tak z kvalitativních údajů jako jsou například texty a obrázky (Tahal et al., 2017).

Kvantitativní výzkum vyzdvihuje objektivitu (neboli nestrannost a nezávislost výzkumníka na procesu a výsledku výzkumu) a kvantifikaci (což je sladování číselných hodnot určeným jevům, které se dále zpracují pomocí matematických postupů) (Vymětal et al., 2004)). Podle Tahala et al. (2017) jsou pro kvantitativní výzkum typické grafy a tabulky, které ukazují informace o sledovaném jevu nebo názoru v cílové populaci. Reichel (200) uvádí, že kvantitativní výzkum očekává měřitelnost a tříditelnost předmětů zkoumání. To znamená, že informace z výzkumu jsou v porovnatelné podobě, která se poté statistickými metodami analyzuje na základě ověření si platnosti představ o zkoumaném jevu. „*Kvantitativní výzkum odpovídá na otázku kolik. Zjišťuje se, kolik jednotek (jednotlivců, domácností apod.) má určitý názor, chová se určitým způsobem.*“ (Tahal et al. (2017, s. 31.)). Kvantitativní výzkum se využívá pro testování hypotéz, pomocí statistické analýzy, která nalézá, jestli dvě nebo více množin mají mezi sebou statisticky významné rozdíly, a tak se hypotéza prokáže nebo neprokáže (Tahal et al., 2017).

U kvantitativní výzkumné strategie byl sběr dat realizován pomocí metody dotazování a techniky dotazníku. Kotler et al. (2007) uvádějí, že dotazování je nejlepší pro získání popisných informací, na které se dá zeptat přímo. Metoda dotazování slouží ke sběru dat, při kterém respondenti zaznamenávají své odpovědi na otázky v dotazníku (Tahal, et al., 2017). Kozel et al., (2011) se zmiňují o tom, že sběr dat při dotazování se zakládá na vyhledávání daných odpovědí od respondentů. Dále byla využita technika dotazníku, kterou Reichel (2009) popisuje jako písemný způsob dotazování v podobě formuláře s otázkami. **Šetření probíhalo prostřednictvím jednoho výzkumného nástroje (dotazník pro ředitele) elektronickou formou.**

3.2 Způsob zpracování dat

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD, dále pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky). Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy: Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$), pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti v rámci popisu analyzovaných statisticky významných vazeb jsou standardně uváděny hodnoty testu Chí kvadrát dobré shody a Testu nezávislosti. Aby bylo možné stanovit směr statisticky významného vztahu mezi dvěma znaky, byla úroveň možné odchylky vypočítána pro každé políčko kontingenční tabulky. V případě nedostatečného počtu pozorování byla aplikována Yatesova korekce.

Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

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

Pro bližší identifikaci odpovědí z kvantitativního výzkumu, byla použita i kvalitativní výzkumná strategie. Kvalitativní výzkum je specifický v tom, že usiluje o nalezení porozumění při zkoumaném jevu a nepracuje s měřitelnými charakteristikami, a proto se v něm snaží o intenzivnější zkoumání daného jevu v podrobnějším kontextu s přirozeným prostředím (Reichel, 200). „Kvalitativní výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin a postojů. Typické je jeho cílem odpovědět na otázku proč.“ Tahal (2017, s. 31.). Gavora (2000) poukazuje na to, že pro kvalitativní výzkum je typická slovní podoba, která vyjadřuje daný nález.

Při sběru dat byla použita metoda dotazování. Ta je důležitou součástí sběru dat, při kterém výzkumník naslouchá, klade otázky a získává odpovědi (Hendl, 2016). Disman (2002) rozlišuje u kvalitativního výzkumu tyto základní techniky: přímé pozorování, analýzu dokumentů a rozhovor. Rozhovor je technika, kterou využívá výzkumník pro svůj výzkum za účelem získání informací prostřednictvím navázání kontaktu s komunikačním partnerem (Reichel, 2009). **K potřebám výzkumu byla využita**

technika rozhovoru dle návodu (každý člen týmu si konstruoval otázky pro svoji část výzkumu).

Výsledky u kvalitativní strategie byly zpracovány za pomoci programu ATLAS.ti pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování. Výsledkem jsou grafy (sítě, schémata), které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti realizace projektové činnosti.

3.3 Realizace výzkumu

V současné době není v České republice systematicky mapováno (ve smyslu kvalitativní výzkumné strategie, ani kvantitativní) projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Na tuto potřebu byl vytvořen výzkumný projekt, který byl přijat Grantovou agenturou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (název projektu „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ s registrační číslem GAJU 052/2019/SVacková“). V rámci projektu vzniklo několik dílčích cílů, které dohromady budou kompletně popisovat vybrané aspekty managementu. Cílem mé části – je popis přípravy projektů v organizacích poskytujících sociální služby, zjistit způsoby financování organizace a jejích projektů, zjistit, jaké profese jsou ve zkoumaných organizacích pověřeny řešením projektů, dále zjistit, zda organizace poskytující sociální služby využívají externí firmu pro zpracovávání projektů a zjistit spokojenost s projektovým řízením v organizacích.

3.3.1 Kvantitativní výzkum část výzkumu

Nejprve byl proveden předvýzkum, ve kterém byly osloveni ředitelé v organizacích poskytujících sociální služby v Českých Budějovicích, kteří otestovali dotazníky. Zejména to, zda jsou srozumitelné pro samotné respondenty. Byla vytvořena tabulka v programu Excel, do které se zaznamenaly všechny organizace poskytující sociální služby a kontakty. Poté byl k jednotlivým organizacím přiřazen online odkaz na dotazník pro ředitele a pro sociálního pracovníka v dané organizaci (pro potřebu mé diplomové práce byl využit jen dotazník pro ředitele). Příprava proběhla v pořádku, a proto bylo spuštěno první kolo dotazníkového šetření, při kterém se prostřednictvím e-mailu posílal online odkaz na dotazník a průvodní dopis, ve kterém bylo všechno vysvětleno. Kvůli malé návratnosti bylo spuštěno i druhé kolo rozesílání dotazníků, ve kterém byla návratnost relevantní.

Sběr dat dotazníkového šetření byl zahájen dne 6. ledna 2020 a trval do poloviny března 2020, nebyl tedy ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

V rámci kvantitativního zpracování proběhl náhodný výběr 6 krajů v České republice. Jednalo se o tyto kraje: Středočeský, Moravskoslezský, Jihomoravský, Praha, Olomoucký a Jihočeský (počty organizací v jednotlivých krajích jsou uvedeny v tabulce 1). U kraje Hlavní město Praha bylo z důvodu duplicity organizací s krajem Středočeským vyřazeno 29 organizací.

3.3.1.1 Způsob výběru a charakteristika výzkumného souboru u kvantitativní části

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

Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem 331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů organizací poskytujících sociální služby. Počty oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích ukazuje následující tabulka.

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

Kraj	Počet oslovených organizací (totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
Středočeský	326
Moravskoslezský	241
Jihomoravský	205
Praha	183
Olomoucký	159
Jihočeský	131
Celkem	1245

Pro účely mé části práce se cílovou skupinou respondentů staly ředitelé organizací poskytujících sociální služby. Pro popis výzkumného souboru, bude sloužit následující tabulka 2.

Tabulka 2: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

Ředitelé	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnosti	273	123	27	201	168	15	27	36	56	93	169
Procenta	68,9 %	31,1 %	6,8 %	50,8 %	42,4 %	3,8 %	6,8 %	9,1 %	14,1 %	23,5 %	42,7 %
Celkem	396 (100%)		396 (100%)			396 (100%)					

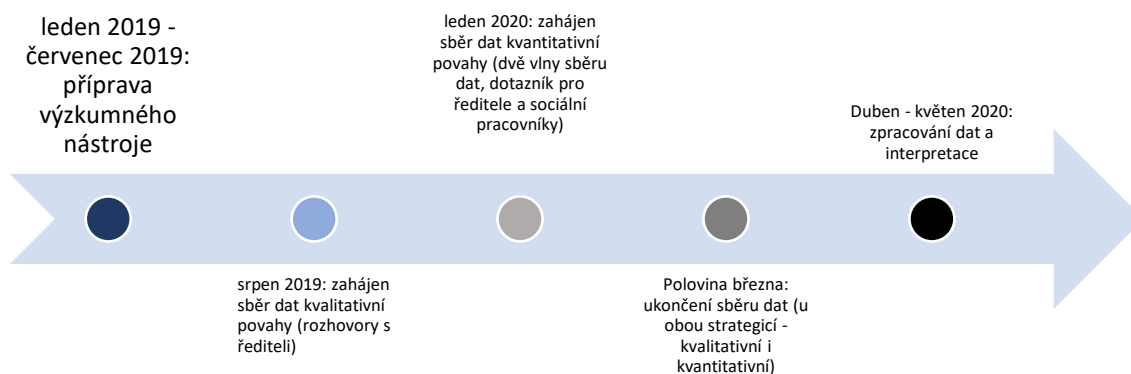
Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

3.3.2 Kvalitativní část výzkumu

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. Rozhovory se prováděly ve 24 organizacích poskytujících sociální služby v šesti vybraných krajích. Tyto organizace byly vybrány na základě velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), typu zřizovatele a poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb). Šlo o to, aby se v rámci rozhovoru zmapovaly různé druhy sociálních služeb v různých městech. Tyto organizace se vybraly z Registru poskytovatelů sociálních služeb a následně byly telefonicky osloveni ředitelé dané organizace. Všichni vybraní ředitelé byli velice ochotní a snažili se ve všem vyhovět. Samotný rozhovor probíhal na předem určených místech tak, aby se rozhovor dal provést a bylo zajištěno potřebné soukromí. Informanti byli obeznámeni s cíli výzkumu již před začátkem rozhovoru. Informantům bylo sděleno, že rozhovory jsou zcela anonymní a byly jim zodpovězeny veškeré dotazy. Byl s nimi veden rozhovor s předem připravenými

otázkami. Na samotné odpovědi byl dán dostatek prostoru. Některé rozhovory byly i se souhlasem respondentů nahrávány. U jiných jsem si odpovědi zapisovala. Všechny materiály a nahrané rozhovory jsou uloženy v osobním archivu. V následujícím grafu je znázorněn harmonogram celého výzkumu.

Graf 1: Harmonogram výzkumu



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

Data z kvalitativní výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování. Výsledkem jsou grafy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti realizace projektové činnosti. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. Celkový počet realizovaných rozhovorů byl 24. Průměrná délka trvání rozhovoru byla cca 1 hodinu.

3.3.2.1 Způsob výběru a charakteristika výzkumného souboru u kvalitativní části

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

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

Tabulka 3: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

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

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

Ředitelé pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:

- dle velikosti organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - malá (1 sociální služba) – 5 organizací
 - střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
 - velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
 - Nestátní nezisková organizace – 15 organizací
 - Kraj – 4 organizace
 - Církev – 3 organizace
 - Obec – 2 organizace
- zastoupení organizací poskytující sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
 - okres České Budějovice – 12 organizací
 - okres Tábor – 3 organizace
 - okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
 - okres Písek – 2 organizace
 - okres Strakonice – 1 organizace
 - okres Prachatice – 1 organizace
 - okres Český Krumlov – 1 organizace

- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
 - Azylové domy – 3 sociální služby
 - Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
 - Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
 - Krizová pomoc – 2 sociální služby
 - Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
 - Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
 - Osobní asistence - 3 sociální služby
 - Raná péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
 - Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
 - Terénní programy - 3 sociální služby
 - Centra denních služeb - 1 sociální služba
 - Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
 - Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
 - Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
 - Kontaktní centra - 1 sociální služba
 - Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
 - Noclehárny - 1 sociální služba
 - Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
 - Pečovatelská služba - 4 sociální služby
 - Služby následné péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
 - Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
 - Tísňová péče - 1 sociální služba
 - Týdenní stacionáře – 4 sociální služby
 - Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají seznamu vybraných organizací zastoupení.

3.4 Etika výzkumu

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

Při realizaci výzkumu je důležité respektovat etická pravidla, mezi která podle kterých jsem se v souvislosti s výzkumem řídila.

Konkrétně dle Reichela (2009), který je definuje tímto způsobem:

- Výzkumník má za úkol provádět práci dle svých nejlepších schopností.
- Výzkumník je vždy nezávislý a nezastupuje zájmy jiných osob.
- Výzkumník nesmí zneužít výsledky výzkumu nebo je nesmí nijak zkreslovat.
- Výzkumník musí být vždy objektivní a citlivě nahlížet.
- Výzkumník vždy uvede to, že výsledky dosaženy týmovou prací.
- Výzkumník je povinen uchovávat důvěrná data bezpečně a používat je jen k výzkumným účelům.
- Výzkumník se vždy před vstupem do výzkumného prostředí ohlásí a zajistí si povolení.

Rizika výzkumného záměru

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

4 Výsledky

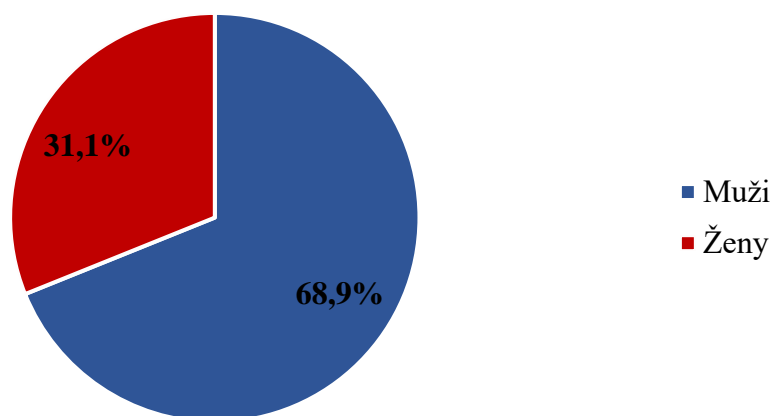
V následující kapitole jsou v první části uvedeny výsledky z dotazníkového šetření a vyhodnocení hypotéz. Druhá část obsahuje výsledky z realizovaných rozhovorů.

4.1 Popisná statistika

Výzkum byl realizován na základě sběru dat od vedoucích pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby. Dotazníkové šetření mělo dohromady 51 otázek. Má část se skládala ze sedmi uzavřených otázek. První otázky byly sociodemografické a zjišťovaly pohlaví, věk, délku praxe v organizaci poskytující sociální služby, pracovní pozici, nejvyšší dosažené vzdělání, zaměření vzdělání, zřizovatele organizace, velikost organizace a cílovou skupinu organizace. Další otázky se již zaměřovaly realizací projektového řízení. Byly zjišťovány zdroje financování organizace, kdo je pověřen přípravou projektů, kolik projektů realizovali a podávali v období 01/2014-09/2010, zda v současné době řeší projekt, o jaké typy projektů žádají a zda jsou s pokojem s řízením projektů. Po rozeslání dotazníku a obdržení výsledků došlo k následnému vyhodnocování.

První otázka v dotazníku zjišťovala pohlaví respondentů. Z 396 získaných dotazníků bylo 273 mužů (68,9 %) a 123 žen (31,1 %). Zastoupení pohlaví jde vidět na grafu 2.

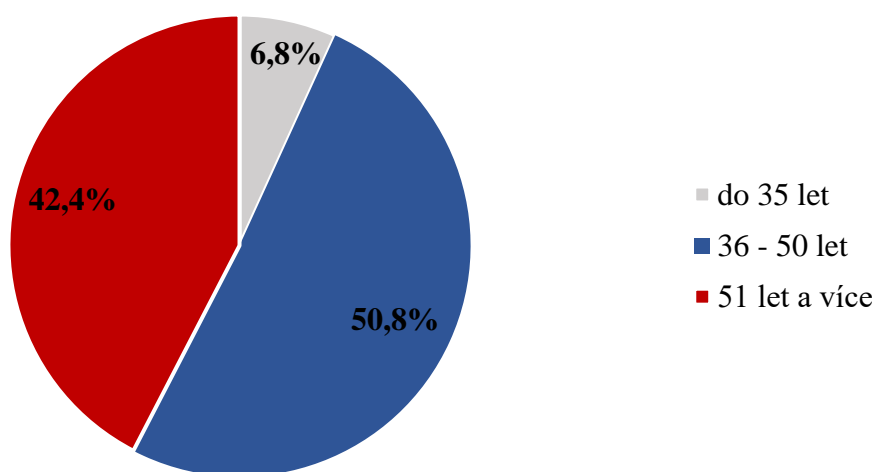
Graf 2: Pohlaví respondentů



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

Otázka číslo dvě se zabývala věkem respondentů, kteří svůj věk zaznamenali a následně byli zařazeni do třech kategorií. Do první kategorie do 35 let se zařadilo 27 respondentů to je 6,8 %. Do druhé kategorie 36-50 let se zařadilo 201 respondentů, respektive 50,8 %, což bylo nejvíce. Do třetí kategorie 51 a více let se řadí 168 respondentů a to odpovídá 42,4 %. Největší zastoupení respondentů v průzkumu je z věkové skupiny je 36-50 let. Následující graf 3 ukazuje věkové rozložení respondentů.

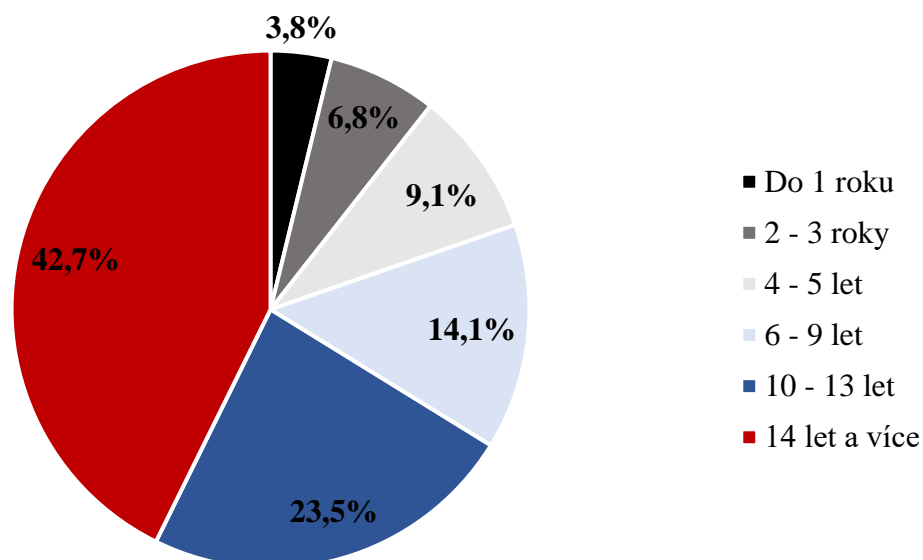
Graf 3: Věkové rozložení respondentů



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

Otázka číslo tři se zabývala délkou praxe respondentů. Ti se mohli zařadit do šesti kategorií. Z grafu 4 jde vidět, že největší zastoupení 42,7 % je v kategorii 14 a více let praxe. Do této skupiny se zařadilo 169 respondentů. Poté následovalo 23,5 % a to byla kategorie 10-13 let praxe do které se zapsalo 93 respondentů. 14,1 % respondentů se nacházelo v kategorii 6-9 let praxe, což bylo 56 respondentů. Dále 9,1 % bylo v kategorii 4-5 let praxe v počtu 36 respondentů. Praxi od 2-3 let mělo 6,8 %, což bylo 27 respondentů. A s nejmenším počtem 15 respondentů byla kategorie Do 1 roku, do které se zapsalo pouze 15 respondentů. Průměrná délka praxe ředitelů je 4,75 let.

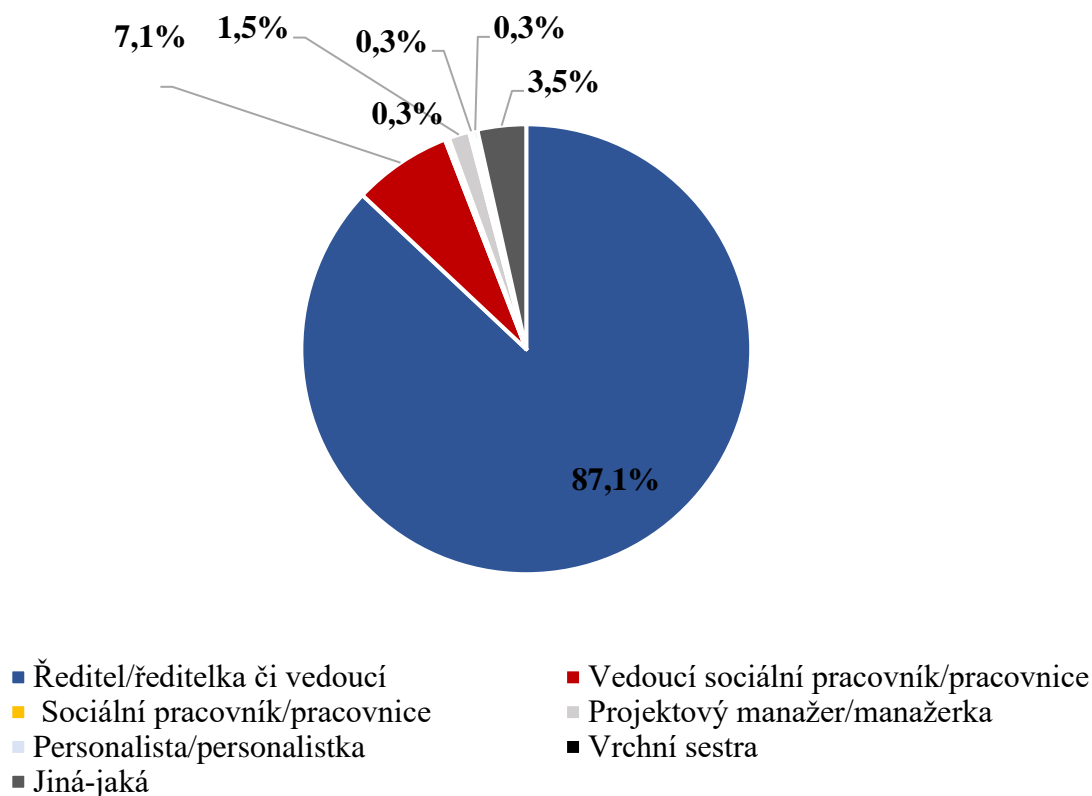
Graf 4: Délka praxe respondentů v organizaci poskytující sociální služby



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

Cílem další otázky bylo zjistit, jaká je pracovní pozice respondentů. Následující graf 5 ukazuje, že 87,1 % respondentů je na pozici Ředitel/ředitelka či vedoucí. Do této kategorie spadá 345 respondentů. Druhá kategorie Vedoucí sociální pracovník/pracovnice byla tvořena 7,1 % a jednalo se o 28 respondentů. Další kategorie byla Projektový manažer/manažerka, která byla zastoupena 6 respondenty, což je 1,5 %. Stejně zastoupení v počtu 1 respondenta měly kategorie Sociální pracovník/pracovnice, Personalista/personalistka, a Vrchní sestra. A tento počet odpovídal 0,3 %. Do kolonky Jiná se zapsalo 14 respondentů, to je 3,5 % a tyto respondenti uváděli tyto profese: předseda/předsedkyně organizace, starosta obce, vedoucí krajského střediska, vedoucí ekonom, vedoucí pobočky, vedoucí služby, zástupce ředitele, vedoucí odboru.

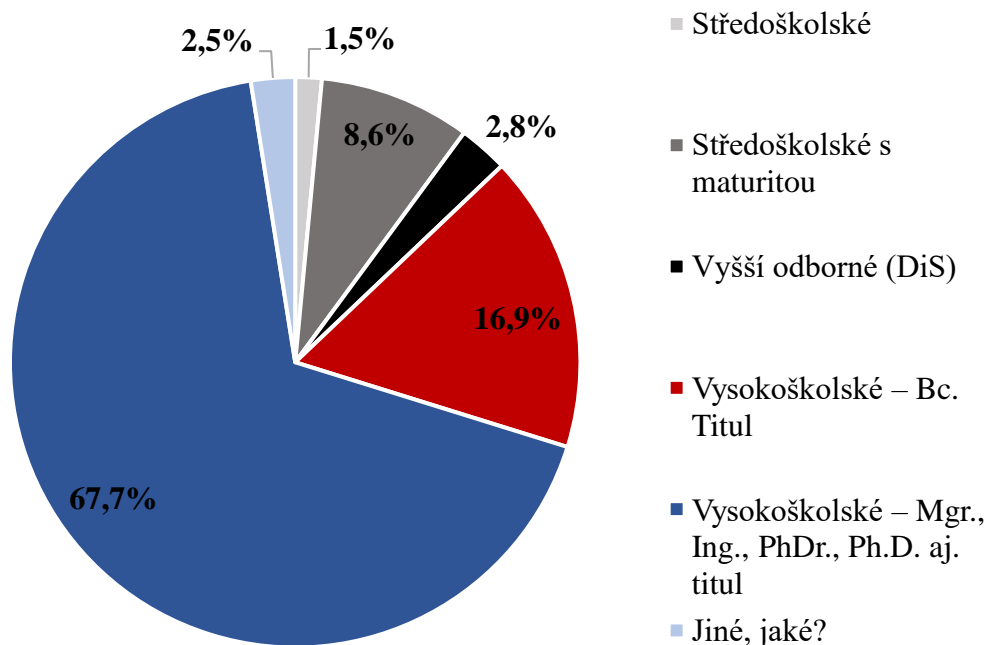
Graf 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci poskytující sociální služby



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

Otázka číslo pět se zaměřuje na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Výsledky výzkumu ukázaly, že největší zastoupení v počtu 268 což je 67,7 % má kategorie Vysokoškolské – Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. aj. titul. Druhé nejvyšší zastoupení má kategorie Vysokoškolské vzdělání – Bc. Titul v počtu 67 respondentů, a to odpovídá 16,9 %. Poté následuje 34 respondentů se středoškolským vzděláním, to odpovídá 8,6 %. 2,5 %, což je 10 respondentů využilo možnost jiné. Tito respondenti uváděli toto vzdělání: docent, odborné, vojenská akademie. (Převážná část respondentů, která se zařadila do skupiny jiné se mohla zařadit do skupin předešlých). Následující graf 6 ukazuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v organizaci poskytující sociální služby.

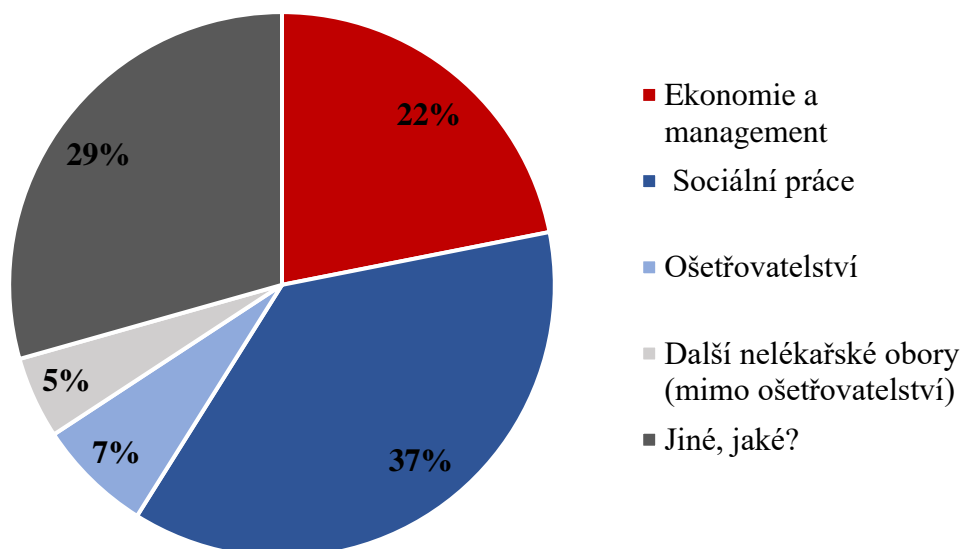
Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v organizaci poskytující sociální služby



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

Otázka číslo šest zjišťovala zaměření vzdělání respondentů. Největší zastoupení v počtu 184 respondentů, což je 46,5 % měla kategorie Sociální práce. 27,5 % respondentů spadalo do kategorie Ekonomie a management v počtu 109 respondentů. Kategorie Ošetřovatelství byla zastoupena v počtu 34 respondentů, což odpovídá 8,6 %. Do kategorie Další nelékařské obory (mimo ošetřovatelství) se zapsalo 24 respondentů a to je 6,1 %. Možnost Jiné uvedlo 146 respondentů a tato částka odpovídá 36,9 %. Z této kategorie vyberu nejzajímavější zaměření, což je elektrotechnické, křesťanská výchova, právnické, strojařské, stavebnické, technické, vydavatelství, zemědělství. Následující graf 7 ukazuje zaměření vzdělání respondentu z organizací poskytujících sociální služby.

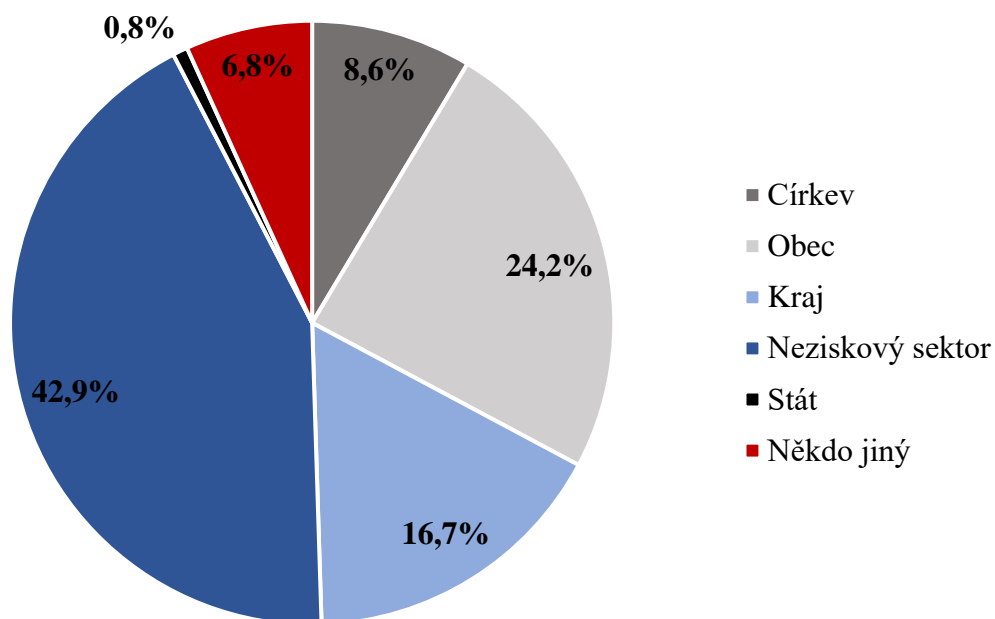
Graf 7: Zaměření vzdělání respondentů z organizací poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo sedm zjišťovala, jakého mají vybrané organizace poskytující sociální služby zřizovatele. Kategorie neziskový sektor měla největší zastoupení v 42,9 %, což odpovídá 170 odpovědí. Dále 24,2 % zastávali organizace, které zřizuje Obec, v počtu 96. Na dalším místě byl zřizovatel Kraj, ten byl v zastoupení 66 respondentů a to odpovídá 16,7 %. Do 8,6 % spadá Církev, ta byla zastoupena 34 respondenty. Stát zřizuje pouze 3 organizace a to odpovídá 0,8 %. Dále zde byla taky kategorie Někdo jiný a do té se zapsalo 27 respondentů, kteří uváděli tyto odpovědi: soukromé osoby a ostatní odpovědi respondentu znovu spadaly do předchozích kategorií. Následující graf 8 ukazuje zřizovatele organizací poskytujících sociální služby

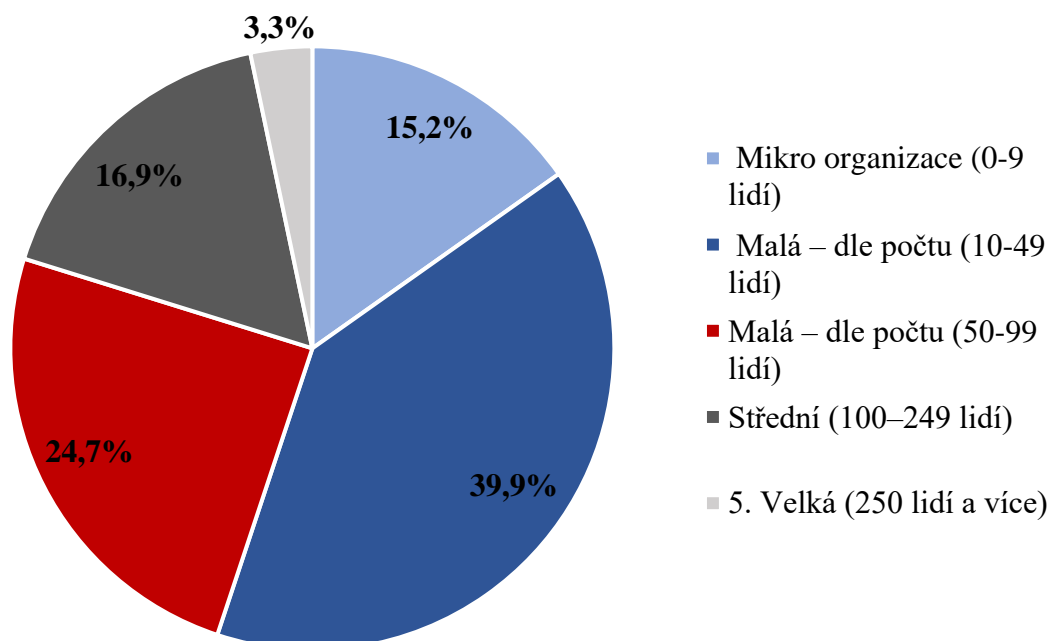
Graf 8: Zřizovatel organizací poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo osm se zaměřovala na velikost organizace poskytující sociální služby. Graf 9 ukazuje, že největší zastoupení má kategorii Malá – dle počtu (10-49 lidí), do které se zapsalo 158 respondentů, což je 39,9 %. Další kategorie je Malá – dle počtu (50-99 lidí) v zastoupení 98 respondentů a to je 24,7 %. 16,9 % zahrnuje 67 respondentů, kteří se zapsali do kategorie Střední (100-249 lidí). Kategorie Velká (250 lidí a více) bylo zastoupeno jen 3,3 % a jednalo se o 13 respondentů.

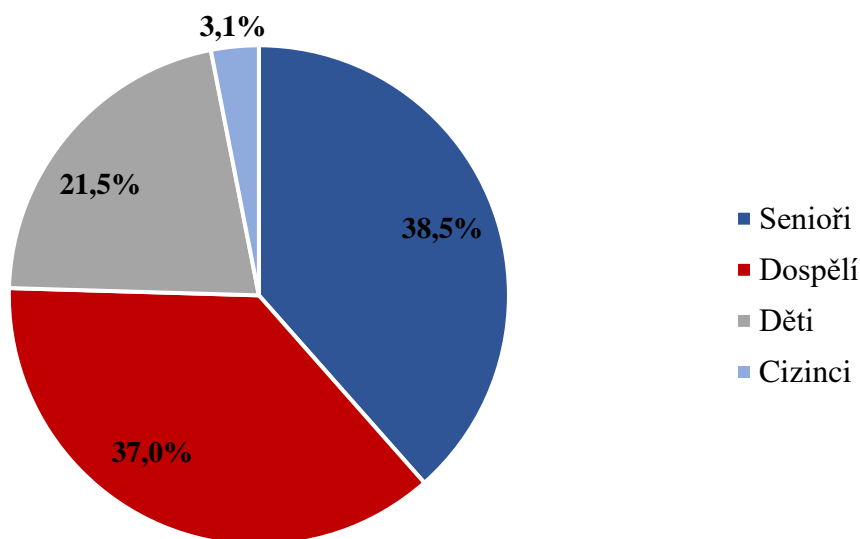
Graf 9: Velikost organizace poskytující sociální služby



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

Otázka číslo devět zjišťuje cílovou skupinu organizace poskytující sociální služby. Graf 10 ukazuje, že 66,2 % má za cílovou skupinu seniory. Bylo to 262 respondentů. Dalších 63,6 %, což je 252 respondentů se zaměřuje na dospělé. Následuje skupina dětí, na tu se zaměřuje 146 respondentů, což odpovídá 36,9 %. A nakonec 5,3 % v zastoupení 21 respondentů se zaměřuje na cizince.

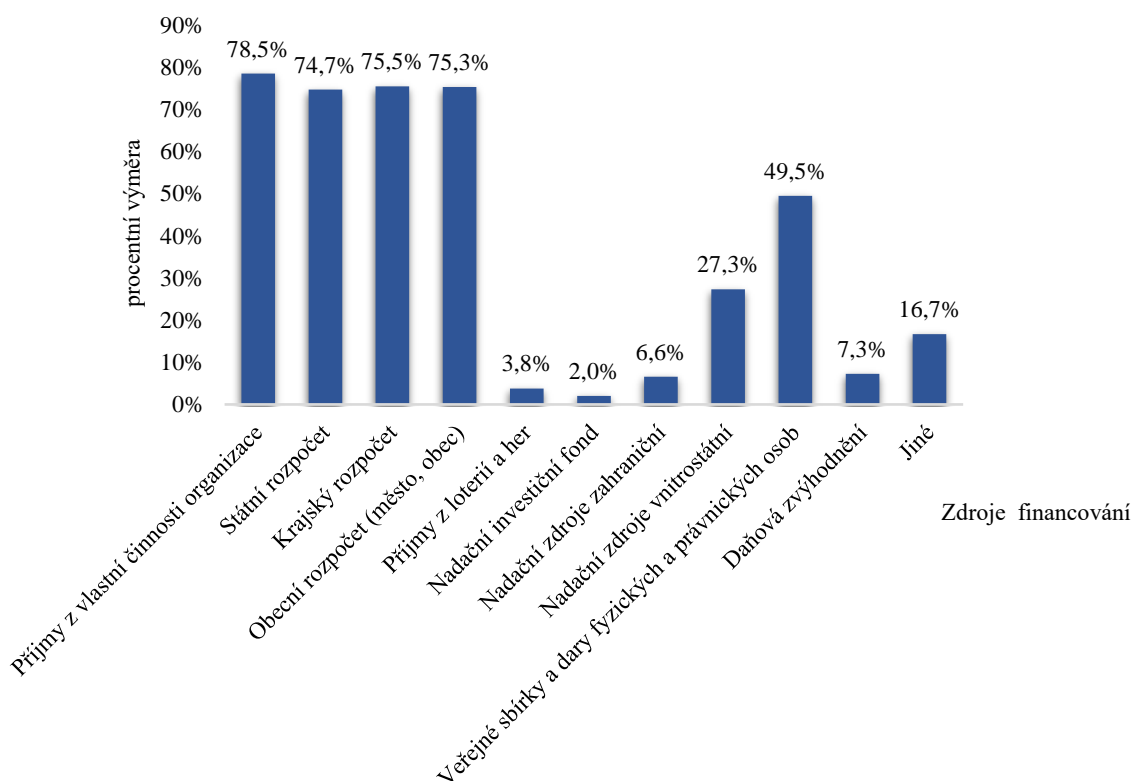
Graf 10: Cílová skupina organizací poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo deset se zabývala zdroji financování organizací poskytujících sociální služby. Sociální služby bývají většinou financovány vícezdrojově, proto respondenti mohli vybrat více možností. 311 respondentů vybralo kategorii Příjmy z vlastní činnosti, to je 78,5 %. Krajský rozpočet využívá 299 respondentů, což je 75,5 %. Obecní rozpočet využívá 75,3 %, to je 298 respondentů. 74,7 % využívá státní rozpočet, to je 296. Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob využívá 196 respondentů, kteří odpovídají 49,5 %. Daňová zvýhodnění využívá 7,3 %, to je 29 respondentů. 26 respondentů využívá nadační zdroje, to odpovídá 6,6 %. 15 respondentů uvedlo, že využívají příjmy z her a loterií, to odpovídá 3,8 %. 2 % což je 8 respondentů využívá jako zdroj financování nadační investiční fond. A v neposlední řadě byla vyplněna i kategorie Jiné, do které se zapsalo 66 respondentů a to je 16,7 %. Tito respondenti uváděli například tyto zdroje financování: platby od klientů, platby od zdravotní pojišťovny, úřad práce. A opět do této kategorie spadaly odpovědi, které odpovídaly předešlým kategoriím. Následující graf 11 ukazuje zdroje financování organizací poskytujících sociální služby.

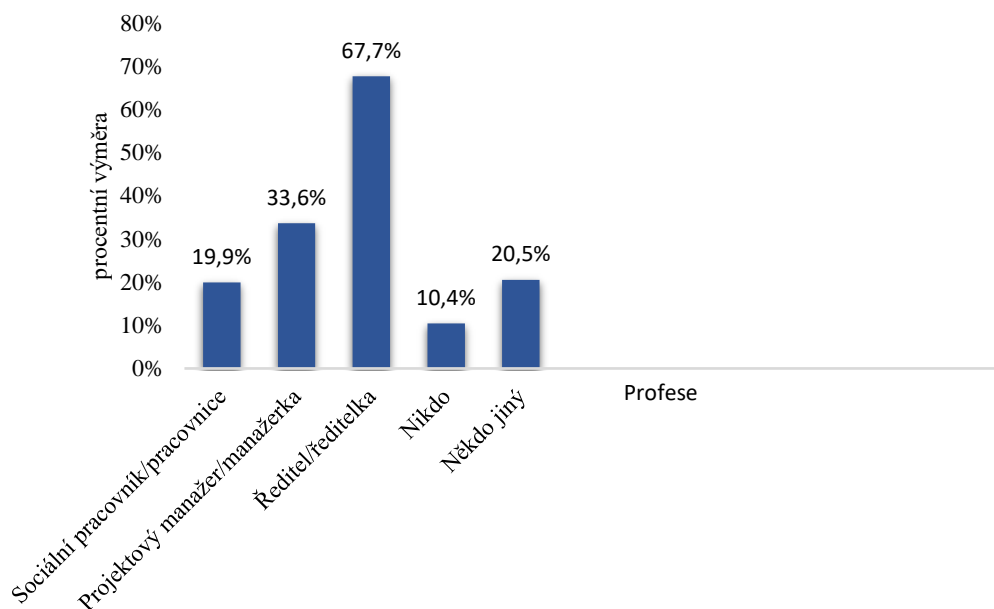
Graf 11: Zdroje financování organizací poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo jedenáct měla za úkol zjistit, kdo je pověřen přípravou projektu v organizaci poskytující sociální služby. Ukázalo se, že u této otázky respondenti také volili více odpovědí. V 67,7 % bylo uvedeno, že přípravou projektů je pověřen Ředitel/Ředitelka. Tuto možnost vyplnilo nejvíce respondentů, bylo jich 268. Druhé nejvyšší zastoupení bylo u kategorie Projektový manažer/manažerka v počtu 133 respondentů, to odpovídá 33,6 %. Dále byla kategorie sociální pracovník/pracovnice, tu zvolilo 79 respondentů, což je 19,9 %. Poté tu byla i kategorie Nikdo, níž zaškrtnulo 41 respondentů, to je 10,4 %. Také zde byla nabídnuta kategorie Někdo jiný. Tu si zvolilo 81 respondentů, což je 20,5 %. A do této kategorie napsali, že příprava projektů je svěřena vedoucí středisek, zástupci ředitele, externímu odborníkovi, vedoucímu pracovníkovi, vedením obce, statutárnímu orgánu a jiní. Následující graf 12 ukazuje, kdo je pověřen přípravou projektů v organizacích poskytujících sociální služby.

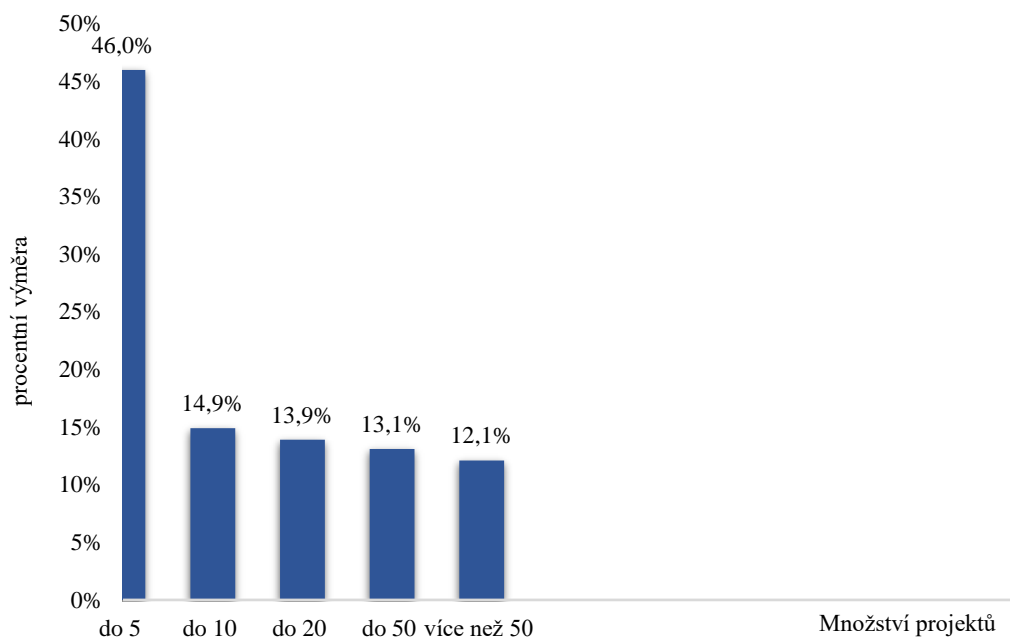
Graf 12: Profese osob pověřených přípravou projektů v organizacích poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo dvanáct zjišťuje, kolik projektů organizace poskytující sociální služby realizovali v období 01/2014-09/2019. Nejvíce respondentů uvedlo kategorii Do 5 projektů. Bylo to 182 respondentů, což je 46 %. Dále 14,9 % respondentů je v kategorii Do 10 projektů, do které se napsalo 59 respondentů. Kategorie Do 20 projektů je zastoupena 55 respondenty a 13,9 %. Následuje kategorie Do 50 projektů, sem se zařadilo 13,1 % v zastoupení 52 respondentů. 48 respondentů uvedlo kategorie Více než 50 projektů a ta má 12,1 %. Následující graf 13 ukazuje, kolik projektů organizace poskytující sociální služby realizovaly za období 01/2014-09/2019.

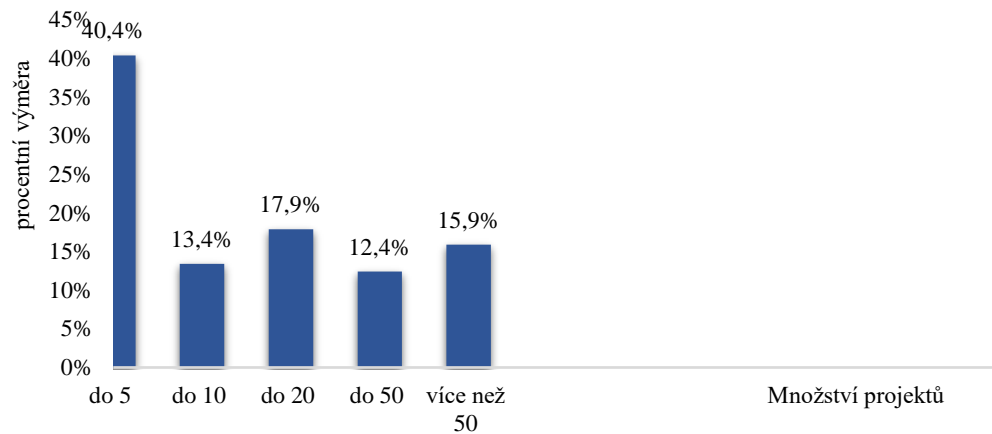
Graf č. 13: Množství realizovaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo třináct se ukazuje, kolik projektů organizace poskytující sociální služby podávaly za období 01/2014-09/2019. Z grafu 14 je patrné, že nejvíce respondentů si zvolilo kategorii Do 5 projektů. Bylo jich 160, což odpovídá 40,4 %. Dále 17,9 % bylo v kategorii Do 20 projektů, jednalo se o 71 respondentů. 63 respondentů to je 15,9 % se zařadilo do kategorie Více než 50 projektů. V kategorii Do 10 projektů bylo 53 respondentů, což je 13,4 %. 49 respondentů to je 12,4 % uvedlo kategorii Do 50 projektů.

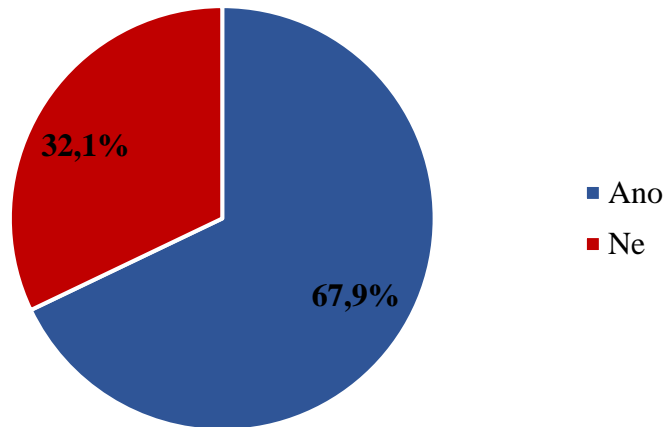
Graf 14: Množství podaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby



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

Otázka číslo čtrnáct se zaměřila na to, za v současné době organizace poskytující sociální služby řeší nějaký projekt. Odpovědi na tuto otázku byly jen dvě. Z grafu 15 je vidět, že 67,9 % organizací v současné době řeší nějaký projekt. Tudíž kategorii Ano zvolilo 269 respondentů. Kategorie Ne má zastoupení 32,1 %, což je 127 respondentů.

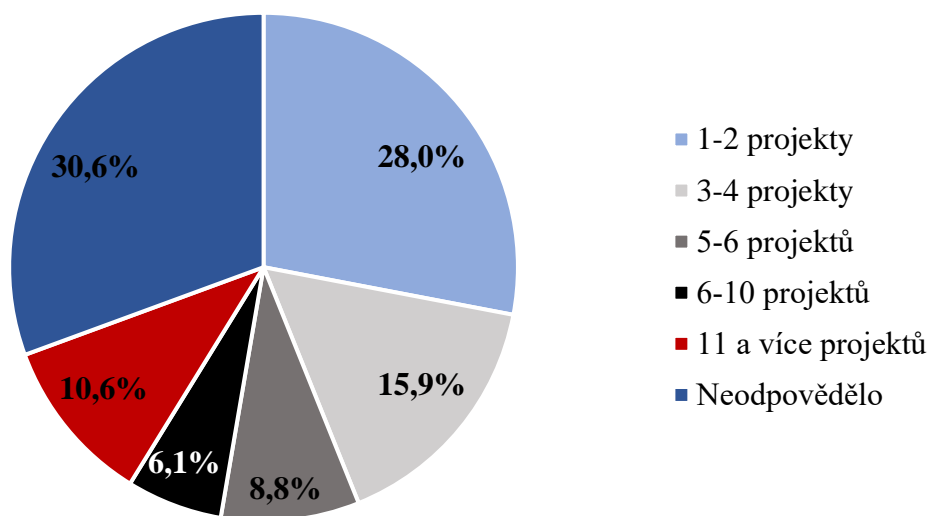
Graf 15: Řešení projektů v organizacích poskytujících sociální služby v současné době



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

Otázka číslo patnáct zjišťovala, kolik projektů řeší organizace poskytující sociální služby v současné době. Z celkového počtu neodpovědělo 121 respondentů bylo to 30,6 %. 111 respondentů odpovědělo, že řeší 1-2 projekty, což je 28 %. 15,9 % odpovědělo, že řeší 3-4 projekty, jednalo se o 63 respondentů. do kategorie 11 a více projektů se zařadilo 42 respondentů, což odpovídá 10,6 %. 24 respondentů to je 6,1 % odpovědělo, že řeší 6-10 projektů. Následující graf 16 ukazuje, kolik v současné době organizace poskytující sociální služby řeší projektu.

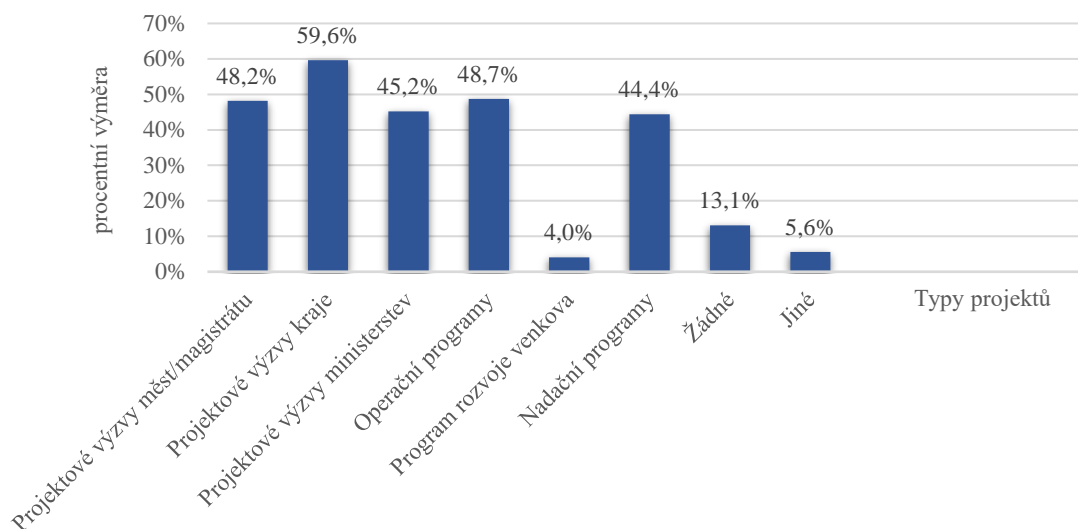
Graf 16: Množství řešených projektů v organizace poskytující sociální služby v současné době



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

Otázka číslo šestnáct zjišťovala, o jaké typy projektů organizace poskytující sociální služby žádají. Nejvíce respondentů hlasovalo pro kategorii Projektové výzvy kraje bylo to 236 respondentů, což odpovídá 59,6 %. Operační programy využívá 48,7 %, to je 193 respondentů. 48,2 % si žádá o Projektové výzvy měst/magistrátu a je to 191 respondentů. Projektové výzvy ministerstev jsou v zastoupení 45,2 %, to odpovídá 179 respondentům. Dále 44,4 % využívá Nadační programy a to vyplnilo 176 respondentů. 13,1 % odpovědělo, že o žádné projekty nežádají, bylo to 52 respondentů. Kategorie Program rozvoje venkova byla zastoupena v počtu 16 respondentů, což byly 4 %. A také 22 respondentů si zvolilo kategorii Jiné, bylo to 5,6 %. Tito respondenti uváděli odpovědi: firemní investiční projekty, korporátní dárci a podobně. Následující graf 17 ukazuje o jaké typy projektů organizace poskytující sociální služby žádají.

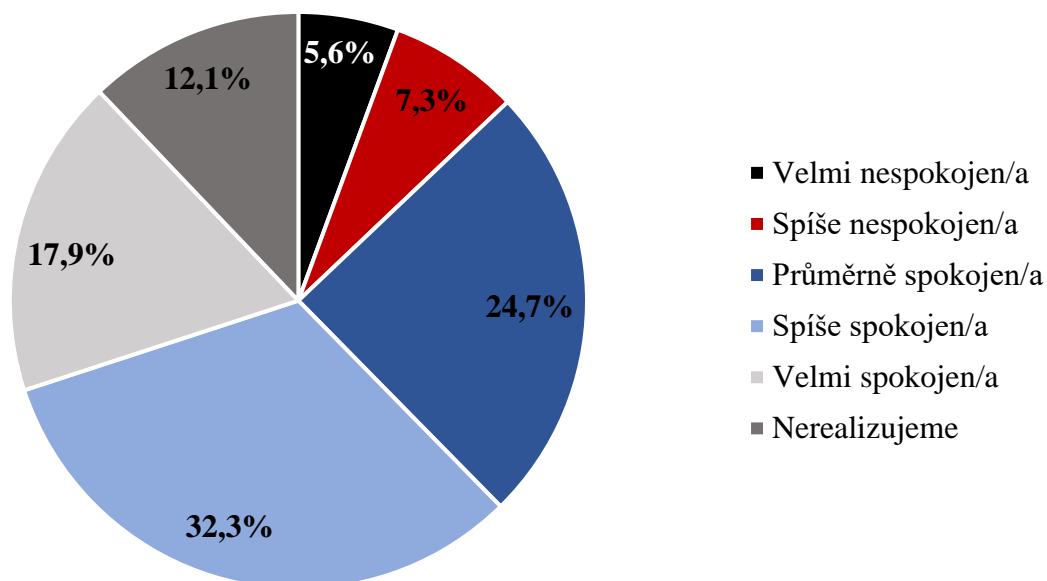
Graf č. 17: Typy projektů organizací poskytujících sociální služby



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

Poslední otázka číslo sedmnáct byla zaměřena na spokojenost s řízením projektu v organizaci poskytující sociální služby. 128 respondentů (32,3 %) odpovědělo, že jsou Spíše spokojeni s řízením projektů v jejich organizaci. 98 respondentů (24,7 %) si zvolili kategorii Průměrně spokojen/a. Dalších 71 respondentů (17,9 %) uvedlo, že jsou s řízením projektů v jejich organizaci Velmi spokojeni. 29 respondentů (7,3 %) odpovědělo, že jsou Spíše nespokojeni s řízením projektů v jejich organizaci. 22 (5,6 %) uvedlo, že jsou velmi nespokojeni s řízením projektů v jejich organizaci. 48 respondentů (12,1 %) neodpovídali na spokojenost, protože projekty nedělají, proto si zvolili kategorii Nerealizujeme. Následující graf 18 ukazuje spokojenost s projektovým řízením v organizacích poskytujících sociální služby.

Graf 18: Spokojenost s řízením projektů v organizaci poskytující sociální služby



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

Shrnutí výsledků

Dotazníky, které byly rozeslány do organizací poskytujících sociální služby, byly určeny pro osoby, které se zabývají projektovým řízením. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více mužů než žen. Věkové rozložení respondentů bylo nejčastěji 36-50 let. Samotná délka praxe respondentů v organizaci poskytujících sociální služby byla nejčastěji 14 a více let. Pracovní pozice osoby, která dotazník vyplňovala byla hlavně ředitel/ka. Největší část respondentů měla vysokoškolské vzdělání. A zaměření vzdělání bylo v největší míře zastoupeno v sociální práci a ekonomii a managementu. Největší část organizací poskytujících sociální služby je zřizována neziskovým sektorem. Velikost organizací poskytujících sociálních služeb byla nejčastěji malá – dle počtu (10-49 lidí). Cílovou skupinou organizací poskytujících sociální služby jsou nejvíce senioři, dále dospělí, poté děti a nejméně cizinci. Organizace poskytující sociální služby, které se účastnily výzkumu jsou hlavně financovány z příjmu z vlastních činností, ze státního rozpočtu, z krajského rozpočtu a z obecního rozpočtu. Dále bylo zjištěno, že v organizacích poskytujících sociální služby je přípravou projektů pověřen v největší míře ředitel/ka. Množství realizovaných a podaných projektů za období 01/2014-09/2019

v organizacích poskytujících sociální služby bylo nejvíce do 5 projektů. V současné době většinou organizace poskytujících sociální služby řeší 1-2 projekty. Organizace poskytující sociální služby nejvíce žádají o projektové výzvy kraje, operační programy, projektové výzvy měst/magistrátu, projektové výzvy ministerstev a o nadační programy. Spokojenost s řízením projektů v organizacích poskytujících sociální služby je spíše spokojen/a.

4.2 Analýza vztahů

4.2.1 Statistické zpracování dat

Analýza dat byla provedena prostřednictvím programů SASD 1.4.10 (Statistická analýza dat). Analýza byla prováděna na základě prvního a druhého stupně třídění. V první stupni třídění byly pro jednotlivé ukazatele konstruovány frekvenční tabulky a vypočítány absolutní a relativní četnosti a střední hodnoty (modus, medián, průměr, rozptyl, směrodatná odchylka, rozpětí, odhad rozptylu a směrodatné odchylky a intervalový odhad střední hodnoty a rozptylu na úrovni 0,05). Ve druhém stupni třídění byly konstruovány kontingenční tabulky s absolutními a relativními četnostmi (sloupcovými, řádkovými, celkovými i očekávanými) a znaménkové schéma. V rámci analýzy souvislosti byly aplikovány dle charakteru znaků a počtu pozorování test Chí kvadrát dobré shody – X^2 (Pearson Chi-Square) a Test nezávislosti. Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu. Síla vztahu byla měřena na třech úrovních hladiny významnosti - $\alpha = 0,05, 0,01$ a $0,001$.

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

V následující kapitole bude uvedeno vyhodnocení kvalitativního výzkumu ve vztahu ke stanovené hypotéze.

4.2.2 Testování souvislostí

V diplomové práci byly stanoveny hypotézy: H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. A H2: Zdroje financování organizace poskytující sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů.

K těmto hypotézám se vztahují otázky v dotazníku (viz příloha 3): Jaké je Vaše pohlaví? Jaký je Váš věk? Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby? Jaká je Vaše pracovní pozice? Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? Jaké je zaměření Vašeho vzdělání? Kdo je zřizovatelem Vaší organizace? Jak velká je Vaše organizace? Jaká je cílová skupina Vaší organizace? Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace? Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů? Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v období 01/2014-09/2019. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019. Řešíte v současné době nějaký projekt? Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů? O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty)? Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?

Souvislost délky praxe s počty realizovaných a podaných projektů, spokojeností s řízením projektů

Pro větší sílu testů byla redukována délka praxe na 3 základní skupiny: a) do 5 let, b) 6-13 let, c) 14 a více let. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Na základě výsledků výzkumu nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019), počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) a spokojeností s řízením projektů v organizaci (Tabulka 4).

Tabulka 4: Souvislost délky praxe s vybranými aspekty realizace projektového řízení

Otázka 3 – DÉLKA PRAXE A ...	p
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	0,472
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	0,098
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	0,251

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

Souvislost pracovní pozice v organizaci s počty realizovaných a podaných projektů, typy projektů, spokojeností s řízením projektů

Požadované souvislosti mezi pracovní pozicí v organizaci a ostatními znaky nelze vyhodnotit, neboť v pracovních pozicích jsou téměř výlučně zastoupeni ředitelé organizací (šlo o dotazník pro vedoucí pracovníky), v malé míře vedoucí sociální pracovníci, ostatní pracovní pozice jsou zastoupeny jen minimálně nebo nejsou zastoupeny vůbec. Nebyly splněny podmínky pro aplikaci testů významnosti.

Souvislost vzdělání s počty realizovaných a podaných projektů, spokojeností s řízením projektů

Pro větší sílu testů byla redukována stupnice vzdělání do 2 základních skupin a) středoškolské, VOŠ, b) vysokoškolské. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Na základě výsledků výzkumu nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019), počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným vzděláním se v tomto případě statisticky významně neliší. To lze vidět následující tabulce 5.

Tabulka 5: Souvislost vzdělání s vybranými aspekty

Otázka 4 – VZDĚLÁNÍ A ...	p
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	0,983
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	0,992
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	0,096

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

Souvislost zaměření vzdělání s počty realizovaných a podaných projektů, spokojeností s řízením projektů

Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zaměřením vzdělání vedoucího pracovníka a počtem realizovaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019), ani počtem podávaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019) a typy požadovaných projektů.

Na základě výsledků byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zaměřením vzdělání vedoucího pracovníka a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Statisticky významně vyšší míru velké nespokojenosti se zaměřením projektů uvádějí vedoucí pracovníci se zaměřením vzdělání na sociální práci a pracovníci se zaměřením vzdělání na ostatní nelékařské obory (s výjimkou ošetrovatelství). To lze vidět v následující tabulce 6.

Tabulka 6: Souvislost zaměření vzdělání s vybranými aspekty

Otázka 6 – ZAMĚŘENÍ VZDĚLÁNÍ A ...	p
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	0,286
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	0,313
Otázka 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ	0,441
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	<0,01

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

Souvislost zřizovatele organizace se zdroji financování, počty realizovaných a podaných projektů, řešení projektů v současné době, typy projektů, spokojenost

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a aspekty, uvedenými v tabulce 7. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Výsledky výzkumu prokázaly statisticky významnou souvislost mezi zřizovatelem organizace a zdrojem financování organizace. Výsledky ukázaly, že organizace, které zřizuje obec, jsou ve významně větší míře financovány z obecních rozpočtů a z vlastních zdrojů, organizace, které zřizuje kraj, jsou ve významně větší míře financovány z krajského rozpočtu a z jiných zdrojů, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, jsou ve významně větší míře financovány z vnitrostátních a zahraničních nadačních zdrojů.

Dále byla výzkumem prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, realizovaly v uvedeném období významně častěji menší počet projektů (do 5 projektů), organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, realizovaly významně častěji větší počet projektů (20 a více projektů).

Rovněž byla na základě výsledků výzkumu prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a skutečností, zda organizace řeší v současnosti nějaký projekt či nikoliv. Platí, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, významně častěji uvádějí, že v současnosti žádný projekt neřeší. Organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor a církev, ve významně větší míře uvádějí, že v současnosti nějaký projekt řeší.

Výsledky výzkumu prokázaly také statisticky významnou souvislost mezi zřizovatelem organizace a typy požadovaných projektů. Platí, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, významně častěji uvádějí, že v současnosti nežadají o žádný typ

projektu, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, ve významně větší míře uvádějí, že požadují projekty na základě nadačních programů a projektových výzev měst či magistrátů.

Statisticky významná souvislost byla výzkumem prokázána rovněž mezi zřizovatelem organizace a spokojeností s řízením projektu v organizaci. Platí, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, významně častěji uvádějí, že v současnosti žádné projekty nerealizují, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, ve významně větší míře zaujímají ambivalentní postoj a uvádějí, že jsou s řízením projektů v organizaci buď velmi spokojeni, nebo velmi nespokojeni.

Tabulka 7: Souvislost zřizovatele organizace s vybranými aspekty

Otázka 7 – ZŘIZOVATEL ORGANIZACE A ...	p
Otázka 23 - ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	<0,001
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 27 – ŘEŠENÍ PROJEKTU V SOUČASNOSTI	<0,001
Otázka 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	<0,001

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

Souvislost velikosti organizace se zdroji financování, profesí pověřenou přípravou projektů, počty realizovaných a podaných projektů, typy projektů, spokojeností

V rámci realizace výzkumu nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a zdrojem financování organizace, tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů, počtem realizovaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019, počtem podávaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019, typem požadovaných projektů. Stanoviska jednotlivých skupin rozdělených dle typu, spokojeností s řízením projektů v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin rozdělených se v tomto případě statisticky významně neliší (tabulka 8)

Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka 8: Souvislost velikosti organizace s vybranými aspekty

Otázka 8 – VELIKOST ORGANIZACE A ...	p
Otázka 23 - ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	0,199
Otázka 24 - POVĚŘENÍ PŘÍPRAVOU PROJEKTŮ	0,100
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	0,591
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	0,461
Otázka 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ	0,690
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	0,180

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

Souvislost cílové skupiny se zdroji financování, počty realizovaných a podaných projektů, typy projektů, spokojeností

Výsledky výzkumu prokázaly statisticky významnou souvislost mezi cílovou skupinou a znaky, uvedenými v tabulce č. 9. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a zdrojem financování organizace prokázána nebyla. Stanoviska jednotlivých souborů s rozdílnou cílovou skupinou se v tomto případě statisticky významně neliší.

Rovněž byla v realizovaném výzkumu prokázána statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Výsledky výzkumu ukázaly, že ve významně menší míře byly realizované projekty zaměřené na cílovou skupinu seniorů, ve významně větší míře projekty, zaměřené na cílovou skupinu dětí a cizinců.

Statisticky významná souvislost byla prokázána také mezi cílovou skupinou a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Ve významně menší míře byly

podávány projekty zaměřené na cílovou skupinu seniorů, ve významně větší míře projekty zaměřené na cílovou skupinu dětí a cizinců.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a typem požadovaných projektů. Platí, že ve významně větší míře nebyl požadován žádný typ projektů zaměřených na cílovou skupinu seniorů.

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a spokojeností s řízením projektů. Platí, že ve významně větší míře nebyl realizován žádný projekt zaměřený na cílovou skupinu seniorů.

Tabulka 9: Souvislost cílové skupiny s vybranými aspekty

Otázka 9 – CÍLOVÁ SKUPINA A ...	P
Otázka 23 - ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	0,251
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,01
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	<0,01

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

Souvislost zdrojů financování s počty realizovaných a podaných projektů, spokojenost

Na základě výsledků výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování organizace a znaky, uvedenými v tabulce 10. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Statisticky významná souvislost také byla prokázána mezi zdroji financování organizace a počtem realizovaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019). Ve významně větší míře byly v případě menšího počtu realizovaných projektů (do 5 projektů) zdrojem financování příjmy z vlastní činnosti organizace, v případě většího počtu realizovaných projektů (20 a více) byly ve významně větší míře zdrojem financování nadační fondy

vnitrostátní a zahraniční. U většího množství projektů se rovněž ve větší míře objevují jako zdroje financování nadační investiční fondy a příjmy z loterií a her.

Byla prokázána statisticky významná souvislost i mezi zdroji financování organizace a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Výsledky ukázaly, že ve významně větší míře byly v případě menšího počtu podávaných projektů (do 5 projektů) zdrojem financování příjmy z vlastní činnosti organizace, v případě většího počtu podávaných projektů (20 a více) byly ve významně větší míře zdrojem financování nadační fondy vnitrostátní a zahraniční. U většího množství podávaných projektů se rovněž ve větší míře objevují jako zdroje financování nadační investiční fondy a příjmy z loterií a her.

Statisticky významná souvislost naopak nebyla prokázána mezi zdroji financování organizace a spokojeností s řízením projektů. Stanoviska jednotlivých souborů s rozdílným zdrojem financování se v tomto případě statisticky významně neliší.

Tabulka 10: Souvislost zdrojů financování s vybranými aspekty

Otázka 23 – ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE A ...	p
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	0,460

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

Souvislost osob pověřených přípravou projektů s počty realizovaných a podaných projektů, počet projektů, které řeší v současné době

Na základě výzkumu byla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjekty pověřenými přípravou projektů v organizaci a znaky, uvedenými v tabulce 11. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Statisticky významná souvislost byla prokázána mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do

09/2019). Výsledky výzkumu ukázaly, že ve významně větší míře není v případě menšího počtu realizovaných projektů (do 5 projektů) ustanoven v organizaci pracovník, který je vyčleněn pro přípravu projektů, v případě většího počtu realizovaných projektů (20 a více) jsou ve významně větší pověření jejich přípravou projektoví manažeři/projektové manažerky.

Rovněž byla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Platí, že ve významně větší míře není v případě menšího počtu podávaných projektů (do 5 projektů) ustanoven v organizaci pracovník, který má je vyčleněn pro přípravu projektů, v případě většího počtu podávaných projektů (20 a více) jsou ve významně větší pověření jejich přípravou projektoví manažeři/projektové manažerky.

Statisticky významná souvislost byla prokázána i mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a typem projektů, o které organizace žádá. Platí, že pokud je v organizaci pověřen přípravou projektů projektový manažer/manažerka, je ve významně menší míře uváděna skutečnost, že organizace nežádá o žádný typ projektu a pokud není organizaci přípravou projektů nikdo pověřen, ve významně větší míře platí, že organizace nežádá o žádný typ projektů nežádá.

Tabulka 11: Souvislost subjektů pověřených přípravou projektů s vybranými aspekty

Otázka 24 – SUBJEKTY POVĚŘENÉ PŘÍPRAVOU PROJEKTŮ A ...	p
Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001
Otázka 28 - POČET PROJEKTŮ ŘEŠENÝCH V SOUČASNOSTI	<0,05
Otázka 29 – TYPY POŽADOVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001

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

Souvislost počtu realizovaných projektů s počty podaných projektů a spokojeností

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi počtem realizovaných projektů a znaky, uvedenými v tabulce 12. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb

v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Výzkumem byla prokázána statisticky významná souvislost mezi počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019). Mezi počtem podávaných a počtem realizovaných projektů v uvedeném období existují statisticky velmi silné vazby, to znamená, že pokud organizace určitý počet projektů uvedeném období podala, potom tento nebo blízký počet projektů rovněž realizovala.

Statisticky významná souvislost byla prokázána také mezi počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Na základě výsledků výzkumu statisticky významně největší spokojenost s řízením projektů je v organizacích, které v uvedeném období realizovaly do 20 projektů.

V této statistické souvislosti byly zjištěny silné vazby, proto v následující tabulce je uvedena i hladina významnosti.

Tabulka 12: Souvislost počtu realizovaných projektů s vybranými aspekty

Otázka 25 – POČET REALIZOVANÝCH PROJEKTŮ A ...	p	Stat. význ.
Otázka 26 – POČET PODÁVANÝCH PROJEKTŮ	<0,001	***
Otázka 30 – SPOKOJENOST S ŘÍZENÍM PROJEKTŮ	<0,001	***

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

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

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

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

4.3 Vyhodnocení hypotéz

V diplomové práci byly stanoveny tyto hypotézy: H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Tato hypotéza se po statistickém zpracování potvrdila v řadě vybraných aspektů. H2: Zdroje financování organizace poskytující sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů. Druhá hypotéza byla také potvrzena.

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

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Otázka 3: Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?

Otázka 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Otázka 5: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka 6: Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?

Otázka 7: Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

Otázka 8: Jak velká je Vaše organizace?

Otázka 9: Jaká je cílová skupina Vaší organizace?

Otázka 23: Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace?

Otázka 24: Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů?

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

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

Otázka 27: Řešíte v současné době nějaký projekt?

Otázka 28: Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů?

Otázka 29: O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty)?

Otázka 30: Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?

První hypotéza, která zní: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Bylo zjištěno, že vybrané sociodemografické charakteristiky významně ovlivňují realizaci projektového řízení.

Testovala se souvislost délky praxe manažera s počtem realizovaných a podaných projektů a spokojenost s řízením projektů, zde nebyla prokázána statisticky významná souvislost.

Statisticky významná souvislost pracovní pozicí v organizaci s počtem realizovaných a podaných projektů, typy projektů a spokojenost s řízením projektů nebyla splněna podmínka pro aplikaci testů významnosti, protože v pracovních pozicích byly téměř zastoupeni ředitelé a ostatní pozice byly zastoupeny v malé míře.

Statisticky významná souvislost zaměření vzdělání manažera s počty realizovaných a podaných projektů a spokojenost s řízením projektů byla prokázána statisticky významná souvislost jen mezi zaměřením vzdělání vedoucího pracovníka a spokojenost s řízením projektů v organizaci. Statisticky významně vyšší míru velké nespokojenosti se zaměřením projektů uvádějí vedoucí pracovníci se zaměřením vzdělání na sociální práci a pracovníci se zaměřením vzdělání na ostatní nelékařské obory (s výjimkou ošetrovatelství).

Statisticky významná souvislost zřizovatele organizace se zdroji financování, počty realizovaných a podaných projektů, řešení projektů v současné době, typy projektů a spokojenost byla u všech prokázána statisticky významná souvislost. Statisticky významné souvislosti mezi zřizovatelem organizace a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) výsledky ukázaly, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, realizovaly v uvedeném období významně častěji menší počet projektů (do 5 projektů), organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, realizovaly významně častěji větší počet projektů (20 a více projektů). Mezi zřizovatelem organizace a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) bylo prokázáno, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, podávaly v uvedeném období významně častěji menší počet projektů (do 5 projektů), organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, podávaly významně častěji větší počet projektů (20 a více projektů). Mezi zřizovatelem organizace a skutečností, zda organizace řeší v současnosti nějaký projekt či nikoliv platí, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, statisticky významně častěji uvádějí, že v současnosti žádný projekt neřeší, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor a církve, ve statisticky významně větší míře uvádějí, že v současnosti nějaký projekt řeší. Mezi zřizovatelem organizace a typy požadovaných projektů platí, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, statisticky významně častěji uvádějí, že v současnosti nežadají o žádný typ projektu, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, ve významně větší míře uvádějí, že požadují projekty na základě nadačních programů a projektových výzev měst či magistrátů. Mezi zřizovatelem organizace a spokojeností s řízením projektu v organizaci výsledky výzkumu ukázaly, že organizace, jejichž zřizovatelem je obec, kraj nebo stát, významně častěji uvádějí, že v současnosti žádné projekty nerealizují, organizace, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, ve významně větší míře zaujímají ambivalentní postoj

a uvádějí, že jsou s řízením projektů v organizaci buď velmi spokojeni, nebo velmi nespokojeni.

Statisticky významná souvislost velikosti organizace se zdroji financování, profesí pověřenou přípravou projektů, počty realizovaných a podaných projektů, typy projektů, spokojeností nebyla prokázána.

Statisticky významná souvislost cílové skupiny se zdroji financování, počty realizovaných a podaných projektů, typy projektů, spokojeností byly prokázány statisticky významné souvislosti u všech kromě souvislostí mezi cílovou skupinou a zdrojem financování organizace. U vazby mezi cílovou skupinou a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) se ukázalo, že ve významně menší míře byly realizované projekty zaměřené na cílovou skupinu seniorů, ve významně větší míře projekty, zaměřené na cílovou skupinu dětí a cizinců. V případě souvislosti mezi cílovou skupinou a počtem podávaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) výsledky výzkumu ukázaly, že ve statisticky významně menší míře byly podávány projekty zaměřené na cílovou skupinu seniorů, ve významně větší míře projekty zaměřené na cílovou skupinu dětí a cizinců. V případě souvislosti mezi cílovou skupinou a typem požadovaných projektů platí, že ve statisticky významně větší míře nebyl požadován žádný typ projektů zaměřených na cílovou skupinu seniorů. U vazby mezi cílovou skupinou a spokojeností s řízením projektů výsledky výzkumu ukázaly, že ve významně větší míře nebyl realizován žádný projekt zaměřený na cílovou skupinu seniorů.

Statisticky významná souvislost mezi zdroji financování s počty realizovaných a podaných projektů, spokojeností byla prokázána souvislost u všech kromě souvislosti mezi zdroji financování organizace a spokojeností s řízením projektů. Ve vztahu mezi zdroji financování organizace a počty realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) výsledky výzkumu ukázaly, že ve významně větší míře byly v případě menšího počtu realizovaných projektů (do 5 projektů) zdrojem financování příjmy z vlastní činnosti organizace, v případě většího počtu realizovaných projektů (20 a více) byly ve významně větší míře zdrojem financování nadační fondy vnitrostátní a zahraniční. U většího množství projektů se rovněž ve větší míře objevují jako zdroje financování nadační investiční fondy a příjmy z loterií a her. V souvislosti mezi zdroji financování organizace a počtem podávaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019) výsledky ukázaly, že ve významně větší míře byly v případě menšího počtu podávaných projektů

(do 5 projektů) zdrojem financování příjmy z vlastní činnosti organizace, v případě většího počtu podávaných projektů (20 a více) byly ve významně větší míře zdrojem financování nadační fondy vnitrostátní a zahraniční. U většího množství podávaných projektů se rovněž ve větší míře objevují jako zdroje financování nadační investiční fondy a příjmy z loterií a her.

Statisticky významná souvislost mezi osobami pověřenými přípravou projektů s počty realizovaných a podaných projektů, počty projektů, které řeší v současné době a spokojeností. V případě souvislosti mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) platí, že ve významně větší míře není v případě menšího počtu realizovaných projektů (do 5 projektů) ustanoven v organizaci pracovník, který je vyčleněn pro přípravu projektů, v případě většího počtu realizovaných projektů (20 a více) jsou ve významně větší pověření jejich přípravou projektoví manažeři/projektové manažerky. Mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem podávaných projektů v období od 01/2014 do 09/2019) se ukázalo, že ve významně větší míře není v případě menšího počtu podávaných projektů (do 5 projektů) ustanoven v organizaci pracovník, který je vyčleněn pro přípravu projektů, v případě většího počtu podávaných projektů (20 a více) jsou ve významně větší pověření jejich přípravou projektoví manažeři/projektové manažerky. V případě souvislosti mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem řešených projektů v současnosti pak ve významně větší míře není. V případě menšího počtu řešených projektů (1-2 projekty) je ustanoven v organizaci pracovník, který je vyčleněn pro přípravu projektů, případně projekty připravoval sociální pracovník nebo někdo jiný, v případě většího počtu řešených projektů (5 a více) je ve významně větší připravovali projektoví manažeři/projektové manažerky. V případě souvislosti mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a typem projektů, o které organizace žádá platí, že pokud je v organizaci pověřen přípravou projektů projektový manažer/manažerka, je ve významně menší míře uváděna skutečnost, že organizace nežadá o žádný typ projektu a pokud není organizaci přípravou projektů nikdo pověřen, ve významně větší míře platí, že organizace nežadá o žádný typ projektů.

Byla prokázána statisticky významná souvislost počtů realizovaných projektů s počty podaných projektů a spokojeností. Mezi počtem podávaných a počtem realizovaných projektů v uvedeném období existují statisticky velmi silné vazby, to znamená, že pokud

organizace určitý počet projektů uvedeném období podala, potom tento nebo blízký počet projektů rovněž realizovala. V případě souvislosti mezi počtem realizovaných projektů (v období od 01/2014 do 09/2019) a spokojeností s řízením projektů v organizaci bylo zjištěno, že statisticky významně největší spokojenost s řízením projektů je v organizacích, které v uvedeném období realizovaly do 20 projektů.

Druhá hypotéza, která zní: Zdroje financování organizace poskytující sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů, byla potvrzena. Výsledky výzkumu ukázaly, že zdroje financování ovlivňují počty realizovaných projektů. Ve statisticky významně větší míře byly v případě menšího počtu realizovaných projektů (do 5 projektů) zdrojem financování příjmy z vlastní činnosti organizace, v případě většího počtu realizovaných projektů (20 a více) byly ve významně větší míře zdrojem financování nadační fondy vnitrostátní a zahraniční. U většího množství projektů se rovněž ve větší míře objevují jako zdroje financování nadační investiční fondy a příjmy z loterií a her.

4.4 Kvalitativní výzkum

V této části kapitoly jsou zaznamenány a vyhodnoceny výsledky získané z rozhovorů. Pro zpracování dat byl použit program ATLAS.ti. Byla použita forma kódování pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování. To vytvořilo vazby mezi kategoriemi. Samotné kódy představují významné skutečnosti v textu. Výsledkem jsou grafy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti realizace projektové činnosti.

Rozhovory obsahovaly 3 doplňující otázky, jejichž cílem bylo doplnit předchozí dotazníkové šetření. Rozhovory byly uskutečněny s řediteli v organizacích poskytující sociální služby. Odpovědi byly postupně zakódovány a rozděleny do těchto kategorií:

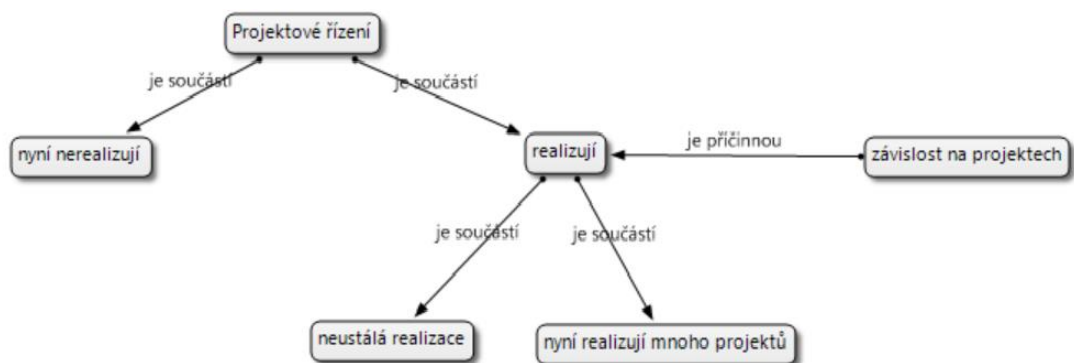
- Realizace projektového řízení
- Druhy projektů
- Zdroje financování
- Fáze přípravy projektů
- Využívání externí firmy

První otázka zjišťovala, zda v dané organizaci realizují projektovou činnost, a popřípadě o jaké projekty se jedná. Pouze informant I1 uvedl, že nyní v jejich organizaci projektovou činnost neprovádí. Tento informant to zdůvodňuje takto: *„Projektovou činnost jako takovou, pokud se do toho nepočítá žádost o dotaci, tak v tuhle chvíli my úplně nerealizujeme. Celá řada projektů vychází od zřizovatele. Do budoucna se tomu určitě nevyhýbám.“* Ostatní informanti uvedli, že realizují projektovou činnost. Jediný informant uvedl, že realizují minimální projektovou činnost pouze na věci spojené s provozem sociální služby. Informant I22 zmínil: *„Projektovou činnost takřka nemáme. Děláme projekty, ale to jsou jenom opravdu v rámci té naší sociální práce. Když je nějaký projekt, tak je přímo určený třeba na koupi lůžek nebo teď jsme zrovna kupovali nové televize do zařízení, protože přechází televizní signál na DVBT-2. Opravdu děláme jenom minimální projektovou činnost, kterou zvládneme jako my zaměstnanci.“* Z rozhovoru bylo patrné, že mnoho organizací se realizací projektů zabývá poměrně dlouho. To potvrdil i informant I15, ten řekl: *„Projektovou činnost realizujeme a zejména v posledních letech, nebo už je to desetiletích možná.“* Také se ukázalo, že realizace projektů je pro organizace poskytující sociální služby velice důležitá a stojí na v podstatě její chod. To potvrdil informant I21, který uvedl: *„Bez projektové činnosti bychom brzy zanikli.“* Díky projektové činnosti jsou organizace poskytující sociální služby poměrně

lépe zabezpečené a mohou se lépe rozvíjet. To doplnil i informant I7, který poukazuje i získávání financí na provoz sociálních služeb, což bývá u organizací poskytující sociální služby hlavní důvod, proč projektovou činnost tak hojně využívají. Tento informant I7 řekl: „V zásadě vlastně získání peněz i na provoz sociálních služeb na ten základ, tak to je taky projekt, což se dává na Jihočeský kraj, kterej dostává od MPSV. V těch projektech jedeme vlastně pořád.“

Následující graf 19 zobrazuje výpovědi informantů na otázku týkající se realizace projektové činnosti. Ten ukazuje dvě skupiny odpovědí. První je, že projektovou činnost nerealizují, protože se o ní stará zřizovatel. Druhá skupina projektové řízení realizuje.

Graf 19 Realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby



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

Na druhou část otázky, jaké projekty realizují, informanti odpovídali zejména o jaké projekty žádají a jaké je jejich zaměření.

Informant I7 uvedl „V zásadě vlastně získání peněz i na provoz sociálních služeb na ten základ, tak to je taky projekt, Některý jsou jakoby provoní, to znamená, že jsou.. jakože to posílí ten provoz. Ted' jsme nedávno psali projekt na nákup auta, což je taková samostatná občas vyskytující se možnost, ty projekty jsou trosku jak losování.“ Další informant I17 také uvedl, že jejich projekty souvisí hlavně s provozem sociálních služeb. Tento informant řekl: „Obvykle se zaměřují na chod pobočky a na aktivity související s takovými nadstavbovými věcmi – např. přednášky pro širokou veřejnost, pro specifické skupiny, když si tě někdo vyžádá, zúčastňujeme se mezioborových setkání, akcí od PČR, intervenčního centra. Ted' zrovna KSP byla na hrátkách pro seniory, kde prezentovala

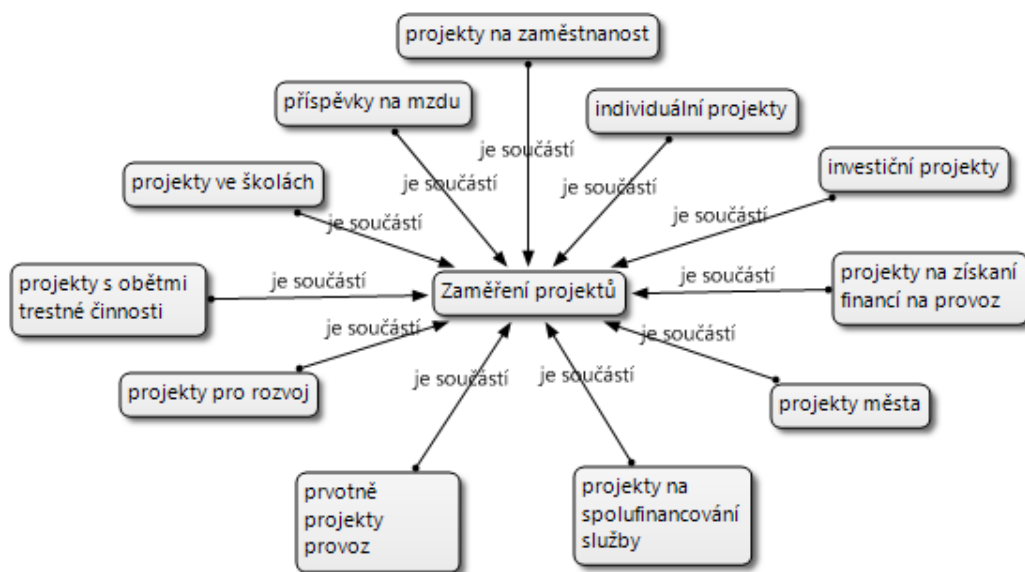
naši pobočku. To jsou všechno aktivity.“ Další informant I9 se k tomu vyjádřil takto: „Dělali jsem projekt na Mas v Pomalší na nějaké vybavení jednotlivých služeb. Loni to byl vlastně přes Masku taky, potažmo přes Stání zemědělské intervenční fond, to byla žádost projektová na služební auto.“ I informant I22 potvrdil, že se zabývají pouze projekty, které se týkají chodu sociálních služeb a zdůvodnil to takto: „Děláme projekty, ale to jsou jenom opravdu v rámci té naší sociální práce. Když je nějaký projekt, tak je přímo určený třeba na koupi lůžek nebo teď jsme zrovna kupovali nové televize do zařízení, protože přechází televizní signál na DVBT-2.“ Z rozhovorů je patrné, že projektová činnost je pro organizace poskytující sociální služby velmi důležité a v podstatě díky ní získávají finanční prostředky na rozvoj svých sociálních služeb. To potvrzuje informant I2 tímto tvrzením: „Z běžného rozpočtu jsme schopni zafinancovat pouze obvyklý chod služeb, ale nic moc navíc. Projekty nám pomáhají v rozvoji“ I informant I19 uvedl: „Píšeme projekty, protože financování sociálních služeb je více zdrojové, to znamená, že se snažíme získat finanční prostředky ze všech možných a dostupných fondů, grantů, dotací, takže píšeme tyto projekty, většinou je to na spolufinancování sociální služby, protože cílová skupina má bohužel invalidní důchody, který není moc vysoký i v rámci jejich nemoci nepracovali, takže tam nedoplatky na sociální službu jsou veliké.“ Informant I1 se zmínil i o tom, že nejčastěji realizují investiční projekty.

Další informanti uváděli i konkrétní projekty, které prováděli nebo provádějí. Informant I20 uvedl: „Pro mě je projektem každá dotace, s tím, že se vyhýbáme projektům jednorázovým. Snažíme se řídit projekty dlouhodobého charakteru. V průběhu dlouhodobého projektu jsem schopna zařídit další financování. Zkrátka chceme, aby naše projekty byly vždy dlouhodobou záležitostí. Příkladem jsou konference, které u nás běží už pátým rokem a nyní jsou zcela dotované samotnými účastníky konference, přičemž na začátku jsme tyto peníze museli sehnat jinak. I práci s dětmi na školách děláme již desátým rokem, tudíž mohu říci, že se rovněž jedná o projekt. Konkrétně na školách máme programy primární prevence, jedná se o balíček několika programů, které jsou nabídkou od první až do deváté třídy. Dále práce s oběťmi trestní činnosti.“ Informant I15 také uvedl, jaké projekty nejčastěji využívají a popsal to takto: „Jsou to individuální projekty. Nevím, jestli víte, o co jde... realizujeme projekty na zaměstnanost vlastně jo? Takže z fondů, potom samozřejmě jsme dostávali i státní dotace zejména teďka v posledních letech to bylo třeba mimo i na mzdy, a jsou třeba teďka vypsány..., je projekt od kraje,

kde by vlastně nám přispěli, jak se měnili ty televize, teďka to televizní vysílání, takže taky se chytáme třeba teďka toho projektu zúčastnit, abysme teda získali peníze.“ Dá se tedy říct, že organizace poskytující sociální služby, čerpají z několika druhů projektů. A jejich zaměření je rozmanité.

Následující graf 20 ukazuje přehled zaměření jednotlivých projektů v daných organizacích poskytující sociální služby, které byly zaznamenány v odpovědích.

Graf 20: Zaměření projektů v organizacích poskytujících sociální služby



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

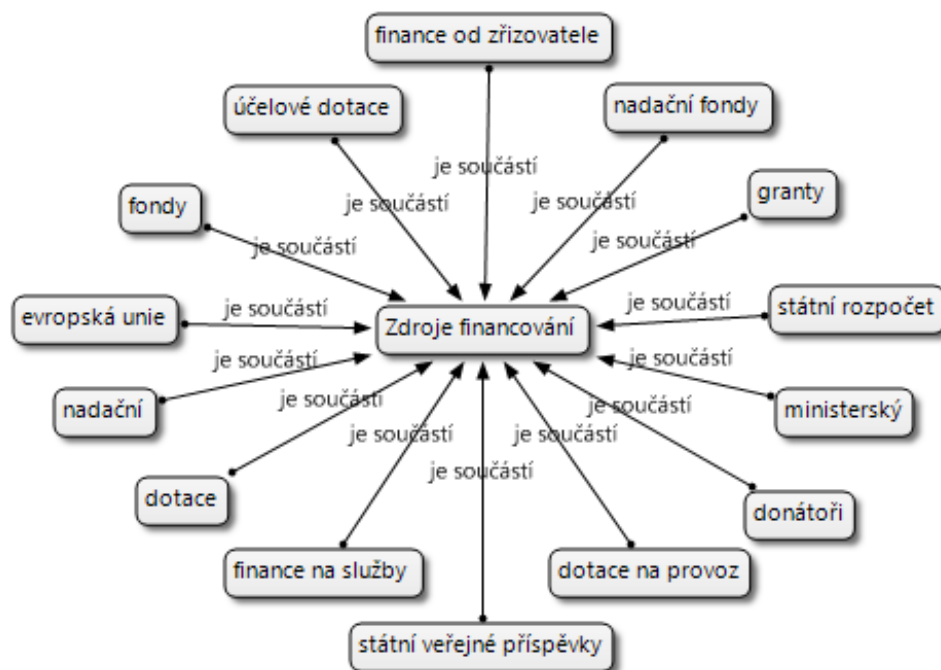
Zaměření projektů je úzce spojeno se samotným financováním projektové činnosti v organizacích poskytující sociální služby.

Většina informantů se shodla na tom, že k projektové činnosti využívají nejčastěji dotace, granty a státní rozpočet. Informant I15 uvedl: „Takže projekty z fondů, potom samozřejmě jsme dostávali i státní dotace zejména teďka v posledních letech.“ I informant I16 řekl: „Naše projektová činnost se spíš odvíjí od nějakých žádostí o granty, dotace obcí, kde sídlíme. Případně když vypíše zřizovatel, tedy krajský úřad, ještě nějaké granty dotace.“ S tím souhlasil i informant I6, který k tomu dodává: „Máme účelové dotace, granty, výzvy, nadační, ministerský, evropská unie, nějaký grantový kalendář, co máme

osvědčený.“ Informant I21 také uvedl, že jejich projekty se financují pomocí státního rozpočtu a nadačních fondů a doplnil, že jejich projekty financují i donátoři. Informant I13 to popsal tímto způsobem: „Jednou ročně se podává zřizovateli žádost o zafinancování provozu, takzvaná dotace, kterou zastává náš zřizovatel pro všechny zřízené organizace. Státní veřejné prostředky prostřednictvím samosprávy následně dostáváme formou dotace.“ Informanti se zmiňují o tom, že záleží hlavně na tom, o jaký typ projektu se žádá. Různé typy projektů jsou totiž různě financovány. I16 říká: „Velký investiční věci, který třeba jsou z fondů evropský unie. Potom spolupracujeme se zřizovatelem. Protože to přímo nemáme ve své kompetenci. A naše projektová činnost se pak spíše odvíjí od nějakých žádostí o granty, dotace obcí, kde sídlíme. Případně když vypíše zřizovatel, tedy krajský úřad, ještě nějaký granty dotace, který by se dali využít v takovémhle menším rozsahu, potom to provádíme samy. A ty investiční, jak jsem říkal, ve spolupráci se zřizovatelem.“

Následující graf 21 ukazuje zdroje financování projektové činnosti v organizacích poskytující sociální služby, které byly výše popsány.

Graf č. 21: Zdroje financování projektů v organizacích poskytujících sociální služby.



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

Druhá otázka byla zaměřena na to, zda si organizace poskytující sociální služby nechávají projekty zpracovávat od externí firmy. Popřípadě jak probíhá.

Odpovědi se dají rozdělit do tří skupin. V první skupině, kterou jsem nazvala „nyní nevyužíváme“ byl pouze jen jeden informant. Informant I10 to vysvětluje takto: „*Dříve jsme to kombinovali, v současnosti všechno děláme vlastními silami. Jsou tam na to kolegové, kteří to mají speciálně jako náplň práce.*“

Do druhé skupiny, která využívá externí firmu pro projekty spadají pouze tři organizace poskytující sociální služby. Dva informanti uvedli, že mají externí projektovou manažerku. Dále tu byli další dva informanti, kteří využívají externí projektovou firmu na určité projekty. Informant I4 to zdůvodňuje takto: „*Máme pouze jednu paní externě, která se nám stará právě o dotace, co se týče dětských skupin. Jinak si všechno realizujeme interně. Takže tam v podstatě je to řešeno naší centrálou, takže to jsou informace které, my si řešíme, ty projekty takové ty „menší“, to si realizujeme tady, ale potom ty projekty velké a zadáváme právě těm externím lidem, tam to řeší naše centrála, takže tam já nemůžu zabíhat do podrobností, protože to nevím.*“ V podstatě to samé uvedl i informant I14, který se k tomu vyjadřuje takto: „*Na projekty, které se vztahují k odborné práci, tak ty se snažíme dělat vlastními silami. Na ty jsme si nikdy externě nenajímali. Tam, kde jsme externí firmu požádali, tak byla rekonstrukce, byly to investiční peníze, který jsme si řekli, že nejsme schopný zvládnout vlastními silami, báli jsme se toho, takže jsme si externí firmu najali, na zpracování dotace.*“

Poté následovala velká skupina informantů, kteří externí firmu nevyužívají. Dva informanti uvedli, že si projektovou činnost dělají sami, tudíž se o projekty starají samotní ředitelé organizace poskytující sociální služby. I17 uvedl: „*Vždycky sama. Komplet včetně financí, od začátku až do konce.*“

Další skupina informantů uvedla, že si projekty dělají samostatně, ale do větších projektů se zapojuje zřizovatel. Například I16 to odůvodnil takto: „*Externí firmu nepoužíváme. Ty menší si děláme samy a tam se do toho intenzivně zapojuje zřizovatel. Stavěli jsme třeba to chránění bydlení, právě z peněz evropský unie, ale tam právě toho hodně udělal ten zřizovatel náš.*“

Dále informanti uváděli, že se o projekty stará ředitel spolu se zaměstnanci. I19 uvedl: „*Projekty si píšou sama se sociálníma pracovníci.*“ Informant I13 k tomu dodává:

„Projekty si píšeme sami. Naše organizace je financována vícedrožově, takže máme dotaci z ministerstva přes zřizovatele, to znamená přes Jihočeský kraj, pak dostáváme příspěvek na činnost, to jsou finance přímo od zřizovatele organizace, další jsou úhrady od klientů za poskytovanou péči v zařízení, a jako poslední máme úhrady od zdravotních pojišťoven za poskytování zdravotní péče pro klienty. Projekty neboli žádosti o financování zřizuji sám, musím je ze zákona podepsat a ve spolupráci s ostatními zaměstnanci, jako jsou sociální pracovníci atd., vytváříme projekt samostatně u nás v organizaci.“

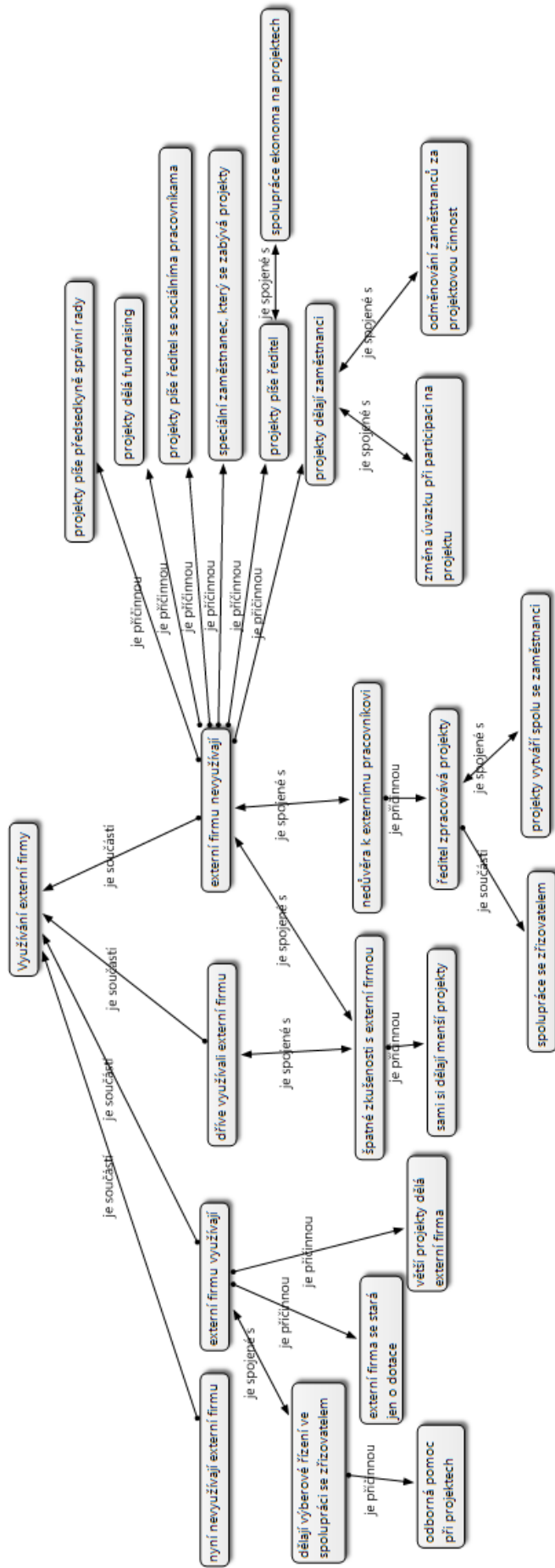
Pouze informant I5 uvedl, že na projekty mají svého odborného zaměstnance. Toto je jeho odpověď: *„My na to máme svého zaměstnance, takže nám to nezpracovává firma, máme na to člověka, který vlastně veškeré ty projekty jakoby zpracovává a je to člověk, který je jako velmi zdatný a ty projekty nebo těmi projekty se zabývá opravdu řadu let a nezpracovává to jenom pro nás, ale jakoby my ho máme jako zaměstnance.“* Informant I18 také uvedl, že externí firmu nevyužívají nepoužívá, jelikož k tomu mají tento důvod: *„Nemáme externí firmu, nikdy jsme externí firmu nevyužili. Předsedkyně správní rady kdysi učila na fakultě managementu sociální politiku a umí psát projekty. Běžné dotační tituly nebo projekty na nadace v České republice píšeme většinou s ekonomkou.“*

Také zazněly odpovědi, že externí firmu nechtějí využívat. Například se objevilo, že jí nechtějí využívat z finančních důvodů. To odůvodnil informant I11 takto: *„Projekty si píšeme sami. Máme jich relativně dost, ale zatím jsme se neodvážili k tomu, abychom pro to měli externího pracovníka. Mám pocit, že zatím bychom asi nedokázali člověka na to uživit.“* A v neposlední řadě byly zaznamenány i špatné zkušenosti s využíváním externí firmy a to způsobilo její nevyužívání. Informant I15 uvedl: *„My teda nezadáváme my si to děláme, po zkušenostech. My jsme jednou, když začali takový ty individuální projekty, tak jsme se pokoušeli spolupracovat, protože to bylo i pro nás strašně nový a těch lidí tady teda moc nemáme, každej má práce nadbytek. Ale nakonec jsme zjistili, že to zpracování a ty finanční prostředky které jsme vynaložili..., ani jsme s tím nebyli nějak moc spokojení, tak jsme prostě nějak to opravili, takže vlastně už si to děláme..., děláme si to prostě sami.“*

Následující graf 22 ukazuje, jak organizace poskytující sociální služby využívají externí firmu při realizaci projektového řízení. Na grafu jde vidět, že odpovědi informantů se dělily do tří skupin. První skupina „externí firmu využívají“ mohla odpovědět i na druhou

část otázky, jakým způsobem probíhá zadání pro externí firmu. A tak odpovídali, že využívají externí firmu zejména kvůli potřebě odborné pomoci při realizaci projektové činnosti. Proto dělají výběrové řízení na vhodného kandidáta, který by jim mohl pomoci. Dále informanti uvedli, že externí firmu najímají jen kvůli velkým projektům a dotacím. Další skupina „dříve využívali“ je spojená se špatnými zkušenostmi s externí firmou, a proto si tyto organizace poskytující sociální projektovou činnost realizují sami. Což je spojené s tím, že externí firmu nevyužívají. A v poslední skupině „externí firmu nevyužívají“ jsou zařazeni informanti, kteří externí firmu nepoužívají, protože o projektovou činnost se stará určitá skupina zaměstnanců. Byla to předsedkyně správní rady, fundraising, speciální zaměstnanec, ředitel se sociálními pracovníky nebo samotný ředitel, který je spolupracuje s ekonomem. Dále se projektovou činností zabývají určití zaměstnanci, kteří při práci na projektu mají změněný úvazek nebo jsou více odměňováni. Nevyužívání externí firmy je i spojené s nedůvěrou k externímu pracovníkovi, tudíž proto projekty opět zpracovává ředitel, který spolupracuje se zřizovatelem. A také projekty spoluvytváří se zaměstnanci.

Graf 22: Využívání externí firmy v organizacích poskytujících sociální služby



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

Třetí otázka zjišťovala fáze přípravy projektu. Informanti při této otázce popisovali, jak to probíhá v jejich organizaci poskytující sociální služby při projektovém řízení.

V první řadě se snaží získat výzvy, které jsou pro organizace užitečné. To znamená, že se snaží připravit na projekty, které budou vypsány. Bylo zjištěno, že určité výzvy se často opakují, a tak se na ně organizace poskytující sociální služby mohou připravit. Informant I12 se k tomu vyjadřuje takto: „*Většinou to vypadá tak, že jsou jasně dané výzvy, který jsou každý rok jako na sociální služby. To je asi jasný, co tam píšeme. Pak jsou výzvy, který víme, že budou, takže se na to připravujeme, to znamená, že víme, co tam bude, jak to bude, kdo tam bude, jaký bude časový harmonogram, kdo bude součástí toho týmu a jestli k tomu potřebujeme nějaké lidi z venku. To je něco, co si asi musíme osahat jako předtím.*“ Informant I20 s tím souhlasil a uvedl: „*Pro projekty, které dopředu očekávám, můžeme předem provádět určitou přípravu a v rámci podání žádosti mám další měsíc na konkrétní přípravu a případné změny ze strany donátora. Jedná se tedy o projekt, který neočekáváme, nicméně chceme se na něm podílet a dále se v této oblasti rozvíjet, tudíž k němu potřebujeme širší a pečlivější přípravu.*“ U projektů, které jsou nové, je příprava mnohem intenzivnější. A neočekávané projekty konzultují, aby se s nimi lépe vypořádali. Informant I20 k tomu dodal: „*Projekty, které mohou přijít náhle, konkrétně teď v listopadu se stalo, že norské fondy vypsaly výzvy, které mohly podpořit projekty, které se věnují různým tématům, mimo jiné projekty, které podporují mediální gramotnost. Není to projekt, který bych podávala každý rok, tudíž ho potřebuji konzultovat s kolegyní, která se zabývá koordinací.*“

Nedílnou součástí přípravy na projektovou činnost je porada s týmem. Informant I2 uvedl: „*Nejdříve se sejde užší tým, který nápad prodiskutuje, pokud se shodneme na tom, že dává smysl, tak se řeší s projektovou manažerkou, zdali jsou nějaké výzvy v tomto ohledu. Druhou variantou je, že jsou vyhlášené výzvy, o kterých víme a jsou v souladu s naším nápadem, něčím, co máme vymyšlené, ale není to zkonkretizované, poté se zase sejde tým a řeší, jestli to výzvy půjdeme či nikoli. Řešíme to s celým týmem, organizací.*“ Jedná se zejména o poradu mezi zaměstnanci. Radí se o to, jestli se budou projektu účastnit. To se hlavně odehrává při již vypsáných projektech. I15 uvedl „*Takže se vlastně sedneme užší vedení podle toho, koho se to týká, jestli se to týká nějaký sociální služby, nebo popřípadě jestli by se to týkalo teda jesliček, takže si sedneme a řekneme si, jestli jsme schopný tohle naplnit, je pro nás ta výzva, prostudujeme si to, a když se rozhodneme teda se toho zúčastnit tak si rozdělíme vlastně úkoly.*“ I informant I16 uvádí, že porada

v jejich týmu probíhá takto: „*Pokud se nás týkají tak záleží, který tý oblasti se týkají, buď je to třeba pro seniory, nebo pro sociální služby obecně, tak pak se domlouváme s těmi vedoucími středisek, jestli to je pro ně vhodné a jestli si budou psát tu žádost o to. Pokud ano, tak si připraví nějaký ten návrh a ten konzultujeme.*“ Nebo na druhou stranu konzultují, o co by bylo dobré požádat. Informant I2 řekl: „*Pokud to zjednoduším, první variantou je, že někdo z týmu dostane nápad, co by bylo dobré změnit, zlepšit, vyzkoušet.* Informant I4 k tomu dodal: „*Potom se domlouváme o tom, co je pro nás vhodné, kam bysme se mohli my jakoby napasovat, co pro nás samozřejmě vhodné není.*“ Při těchto poradách vznikají nápady na vylepšení sociální služby. Důležitou součástí je, aby si při poradách naplánovali, jak budou postupovat, a co budou k projektu potřebovat. Informant I1 uvedl: „*Záleží na tom, o jaký projekt jde. Pokud budeme mluvit o investičních projektech, tak my musíme dopředu danou investici naplánovat validním odhadem, udělat si průzkum trhu, tak abychom věděli, jakou částku od zřizovatele budeme chtít schválit na danou investici.*“

Dále se v organizaci poskytující sociální služby stanovují náležitosti projektu. Zkoumají také jaké má projekt podmínky a zda je mohou v organizaci naplnit. Informant I15 uvedl: „*Takže si sedneme a řekneme si, jestli jsme schopný tohle naplnit, je pro nás ta výzva, prostudujeme si to, a když se rozhodneme teda se toho zúčastnit tak si rozdělíme vlastně úkoly. Takže jsou tam ty vlastně personálie, rozpočet a takový teda věci, takže to si rozvrhneme, podáme žádost, no a čekáme, zda teda jsme byli úspěšní.*“ Informant I17 popsal obsah projektu, se kterým musí pracovat a počítat. Tento informant uvedl: „*Jsou tam nějaký ty identifikační údaje tý organizace, popis projektu, co chceš dělat, kolik chceš peněz, na co je chceš, podrobněj rozpočet a tak dál, cílová skupin, časovej horizont, v čem je specifičnost toho projektu, takže se ty projekty většinou neliší.*“

A po obeznámení se s podmínkami si musí zjistit, kdo si vezme projekt do svých rukou. Dá se říct, že se hledá zodpovědný zaměstnanec, popřípadě skupina zaměstnanců, kteří jsou ochotní se o projekt starat. Informant I11 řekl: „*Poté, co zjistíme, co ten projekt obnáší, tak je potřeba oslovit pracovníky a získat od nich vůli na tom projektu vůbec pracovat, protože někdy to znamená, že se jim v souvislosti s projektem bude navyšovat úvazek nebo měnit úvazek. Takže je to neustálá komunikace s těmi lidmi, zda budou ochotni na tom projektu participovat.*“ S tímto souhlasí i informant I14, který uvedl: „*Už v přípravné fázi myslíme na to, kdo to bude dělat, to je pro nás hodně důležitý, protože my tady nemáme žádné nástroje. Lidská síla a lidské zdroje jsou tam naprosto zásadní.*“

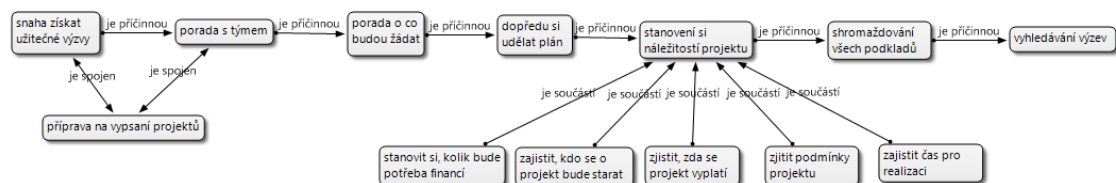
Snažíme se myslet na to, kdo to bude dělat. Chci, pracovníky projektu, že ví, o čem to bude, a že jsou ochotni na tom pracovat. Zásadní je, zda na to kapacitně stačíme, a zda se nám to vyplatí.“

Dále se také stanovuje, kolik bude potřeba financí, respektive o kolik si budou organizace poskytující sociální služby žádat. Informant I20 řekl: *„Dalším krokem je výpočet rozpočtu, kde vycházím i ze zkušeností z předchozích let.“*

A když je vše vyjasněné a zajištěné, tak se začínají vyhledávat výzvy. Informant I4 uvedl: *„No tak v první řadě samozřejmě musíme ty dotační typy a ty projekty vyhledat, takže je intenzivně vyhledáváme.“* Dále informant I2 souhlasil a řekl: *„Pak se řeší s projektovou manažerkou, zdali jsou nějaké výzvy v tomto ohledu.“* A v podstatě se dál zkoumá, jestli jim vypsané výzvy vyhovují. Informant I19 zmínil: *„Díváme se, jaký máme možnosti, zda je vypsané grantové řízení.“* A když objeví výzvu, která by splňovala jejich požadavky, opět zkoumají, zda se do ní mohou přihlásit. Informant I12 to potvrdil a zmínil: *„Když vyjde nějaký dotační titul, tak samozřejmě se podíváme na to, jestli se do toho vůbec můžeme přihlásit a jestli se to na nás vztahuje.“*

Následující graf 23 ukazuje přípravu projektů, která byla zaznamenána ve výpovědích informantů.

Graf 23: Příprava projektů v organizacích poskytujících sociální služby



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

Pokud si v organizaci poskytující sociální služby stanoví, přibližně o jaký projekt by chtěli zažádat a mají zajištěné veškeré náležitosti, tak dostávají do fáze, kdy vyhledávají výzvy, které by mohly naplnit jejich požadavky. Informant I10 uvedl: *„Následně se čenichá po nejrůznějších projektových možnostech a když to zapadne do našich představ toho, co chceme dělat, a kam chceme jít, tak tam nahodíme udici a snažíme se zaseknout háček.“* Informanti se shodli na tom, že nejlepší možnost je, když jsou výzvy vypsané, a

tudíž se do nich mohou jen zapsat. Informant I2 řekl: „*Variantou je, že jsou vyhlášené výzvy, o kterých víme a jsou v souladu s naším nápadem, něčím, co máme vymyšlené, ale není to zkonkretizované.*“ To potvrzuje i informant I7: „*A když je to značka ideál, tak je to dopředu vyhlášený.*“ Když jsou výzvy vyhlášené a organizace poskytující sociální služby je naleznou, tak je důležité, aby si u vypsaných výzev zjistili, zda o ně mohou žádat, popřípadě jaké má projekt podmínky. A poté se domluví, zda se výzvy budou účastnit. Informant I16 to popsal takto: „*No v první řadě je hlavně otázka, co někdo vypíše za ty projekty konkrétní a jestli se nás to týká. Pokud se nás týkají tak záleží, který tý oblasti se týkají, buď je to třeba pro seniory, nebo pro sociální služby obecně, tak pak se domlouváme s těmi vedoucími středisek, jestli to je pro ně vhodné a jestli si budou psát tu žádost o to.*“

S rozhodováním, zda se daného projektu budou účastnit, souvisí i příprava na projekt, kde zjišťují, co nejvíce informací o daném projektu. Následuje i určitý metodický plán, který si organizace poskytující sociální služby musí osvojit. Informant I15 k tomu uvedl: „*A potom je určitá metodika, takže musíme se taky naučit metodiku, stanovíme si teda kdo je zodpovědný.*“ Současně musí i prozkoumat, zda by o daný projekt měli zájem i klienti, to podle informanta I12 probíhá takto: „*Když už se s někým o těch věcech bavíme, tak se o tom snažíme mluvit s těmi klientkami, když chceme napsat projekt na tohle téma, tak by bylo dobré vědět, co si o tom ty lidi myslí, abychom nerozhodovali o nich. Tak to je poté nějaký podklad v rámci přípravy toho projektu.*“ To potvrdil i informant I1, který řekl: „*Pokud budeme mluvit o investičních projektech, tak my musíme dopředu danou investici naplánovat validním odhadem, udělat si průzkum trhu.*“

Když už je jasné, že se budou projektu účastnit, tak musí připravit i příslušnou dokumentaci, která je nezbytnou součástí. Informant I1 uvedl: „*Začneme připravovat zadávací dokumentaci, přičemž my sdělujeme podmínky a klíčové parametry, které zakázka má mít.*“ Poté následuje vyplňování příslušných formulářů. Informant I17 uvedl: „*Obvykle jsou ty formuláře v elektronický podobě, takže otevřu ten příslušnej systém, tam je to někde lepší někde horší. Otevřu formulář, k tomu manuál v rámci toho projektového řízení, to znamená veškeré ty zásady (uznatelné, neuznatelné náklady, časové vymezení projektu, aktivity, které jsou možné z toho projektu hradit) a jedu bod po bodu podle toho manuálu a zadávám to konkrétně do toho daného formuláře, tam jsou nějaký ty identifikační údaje tý organizace, popis projektu, co chceš dělat, kolik chceš peněz na co*

je chceš, podrobněj rozpočet atd., cílová skupin, časovej horizont, v čem je specifičnost toho projektu, takže se ty projekty většinou neliší.“

Poté danou žádost odevzdávají neboli jí odesílají ke schválení. Informant I8 řekl: *„A to se pak odevzdává a těšíme se.“* Poté probíhá vyhodnocení žádostí a organizace poskytující sociální služby dostávají rozhodnutí, zda byla jejich žádost schválena či nikoliv. Informant I16 uvedl: *„V zásadě probíhá tam to hodnocení že jo u toho, kdo vypsál ty granty dotace a v případě, že tedy uspějeme, tak teda potom dostaneme nějaký vyrozumění a podepisujeme smlouvu na tu částku, na co jsme si žádali.“*

Po schválení žádosti se uzavírá smlouva o projektu. Informant I1: *„A na základě schválení toho projektu se uzavírá smlouva, která má přesné parametry.“*

Poté probíhá samotná realizace projektu. Ve které se organizace poskytující sociální služby snaží naplnit dohodnuté cíle projektu a zrealizovat to, tak aby to vyhovovalo dané věci. Informant I16 zmínil: *„A potom je období toho plnění, toho cílu toho projektu. Kde vlastně v souladu s tou žádostí a s tím rozhodnutím nebo smlouvou jsou ty jednotliví vedoucí těch jednotlivých středisek povinni zrealizovat to, co si žádali. Tak aby to bylo v souladu s projektem.“*

Po vyhotovení projektu následuje celkové zhodnocení samotné realizace projektového řízení. Organizace poskytující sociální služby si sami pro sebe zhodnotí, zda byl pro ně projekt užitečný, co jim dělalo potíže, jak by příště postupovaly jinak. Vyhodnotí si administrativu. Informant I15 to popsal takto: *„No a potom je vlastně závěrečný hodnocení, jak teda hodnocení naší organizace, kde si řekneme ano, mělo to pro nás význam tak zpravidla, když dostáváme peníze, tak to význam má, protože jsem jako zase povinna že jo efektivně se chovat, takže se snažím ty peníze získávat. No, zhodnotíme si to a potom čekáme na kontrolu, co nám řekne.“* Následně probíhá i vyhodnocení projektu v dané výzvě. Projekt skončí a znovu proběhne kontrola. Tu informant I17 popisuje takto: *„Pak když projekt skončí a prostředky jsou vyčerpaný, tak ty zase musíš vyplnit závěrečnou zprávu, kde popíšeš, co jsi všechno dělala, včetně finanční stránky. To musíš kopírovat s vyúčtováním, některý projekty ještě chtějí průběžně informovat o čerpání peněz, kolik zbývá a co se za peníze udělalo.“* K vyúčtování informant I16 dodal: *„Zásadně vyúčtování probíhá a to tak, že se předloží vyúčtování tomu poskytovateli těch grantů, dotací a čekání na nějaký schválení toho vyúčtování. Tak abychom věděli, že je to uzavřené, a že je to v pořádku.“*

Následující graf 24 ukazuje přípravu projektů, kterou výše popisovali informanti.

Graf 24: Příprava projektů v organizacích poskytujících sociální služby



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

5 Diskuze

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak probíhá realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby ve vybraných krajích v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Prvním základním kritériem výběru respondentů byl totální výběr organizací poskytujících sociální služby z vybraných šesti krajů. A druhým základním kritériem pro výběr informantů bylo: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

V souvislosti s cílem práce byla stanovena hypotéza a to konkrétně: H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. A H2: Zdroje financování organizace poskytující sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů. Dále byla stanovena i výzkumná otázka a to konkrétně: Jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera.

Sociální služby bývají nejčastěji financovány vícezdrojově, proto respondenti mohli v dotazníkovém šetření volit z více možností. Ale nejvíce respondentů, což bylo 78,5 % uvádělo, že jejich největší finanční příjmy jsou z jejich vlastních činností. S tímto souhlasí i Matoušek (2013), který uvedl, že většinou organizace těží prostředky ze zdrojů nezávislých na státní správě a samosprávě. Většina informantů se shodla na tom, že k projektové činnosti využívají nejčastěji dotace, granty a státní rozpočet. Informant I16 řekl: „*Naše projektová činnost se spíš odvíjí od nějakých žádostí o granty, dotace obcí, kde sídlíme. Případně když vypíše zřizovatel, tedy krajský úřad, ještě někdy granty dotace.*“ V dotazníkovém šetření byla zjištěna statisticky významná souvislost s financováním organizace, která využívá nadační a investiční fondy s tím, že realizuje větší počet projektů. To potvrzuje i Matoušek (2003), který uvádí, že organizace využívají zejména nadace, a proto jsou podřízeny grantové politice. V dotazníkovém šetření bylo vidět, že organizace poskytující sociální služby také dále využívají krajský rozpočet, to uvedlo 75,5 %, potom 75,3 % využívají obecní rozpočet a 74,7 % využívá státní rozpočet. To potvrzuje i Matoušek (2013), který uvedl, že organizace poskytující sociální služby jsou obvykle závislé i na státu.

Matoušek (2012) uvedl, že v sociálních službách většinou bývají samotní ředitelé organizací pověřeni přípravou projektů, a tudíž odpovídají za odborné úkony, hospodaření, provoz zařízení a získávání finančních zdrojů. To potvrdilo i dotazníkové šetření, ve kterém bylo zjištěno, že nejčastěji se o přípravu projektů v organizacích poskytujících sociální služby stará ředitel. To uvedlo 67,7 % respondentů. To se potvrdilo i během rozhovorů, kdy samotní ředitelé odpovídali, že projektovou činnost ve své organizaci řeší sami. Dále informanti uváděli, že se o projekty stará ředitel spolu se zaměstnanci. I19 například uvedl: „*Projekty si píšu sama se sociálníma pracovníci.*“ Podle Matouška (2013) také v organizacích nejčastěji projekty řeší ředitel a jeho nejbližší spolupracovníci. Z rozhovoru bylo zjištěno, že specializovaného pracovníka na realizaci projektového řízení má pouze jedna organizace. A externího pracovníka využívají pouze tři organizace, a to jen na určité druhy projektů, takže z toho vyplývá, že se projektová činnost převážně řeší v rámci organizace. To potvrzuje i Matoušek (2013), který uvedl, že projekty v sociální oblasti jsou zprostředkovány pomocí jednoho člověka nebo malé skupiny lidí. V dotazníkovém šetření byla zjištěná statisticky významná souvislost v tom, že když projektovou činnost má na starosti specializovaný pracovník, tak počet projektů stoupá. Bohužel mnoho organizací nemá specializovaného pracovníka, jak bylo zjištěno ve výzkumu. To vyplývá i z toho, že organizace poskytující sociální služby se řídí podle starých vzorů a jejich řízení se nemění (Matoušek, et al., 2003).

Ve výzkumu se ukázalo, že realizace projektů je pro organizace poskytující sociální služby velice důležitá a stojí na ní v podstatě její chod. To potvrdil informant I21, který uvedl: „*Bez projektové činnosti bychom brzy zanikli.*“ S tím souhlasí i Veber (2009), který uvedl, že projektové řízení je pro organizace poskytující sociální služby důležité v tom, že díky němu mohou získat finance pro jejich rozvoj a pro zdokonalování svých služeb. Dá se říct, že díky projektové činnosti jsou pro organizace poskytující sociální služby poměrně lépe zabezpečené a mohou se lépe rozvíjet. To doplnil i informant I7, který poukazuje i na získávání financí na provoz sociálních služeb, což bývá u organizacích poskytujících sociální služby hlavní důvod, proč projektovou činnost tak hojně využívají. Tento informant I7 řekl: „*V zásadě vlastně získání peněz i na provoz sociálních služeb na ten základ, tak to je taky projekt, Což se dává na Jihočeskej kraj, ktorej dostává od MPSV. V těch projektech jedeme vlastně pořád.*“ V dotazníkovém šetření se ukázala statisticky významná souvislost mezi organizací, jejichž zřizovatelem je neziskový sektor, tak tyto organizace realizovaly významně častěji větší počet projektů (20 a více projektů). To je

způsobeno tím, že neziskové organizace je omezena svými finančními prostředky, které nejčastěji získává vlastních příjmů (Šedivý, Medlíková, 2017). To znamená, že se snaží získat, co nejvíce projektů pro vylepšení svých služeb. S tím souhlasí i Matoušek (2013), který uvádí, že státní organizace, které poskytují sociální služby jsou prvkem státní správy a finance čerpají z rozpočtu příslušného ministerstva. A většina nestátních organizací získává finanční prostředky z příslušných resortních rozpočtů a i z rozpočtů obcí.

Dále bylo ve výzkumu zjištěno, že nedílnou součástí přípravy na projektovou činnost je porada s týmem. Informant I2 uvedl: *„Nejdříve se sejde užší tým, který nápad prodiskutuje, pokud se shodneme na tom, že dává smysl, tak se řeší s projektovou manažerkou, zdali jsou nějaké výzvy v tomto ohledu. Druhou variantou je, že jsou vyhlášené výzvy, o kterých víme a jsou v souladu s naším nápadem, něčím, co máme vymyšlené, ale není to zkonkretizované, poté se zase sejde tým a řeší, jestli to výzvy půjdeme či nikoli. Řešíme to s celým týmem, organizací.“* S tím souhlasí i Mooz a kol. (2003), kteří uvádějí, že týmová spolupráce a práce skupiny lidí, která mezi sebou dobře funguje a přináší dané výsledky, je hlavní krok ke správné realizaci projektového řízení. I informant I15 s tím souhlasil a uvedl: *„Takže se vlastně sedneme užší vedení podle toho, koho se to týká, jestli se to týká nějaký sociální služby, nebo popřípadě jestli by se to týkalo teda jesliček, takže si sedneme a řekneme si, jestli jsme schopný tohle naplnit, je pro nás ta výzva, prostudujeme si to, a když se rozhodneme teda se toho zúčastnit tak si rozdělíme vlastně úkoly.“* Zwikael, O. a kol. (2019) s tímto souhlasí a uvádějí, že řízení projektů se týká identifikace klíčových parametrů a popisů jejich rolí v projektu. To potvrzuje i Němec (2002), který uvedl, že práce v projektovém týmu je založena na spolupráci mezi členy týmu tak i vedením a samotná spolupráce v týmu je ošetřena pravidly a zásadami, na kterých se všichni domluví a dodržují je. S tím se shodují i Bartošová a Bartoš (2011), kteří ještě doplňují, že tým je složen z lidí, kteří mají svěřenou realizaci projektu a mají jasně stanoveny rozsah práce na podkladě zadání, s žádoucím výsledkem, v časovém období. To se potvrdilo i ve výzkumu, ve kterém informant I14 uvedl: *„Myslíme na to, kdo to bude dělat, to je pro nás hodně důležitý, protože my tady nemáme žádné nástroje. Lidská síla a lidské zdroje jsou tam naprosto zásadní. Snažíme se myslet na to, kdo to bude dělat. Chci, pracovníky projektu, že ví, o čem to bude, a že jsou ochotni na tom pracovat. Zásadní je, zda na to kapacitně stačíme, a zda se nám to vyplatí.“*

Barker a Cole (2012) uvedli cíle projektu a příslušné klíčové požadavky, ve kterých je vyjasnění si toho, co se od projektu očekává a jaké požadavky má splňovat. Je důležité, aby se to vyjasnilo před zahájením projektu. Zkoumá se také jaké má projekt podmínky, a zda je mohou v organizaci naplnit. Projekt se vyznačuje cílem s časovými finančními a personálním zabezpečením (Steinmann, et al.). To vyšlo i ve výzkumu, kde informant I15 uvedl: *„Takže si sedneme a řekneme si, jestli jsme schopný tohle naplnit, je pro nás ta výzva, prostudujeme si to, a když se rozhodneme teda se toho zúčastnit tak si rozdělíme vlastně úkoly. Takže jsou tam ty vlastně personálie, rozpočet a takový teda věci, takže to si rozvrhneme.“*

Informanti uváděli i obsah projektu, se kterým musí pracovat a počítat. Informant I17 uvedl: *„Jsou tam nějaký ty identifikační údaje tý organizace, popis projektu, co chceš dělat, kolik chceš peněz, na co je chceš, podrobněj rozpočet a tak dál, cílová skupin, časovej horizont, v čem je specifičnost toho projektu, takže se ty projekty většinou neliší.“* S tím souhlasí i Barker a Cole (2012), kteří uvádějí vymezení předmětu projektu, kdy se stanovuje to, co má projekt obsahovat.

Barker a Cole (2012) uvádějí i nezbytné zdroje pro realizaci projektu, což je efektivní rozložení si finančních zdrojů. Stanovuje se, kolik bude potřeba financí, respektive o kolik si budou organizace poskytující sociální služby žádat. V rozhovorech všichni informanti potvrdili, že si vždy finanční zdroje plánují. Například informant I20 řekl: *„Dalším krokem je výpočet rozpočtu, kde vycházím i ze zkušeností z předchozích let.“* I Němec (2002) s tím souhlasí a uvádí, že se zjišťují a vymezují potřebné zdroje a náklady a také předpokládané přínosy z provedení plánu.

Bartošová a Bartoš (2011) definují i časové ohraničení projektu. Uvádějí, že projekt má prozatímní trvání, protože má stanoveno časové ohraničení a má jasně stanovený datum začátku a konce. S tímto souhlasí i informanti, kteří uváděli, že musí zajistit časové podmínky pro zvládnutí samotné realizace projektu. Informant I14 uvedl: *„Snažíme se ten projekt dobře načasovat, aby se nám vešel do našeho harmonogramu, abychom měli čas k jeho realizaci.“* Barker a Cole (2012) to také potvrzují a uvádějí, že časový rozvrh projektu musí mít stanovenou strukturu času a v tom musí být i plán plnění jednotlivých činností v časovém úseku.

Bartošová a Bartoš (2011) uvádí nezbytnou součást projektové činnosti, kterou jsou zdroje, do kterých spadají lidské, finanční a materiální zdroje, bez kterých by nemohl

projekt vůbec existovat. Pro řízení projektu je důležité řídit lidi, finance a materiály hospodárně a dodržovat časový rámec a daný rozpočet. To potvrzují Handzic et al. (2017), kteří uvádějí, že projektové řízení zaručuje, že práce bude provedena včas, v rámci rozpočtu a podle specifikace klienta. A po obeznámení se se všemi podmínkami si musí zjistit, kdo si vezme projekt do svých rukou. Dá se říct, že se hledá zodpovědný zaměstnanec, popřípadě skupina zaměstnanců, kteří jsou ochotní se o projekt starat. To se potvrdilo i ve výzkumu, v němž informanti také uváděli, že musí zajistit všechny potřebné zdroje, které jsou zásadní pro samotnou realizaci projektového řízení. Informant I11 k tomu například uvedl: *„Poté, co zjistíme, co ten projekt obnáší, tak je potřeba oslovit pracovníky a získat od nich vůli na tom projektu vůbec pracovat, protože někdy to znamená, že se jim v souvislosti s projektem bude navyšovat úvazek nebo měnit úvazek. Takže je to neustálá komunikace s těmi lidmi, zda budou ochotni na tom projektu participovat.“* Informant I14, to doplnil takto: *„Už v přípravné fázi myslíme na to, kdo to bude dělat, to je pro nás hodně důležitý, protože my tady nemáme žádné nástroje. Lidská síla a lidské zdroje jsou tam naprosto zásadní. Snažíme se myslet na to, kdo to bude dělat. Chci, pracovníky projektu, že ví, o čem to bude, a že jsou ochotni na tom pracovat. Zásadní je, zda na to kapacitně stačíme, a zda se nám to vyplatí.“*

V rozhovorech bylo zjištěno, že pokud projekt skončí proběhne kontrola. Tu informant I17 popisuje takto: *„Pak když projekt skončí a prostředky jsou vyčerpaný, tak ty zase musíš vyplnit závěrečnou zprávu, kde popíšeš, co jsi všechno dělala, včetně finanční stránky. To musí kopírovat s vyúčtováním, některý projekty ještě chtějí průběžně informovat o čerpání peněz, kolik zbývá a co se za peníze udělalo.“* To uvádí i Doležal a kol. (2012), který říká, po projektu probíhá poprojektová fáze, která zahrnuje především nasbírání, vypracovat a vstřebat zkušenosti a poznatky získané z uskutečněného projektu.

Ve výzkumu bylo zjištěno, že organizace poskytující sociální služby si sami pro sebe zhodnotí, zda byl pro ně projekt užitečný, co jim dělalo potíže, jak by příště postupovaly jinak. Vyhodnotí si administrativu. Informant I15 to popsal takto: *„No a potom je vlastně závěrečný hodnocení, jak teda hodnocení naší organizace, kde si řekneme ano, mělo to pro nás význam tak zpravidla, když dostáváme peníze, tak to význam má, protože jsem jako zase povinna že jo efektivně se chovat, takže se snažím ty peníze získávat. No, zhodnotíme si to a potom čekáme na kontrolu, co nám řekne.“* To potvrzuje i Svozilová (2016), která uvádí, že probíhá monitorování a kontrola, při které se provádí činnosti na

podkladě realizace plnění projektového plánu. Po vyhotovení projektu následuje celkové zhodnocení samotné realizace projektového řízení.

Z rozhovorů vyplynulo, že si organizace poskytující sociální služby vždy ujasňují to, co má být pomocí projektu změněno a jaký bude cíl. Současně musí i prozkoumat, zda by o daný projekt měli zájem i klienti, to podle informanta I12 probíhá takto: *„Když už se s někým o těch věcech bavíme, tak se o tom snažíme mluvit s těmi klientkami, když chceme napsat projekt na tohle téma, tak by bylo dobré vědět, co si o tom ty lidi myslí, abychom nerozhodovali o nich. Tak to je poté nějaký podklad v rámci přípravy toho projektu.“* To potvrdil i informant I1, který řekl: *„Pokud budeme mluvit o investičních projektech, tak my musíme dopředu danou investici naplánovat validním odhadem, udělat si průzkum trhu.“* S tím souhlasí i Bartošová a Bartoš (2011), kteří uvádějí koncepční fázi, ve které se specifikuje zadání projektu, zjišťuje se problém, který se bude pomocí projektu řešit.

Dále bylo zjištěno, že si organizace poskytující sociální služby po schválení projektu musí připravit i příslušnou dokumentaci, která je nezbytnou součástí. Informant I1 uvedl: *„Začneme připravovat zadávací dokumentaci, přičemž my sdělujeme podmínky a klíčové parametry, které zakázka má mít.“* S tím Bartošová a Bartoš (2011) souhlasí a uvádí plánovací fázi, ve které se vytváří plánovací dokumentace, což obnáší vyhotovení plánu, řešení projektu, stanovení si jasných cílů projektu, udělat si představy o nejlepší cestě k dosažení daných cílů.

Z výzkumu vyplynulo, že při samotné realizaci projektu se organizace poskytující sociální služby snaží naplnit dohodnuté cíle projektu a zrealizovat to, tak aby to vyhovovalo dané věci. Informant I16 zmínil: *„A potom je období toho plnění, toho cílu toho projektu. Kde vlastně v souladu s tou žádostí a s tím rozhodnutím nebo smlouvou jsou ty jednotliví vedoucí těch jednotlivých středisek povinni zrealizovat to, co si žádali. Tak aby to bylo v souladu s projektem.“* S tím souhlasí i Bartošová a Bartoš (2011), kteří uvádějí řešitelskou fázi, ve které se vyhotovuje projektové řízení pomocí specifikace prvotní představy o realizaci stanoveného problému, plnění zadání projektu. A také bylo z výzkumu zjištěno, že organizace poskytující sociální služby si sami pro sebe zhodnotí, zda byl pro ně projekt užitečný, co jim dělalo potíže, jak by příště postupovaly jinak. Informant I15 to popsal takto: *„No a potom je vlastně závěrečný hodnocení, jak teda hodnocení naší organizace, kde si řekneme ano, mělo to pro nás význam tak zpravidla, když dostáváme peníze, tak to význam má, protože jsem jako zase povinna že jo efektivně“*

se chovat, takže se snažím ty peníze získávat. No, zhodnotíme si to a potom čekáme na kontrolu, co nám řekne.“ S tím souhlasí i Bartošová a Bartoš (2011), kteří uvádějí závěrečnou fázi, ve které je ukončení projektu, ohodnocení získaných výsledků, zapsání nabytých zkušeností a jejich uplatnění pro další projekty, rozpuštění projektového týmu.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a výzkumnou část. Teoretická část popisuje sociální služby, management a projektové řízení. Ve výzkumné části je popsána metodika sběru a zpracování dat, realizace výzkumu a charakteristika výzkumného souboru, etická pravidla výzkumu.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak probíhá realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková).

Při sběru dat byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*). U kvantitativní výzkumné strategie byl sběr dat realizován pomocí metody dotazování a techniky dotazníku. Respondenti byli vybráni totálním výběrem organizací poskytujících sociální služby z vybraných šesti krajů. Výběr respondentů byl totální výběr organizací poskytujících sociální služby z vybraných šesti krajů.

Pro bližší identifikace odpovědí z kvantitativního výzkumu, byla použita i kvalitativní výzkumná strategie. V kvalitativní části výzkumu byla použita metoda dotazování prostřednictvím techniky rozhovoru dle návodu. Rozhovory byly uskutečněny s 24 záměrně vybranými informanty. Výzkumný soubor se skládal z ředitelů z organizací poskytujících sociální služby.

V souvislosti s cílem práce byly stanoveny hypotézy a to: H1: Vybrané sociodemografické charakteristiky ovlivňují realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby. Na základě výsledků výzkumu bylo zjištěno, že byla prokázána statistická souvislost mezi zaměřením vzdělání vedoucího pracovníka a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Dále byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zřizovatelem organizace a zdrojem financování organizace, počtem realizovaných a podávaných projektů a skutečností, zda organizace řeší v současnosti nějaký projekt či nikoliv, typy požadovaných projektů, spokojeností s řízením projektu v organizaci. Také byla prokázána statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a počtem realizovaných projektů, počtem podávaných projektů, typem

požadovaných projektů, spokojeností s řízením projektů. Rovněž byla prokázána statisticky významná souvislost mezi zdroji financování organizace a počtem realizovaných projektů, počtem podávaných projektů. Byla prokázána i statisticky významná souvislost mezi subjekty, pověřenými přípravou projektů v organizaci a počtem podávaných a řešených projektů v současnosti, typem projektů, o které organizace žádá. A také byla prokázána statisticky významná souvislost mezi počtem realizovaných projektů a počtem podávaných projektů, spokojeností s řízením projektů v organizaci.

A naopak nebyla zjištěna statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a počtem realizovaných projektů, počtem podávaných projektů a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Dále nebyla zjištěna statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka a počtem realizovaných projektů, počtem podávaných projektů a spokojeností s řízením projektů v organizaci. Také nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a zdrojem financování organizace, tím, kdo je v organizaci pověřen přípravou projektů, počtem realizovaných, počtem podávaných projektů a typem požadovaných projektů. Dále nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi zaměřením vzdělání vedoucího pracovníka a počtem realizovaných projektů, počtem podávaných projektů a typy požadovaných projektů. Rovněž nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi cílovou skupinou a zdrojem financování organizace. Nebyla prokázána statisticky významná souvislost ani mezi zdroji financování organizace a spokojeností s řízením projektů. Druhá hypotéza a to: H2: Zdroje financování organizace poskytující sociální služby ovlivňují počty realizovaných projektů. Na základě výzkumu byla také zjištěna statisticky významná souvislost mezi zdroji financování organizace a počtem realizovaných projektů. Výsledky výzkumu tedy ukázaly, že zdroje financování ovlivňují počty realizovaných projektů.

To bylo doplněno i výzkumnou otázkou a to: Jak je realizováno projektové řízení v organizacích poskytujících sociální služby z pohledu manažera. Díky které bylo zjištěno, že projektové řízení je nedílnou součástí chodu organizací poskytujících sociální služby. Příčinnou realizace projektů je to, že organizace poskytující sociální služby jsou na projektech závislé a je to jeden z hlavních zdrojů financí. A proto realizují mnoho projektů a to neustále. Nejčastěji si realizují projekty, které slouží k vylepšení sociálních služeb a pro celkový rozvoj organizace. Dále bylo zjištěno, že využívají různé druhy

financování zejména dotace, fondy a státní rozpočet. Také bylo zjištěno, že organizace poskytující sociální služby řeší z velké části projektovou činnost sami a nevyužívají pomoc externí firmy. O samotnou realizaci projektů se stará hlavně ředitel organizace poskytující sociální služby ve spolupráci se zaměstnanci, popřípadě se v minimální míře v některých organizacích poskytujících sociální služby objevil i specializovaný zaměstnanec na projektovou činnost. A dále bylo zjištěno, že příprava projektové činnosti spočívá v tom, že se organizace poskytující sociální služby snaží získat, co nejvíce užitečných výzev, které splňují jejich požadavky na zlepšení sociálních služeb. Proto probíhá porada, kde si stanoví plán, o co budou žádat. Stanoví si náležitosti projektu, do kterých spadá: kolik budou potřebovat financí, kdo se o projekt bude starat, jaký bude časový harmonogram, zajistí si podmínky projektu. Poté probíhá příprava na projekt, kde si určují metodický plán, připravují si dokumentaci a dělají průzkum trhu. Poté je sepsána a podána žádost o danou výzvu, schválení žádosti a uzavření smlouvy. Nakonec probíhá realizace samotného projektu, vyhodnocení a vyúčtování daného projektu.

Tato diplomová práce vznikla jako součást projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková). Do projektu byli zapojeni ředitelé organizací poskytující sociální služby ve vybraných šesti krajích.

Zjištěné informace o realizaci projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby může sloužit pro vytvoření návrhu na zlepšení řízení v organizacích v sociální oblasti, eventuálně výsledky mohou sloužit jako podnět pro další rozšiřující výzkumy.

7 Seznam použité literatury

1. ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče 2. díl. Učebnice pro obor sociální činnosti*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-271-9307-3.
2. BARKER, S., COLE, R. 2012. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada. 3. vydání. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
3. BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J., 2011. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: OPPA. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
4. BEDRNOVÁ, E., et al. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
5. BLAŽEK, L., 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. ČELEDOVÁ, L. et al., 2017. *Člověk ve zdraví i v nemoci. Podpora zdraví a prevence nemoci ve stáří*. Univerzita Karlova: Karolinum. 511 s. ISBN 978-80-246-38287.
7. ČELEDOVÁ L., ČEVELA, R., 2010. *Výchova ke zdraví. Vybrané kapitoly*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-3213-8.
8. ČEVELA, R. et al., 2015. *Sociální a posudkové lékařství*. Praha: Karolinum. 154 s. ISBN 978-80-246-2938-4.
9. DOLEŽAL, J. et al. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
10. *Financování sociálních služeb*, 2020. [online] MPSV [cit. 11.03. 2020]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/financovani-socialnich-sluzeb>.
11. FISCHER, A., E., 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies, *Administration in Social Work*, 33(4), 347-367. DOI: 10.1080/03643100902769160.
12. GULOVÝ, L., 2011. *Sociální práce pro pedagogické obory*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.
13. HANDZIC, M. et al., 2017. *Knowledge and Project Management. A Shared Approach to Improve Performance*. Springer. 197 s. ISBN 978-3-319-51067-5.
14. HODGSON, D. et al., 2019. *The Projectification of the Public Sector*. New York: Routledge. 288 s. ISBN 9781315098586.
15. HOLASOVÁ MALÍK, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a v sociálních službách*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

16. HOLCZEROVÁ, V., DVOŘÁČKOVÁ, D., 2013. *Volnočasové aktivity pro seniory*. Praha: Grada. 100 s. ISBN 978-80-247-4697-5.
17. KALNÁ, K., 2008. *Terapeutická komunita. Obecný model a jeho aplikace v léčbě závislosti*. Praha: Grada. 400 s. ISBN 978-80-247-2449-2.
18. KALVACH, Z. et al. 2011. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada. 400 s. ISBN 978-80-247-4026-3.
19. KERZNER, H., 2019. *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons, Inc. 3. vydání. 320 s. ISBN 978-1-119-53082-4.
20. LEDNICKY, V., 2008. *Stručná učebnice základů managementu*. Ostrava: Repronis Ostrava. 60 s. ISBN 978-80-7329-201-0.
21. MAHROVÁ G. et al., 2008. *Sociální práce s lidmi s duševním onemocněním*. Praha: Grada. 166 s. ISBN 978-80-247-2138-5.
22. MÁCHAL, P., 2015. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 144 s. ISBN – 978-80-247-5321-8.
23. MALÍKOVÁ, E., *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
24. MARKOVÁ, H. et al. 2019. *V bludišti jménem Alzheimer*. Brno: Albatros. 432 s. ISBN 9788026428411.
25. MATHIASZYK, L. et al., 2019. Effectual Project Management Advances in Project Management. *PM World Journal*. 8(3). 1-18. doi. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2019/04/pmwj80-Apr2019-Effectual-Project-Management-advances-series-article.pdf>.
26. MATOUŠEK, O. et al., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 184 s., ISBN 978-80-7367-310-9.
27. MATOUŠEK, O. et al., 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
28. MATOUŠEK, O. et al., 2005. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Praha: Portál. 352 s. ISBN 80-7367-002-X.
29. *Metoda smart*. 2020. [online] Wrike, Inc. [cit. 11.03. 2020]. Dostupné z: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-smart-in-project-management/>
30. MLÝNKOVÁ, J., 2010. *Pečovatelsví 2. díl, Učebnice pro obor sociální péče – pečovatelská činnost*. Praha: Grada. 324 s. ISBN 978-80-247-3185-8.

31. MOLEK, J. 2009. Sociální služby – trendy a aktuální problémy. AUSPICIA č.1, Vysoká škola evropských a regionálních studií České Budějovice. 97 s, ISSN 1214-4967
32. MOOZ, H. et al. 2002. *Communicating Project Management: The Integrated Vocabulary of Project Management and Systems Engineering*. John Wiley & Sons 384 s. ISBN: 978-0-471-26924-3.
33. NĚMEC, V. 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
34. NEWTON, R., 2008. *Úspěšný projektový manažer*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-2472544-4.
35. PELIKÁNOVÁ, A., 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3.vydání. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-271-2359-9.
36. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. 2008. *A guide to the project management body of knowledge*. 4. vydání. Newtown Square. ISBN 1933890517.
37. ROSENAU, M., D. 2010. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
38. STEINMANN, H., 2013. *Management*. Springer. ISBN 978-3-8349-2213-7.
39. SUCHÁ, J. a kol., 2019. *Praktický rádce pro život seniora. Trénink paměti, cvičení, aktivity, prevence nemocí*. Brno: Albatros. 163 s. ISBN 978-80-264-2709-4.
40. SVOZILOVÁ, A., 2016. *Projektový management*. 3. vydání. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
41. ŠIMKOVÁ, E., 2012. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5.vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
42. ŠIMKOVÁ, E., 2004. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus.117 s. ISBN 80-7041-906-7.
43. ŠPATENKOVÁ, N., 2017. *Krize a krizová intervence*. Pardubice: Tiskárna v Ráji. 288 s. ISBN 978-80-271-9951-8.
44. Tomeš, I., 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. Praha: Portál. 440 s. ISBN 978-80-7367-680-3.
45. VÁGNEROVÁ M. et al., 2018. *Bezdomovectví ve středním věku. Příčiny, souvislosti a perspektivy*. Praha: Karolinum. 295 s. ISBN 978-80-246-4054-9.

46. VÁGNEROVÁ M. et al., 2013. *Bezdomovectví jako alternativní existence mladých lidí*. Praha: Karolinum. 338 s. ISBN 978-80.246-2418-1.
47. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.
48. VANÍČKOVÁ, R., BOČKOVÁ HRAZDILOVÁ K., 2016. *Projektové řízení pro projektové manažery: Průvodce projektovým řízením pomocí případových studií*. Martin Koláček – E-knihy jedou. 240 S. ISBN 978-80-7512-622-1.
49. VEBER, J. et al. 2003. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
50. VEBER, J. et al. 2009. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 704 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
51. Zákon č. 108/2006 Sb., *o sociálních službách*, 2006. In: Sbíрка zákonů České republiky, částka 37, s. 1257 – 1289, ISSN 1211-1244.
52. Zemanová, V., Dolejš, M., 2015. *Životní spokojenost, sebehodnocení a výskyt rizikového chování u klientů nízkoprahových zařízení pro děti a mládež*. Olomouc: univerzita Palackého v Olomouci. 151s. ISBN 978-80-244-4492-5
53. ZWIKAEEL, O. et al, 2019. *Project Management: Benefit Realization Approach*. Springer. 337 s. ISBN 978-3-030-03174-9.

8 Seznam příloh

Příloha 1



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Studies
Etická komise
Ethics Committee

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

VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne 12.8.2019 etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.


.....
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA
ETICKÁ KOMISE
(2)**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Etická komise Zdravotně sociální fakulty
Jírovцова 1347/24
CZ – 370 04 České Budějovice

Vyřizuje:
Doc. MUDr. Jiří Šimek, CSc.
jr.simek@volny.cz
Pracoviště: J. Boreckého 27
370 11 České Budějovice

+420 389 037 650
www.zsf.jcu.cz
www.jcu.cz

Příloha 2

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

PODKLAD PRO ROZHOVOR (VEDOUCÍ, MANAŽEŘI – ZÁMĚR NEJVYŠŠÍ)

1. Popište prosím svůj pracovní den...
2. Jak je vaše náplň práce?
3. Jaké dovednosti potřebuje podle vašeho názoru manažer k řízení organizace poskytující sociální služby?
4. Jaké znalosti podle vašeho názoru potřebuje manažer v organizaci poskytující sociální služby?
5. Jaké kompetence má podle vašeho názoru manažer v organizaci poskytující sociální služby?
6. Jaké vlastnosti by podle Vašeho názoru měl manažer mít v organizacích poskytujících sociální služby?
7. Proč si myslíte, že právě Vy zastáváte tuto pozici?
8. Co se Vás na Vaší práci nejvíce baví? Naopak – co je pro Vás nejobtížnější (co Vás baví nejméně)?
9. V čem je Vaše práce specifická ve srovnání s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? (V čem se liší, v čem je shodná?)
10. Jak se liší Vaše pracovní náplň v průběhu roku?
11. Jaká jsou Vaše očekávání od nově nastupujících pracovníků?
12. Co si představujete pod pojmem organizační kultura?
13. Jaká je organizační kultura u Vás v zařízení?
- 14. Pokud realizujete ve Vaší organizaci projektovou činnost, uveďte:**
- 15. Jak probíhá zadání projektu pro externí firmu (pokud Vám projekt zpracovává externí firma)?**
- 16. Popište fáze přípravy projektu:**
17. Pokud má vaše organizace strategický plán, pak:
18. Jakým způsobem tvoříte strategický plán?
19. Jakou má strukturu?
20. Jak je strategický plán provázán s financování rozvoje organizace?
21. Setkáváte se s nějakými problémy pro plánování nebo realizaci strategického plánu? Popř. s jakými problémy se setkáváte?
22. Jaké jsou pracovní podmínky sociálních pracovníků ve vaší organizaci?
23. Jak řešíte nespokojenost pracovníků ve Vaší organizaci? (zejména s ohledem na sociální pracovníky)
24. Kde a kdy je sociální pracovník seznámen s pracovními podmínkami? Kdo ho s pracovními podmínkami seznamuje?
25. Popište, jak probíhá proces začleňování nových sociálních pracovníků?
26. Nabízí Vaše organizace nějaké pracovní benefity pro zaměstnance?
27. Jakým způsobem zajišťujete profesní rozvoj zaměstnanců?
28. Jakým způsobem v organizaci pracujete s kariérními mapami?
29. Jakým způsobem v organizaci využíváte kariérní řád?

Příloha 3

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

DOTAZNÍK PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY / ŘEDITELE ORGANIZACE

A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena Muž

2. Jaký je Váš věk?

Uveďte prosím v letech:

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

- Do 1 roku
 2-3 roky
 4-5 let
 6-9 let
 10-13 let
 14 let a více

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Ředitel/ředitelka či vedoucí
 Vedoucí sociální pracovník/pracovnice
 Sociální pracovník/pracovnice
 Pracovník/pracovnice v sociálních službách
 Projektový manažer/manažerka
 Personalista/personalistka
 Staniční sestra
 Vrchní sestra
 Jiná, uveďte prosím jaká:

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské
 Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné (DiS)
 Vysokoškolské – Bc. Titul
 Vysokoškolské – Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. aj. titul
 Jiné, uveďte prosím jaké:

6. Jaké je zaměření Vašeho vzdělání?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Ekonomie a management
- Sociální práce
- Ošetrovatelství
- Další nelékařské obory (mimo ošetrovatelství)
- Jiné, uveďte prosím jaké:

7. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

- Církev
- Obec
- Kraj
- Neziskový sektor (NNO)
- Stát
- Jiný, uveďte prosím jaký:

8. Jak velká je Vaše organizace?

- Mikro organizace (0-9 lidí)
- Malá – dle počtu (10-49 lidí)
- Malá – dle počtu (50-99 lidí)
- Střední (100–249 lidí)
- Velká (250 lidí a více)

9. Jaká je cílová skupina Vaší organizace?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Senioři
- Dospělí
- Děti
- Cizinci

B) PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

10. Kdo ze zaměstnanců Vaší organizace zajišťuje řízení lidských zdrojů?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Ředitel/ředitelka

- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné – vypište:

11. Provádíte v organizaci hodnocení pracovníků? Jak často hodnocení pracovníků realizujete?

- Neprovádíme
- Provádíme nepravidelně
- Pravidelně ročně
- Pravidelně pololetně
- Pravidelně čtvrtletně
- Pravidelně měsíčně

12. Kdo ve Vaší organizaci provádí hodnocení zaměstnanců?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné – vypište:

13. Jaké metody využíváte při hodnocení pracovníků?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Písemné hodnocení
- Hodnotící pohovor
- Hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady
- Sebehodnotící dotazník
- Jiné – vypište:

14. Je ve Vaší organizaci hodnocení pracovníků propojené s jejich odměňováním?

- Ano Ne

15. Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné – vypište:

16. Jaké zdroje využíváte při náboru nových zaměstnanců?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Úřad práce
- Doporučení jiného zaměstnance
- Internet
- Inzerce
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Jiné – vypište:

17. Jaká jsou nejdůležitější kritéria při výběru nových pracovníků?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Pracovní zkušenosti
- Hodnocení jiného zaměstnavatele
- Dosažené vzdělání
- Pracovní pohovor
- Jiné – vypište:

18. Jakým způsobem zajišťujete vzdělávání zaměstnanců?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Nezajišťujeme
- Dle aktuální potřeby organizace
- Dle aktuální potřeby jednotlivce
- Na žádost jednotlivých zaměstnanců
- Jiné – vypište:

19. Jaké využíváte metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?

Můžete uvést více možností

Zvolte alespoň jednu možnost.

- Plánovaná školení

- Semináře, workshopy, konference
- Samostudium
- E-learning
- Žádné
- Jiné – vypište:

20. Máte v organizaci kariérní řád?

- Ano Ne

21. Pracujete v organizaci s kariéerními mapami?

- Ano Ne

22. Kdo je pověřen prací s kariéerními mapami?

Můžete uvést více možností

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné – vypište:

C) PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

23. Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace?

Můžete uvést více možností

- Příjmy z vlastní činnosti organizace
- Státní rozpočet
- Krajský rozpočet
- Obecní rozpočet (město, obec)
- Příjmy z loterií a her
- Nadační investiční fond
- Nadační zdroje zahraniční
- Nadační zdroje vnitrostátní
- Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob
- Daňová zvýhodnění
- Jiné – vypište:

24. Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů?

Můžete uvést více možností

- Sociální pracovník/pracovnice

- Projektový manažer/manažerka
- Ředitel/ředitelka
- Nikdo
- Jiná osoba – uveďte prosím, jaká:

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

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

27. Řešíte v současné době nějaký projekt?

- Ano Ne

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

Uveďte číslem

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

Můžete uvést více možností

- Projektové výzvy měst/magistrátu
- Projektové výzvy kraje
- Projektové výzvy ministerstev
- Operační programy
- Program rozvoje venkova
- Nadační programy
- Žádné
- Jiné – vypište:

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

- Velmi nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Průměrně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Velmi spokojen/a
- Nerealizujeme

D) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

31. Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?

- Ano Ne Nevím

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

Můžete uvést více možností

- Ředitel/ředitelka
- Sociální pracovník/sociální pracovnice
- Tajemník/tajemnice
- Hlavní ekonom/ekonomka
- Personalista/personalistka
- Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

33. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu?

Můžete uvést více možností

- Ředitel/ředitelka
- Sociální pracovník/sociální pracovnice
- Tajemník/tajemnice
- Hlavní ekonom/ekonomka
- Personalista/personalistka
- Všichni vedoucí oddělení/úseků apod.
- PR pracovník (Public Relations – pracovník zodpovědný za vztah s veřejností)
- Externí firma
- Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

34. Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:

- Strategický plán je formální dokument, rozvoj organizace se dle něj neřídí
- Rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu
- Jiné, uveďte, prosím, jaké:

35. Na jak dlouho vytváříte strategický plán

- Na rok
- Na dva roky
- Na tři roky
- Na čtyři roky
- Na pět let
- Jiné, vypište

36. Děláte revize strategického plánu?

- Ano Ne Nevím

37. Po jak dlouhé době děláte revizi strategického plánu?

- Po roce

- Po dvou letech
- Po třech letech
- Po čtyřech letech
- Po pěti a více letech

E) PRACOVNÍ PODMÍNKY

38. Hodnotíte pracovní spokojenost sociálních pracovníků?

- Ano Ne

39. Hodnotíte pracovní spokojenost i u dalších pracovníků ve Vaší organizaci?

- Ano Ne

40. Pokud ano, jak často hodnocení provádíte?

- 1x za rok
- 1x za dva roky
- 1x za tři roky
- 1x za pět let
- Podle potřeby

41. Jak dlouho trvá podle Vašeho odhadu zapracování nového sociálního pracovníka?

- 1 měsíc
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- ½ roku
- Více než půl roku
- Nedokážu odhadnout

F) ORGANIZAČNÍ KULTURA

Podle Kollárika (Kollárik, T.,2011. Sociální psychológia + psychológia práce = sociální psychológia práce? Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. ISBN:9788022329651) je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi: psychologickou atmosférou; vztahy mezi členy týmu; zralostí – rozvojem týmu; sociální začleněností; spokojeností; kooperací; komunikací; stylem řízení týmu; vztahem k práci; zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

Východiska pro konstrukci a obsahové chápání jednotlivých dimenzí (Kollárik, 2011, s. 272–275):

42. Psychologická atmosféra

Dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

Škála dimenze – psychologická atmosféra:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.

10 - V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.

43. Vztahy mezi členy týmu

Dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezájem o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.

10 - Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.

44. Zralost - rozvoj týmu

Dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s nejasnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, nejasněné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.

10 - Je to zralý, sociálně i pracovně rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.

45. Sociální začleněnost

Dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovinu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt)

Škála dimenze – sociální začleněnost:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, nerespektování se, netolerance, nevyzrálost vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.

10 - Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost k vztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.

46. Spokojenost

Dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí, a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

Škála dimenze – spokojenost:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.

10 - Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.

47. Kooperace

Dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

Škála dimenze – kooperace:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.

10 - Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.

48. Komunikace

Dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v souvislosti s plněním a zabezpečováním pracovních úkolů a v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů, vyjadřuje vhodnost nebo nevhodnost systému komunikace směrem od vedoucího k ostatním členům skupiny, možnosti komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace (včasnost komunikace, přesnost, srozumitelnost, pravdivost informací, úplnost informovanosti, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny, úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny ve vztahu k pracovním i mimopracovním otázkám).

Škála dimenze – komunikace:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Nevhodný a nestabilizovaný systém komunikace v týmu, nezájem členů týmu o poskytování i přijímání informací, nejasná struktura komunikace.

10 - Vhodný a stabilizovaný systém komunikace v týmu, otevřenost k poskytování i přijímání informací, zapojení všech členů týmu do komunikace.

49. Styl řízení týmu

Dimenze se váže ke konkrétní činnosti a práci s lidmi vedoucího pracovníka, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů, ochotě a schopnosti řešit problémy podřízených, psychologické začlenění vedoucího do skupiny, blízkosti vztahů s podřízenými, otevřenosti a přímosti ke členům skupiny, schopnosti spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci (promítá se zde i styl vedení řídicího pracovníka, tj. způsob rozhodování, vydávání příkazů a úkolů, jeho pozice mezi podřízenými i orientace směrem k nadřízeným či podřízeným), celkově hodnotí vhodnost nebo nevhodnost celkového stylu práce vedoucího a jeho pozici ve skupině, kterou vede.

Škála dimenze – styl řízení týmu:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Styl orientovaný na výsledný efekt práce, aplikuje formální přístup k pracovníkům, nevytváří psychologické vazby, nevěnuje pozornost vztahům v týmu.

10 - Styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, manažer je psychologicky začleněn do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu.

50. Vztah k práci

Dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování, projevuje se jako souhrnný postoj vyjadřující shodu či neshodu mezi osobními kritérii a vykonávanou prací (angažovanost na plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec plánu, ochotu udělat něco navíc, ochotu pracovat za jiné odměny, nejen plat).

Škála dimenze – vztah k práci:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - Negativní vztah a postoj k práci, nedostatek motivace k práci, nezájem o pracovní problémy a výsledky, pracovníci nejsou ochotni angažovat se v oblasti práce.

10 - Pozitivní vztah a postoj k práci, silná pozitivní motivace pracovníků, pracovní nadšení, ochota a zájem investovat čas i námahu do práce.

51. Zaměření na úspěch

Dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úkolů, potřebu úspěšného výkonu nikoli jako motivační složky, ale z aspektu hodnocení a projevů v podmínkách práce, celkově jde o interpersonální a intrapersonální hodnocení úspěchu jednotlivce i celé skupiny, porovnávání vlastního výkonu a úspěšnosti s jinými a úspěšnosti celé skupiny, ve které pracovník je (osobní angažovanost, uvědomování si potřeby kvalitní práce, potřeba dosahování úspěchů, iniciativa, schopnost skupinového nabuzení k práci, pocit zodpovědnosti za úspěšnost skupiny, vytrvalost, aktivita a iniciativa, schopnost rychlé mobilizace sil a pracovníků, priorita dosažení cílů skupiny).

Škála dimenze – zaměření na úspěch:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 - V týmu absentuje potřeba být úspěšnými, nezaangažovanost pracovníků na úspěšnosti týmu, potlačování aktivity a iniciativy v týmu, nízká zodpovědnost za neúspěch.

10 - V týmu je vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná zaangažovanost na plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost, schopnost „vyburcování se“ k výkonu.

9 Seznam tabulek a grafů

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

Tabulka 2: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé

Tabulka 3: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

Tabulka 4: Souvislost délky praxe s vybranými aspekty realizace projektového řízení

Tabulka 5: Souvislost vzdělání s vybranými aspekty

Tabulka 6: Souvislost zaměření vzdělání s vybranými aspekty

Tabulka č. 7: Souvislost zřizovatele organizace s vybranými aspekty

Tabulka č. 8: Souvislost velikosti organizace s vybranými aspekty

Tabulka č. 9: Souvislost cílové skupiny s vybranými aspekty

Tabulka 10: Souvislost zdrojů financování s vybranými aspekty

Tabulka 11: Souvislost subjektů pověřených přípravou projektů s vybranými aspekty

Tabulka 12: Souvislost počtu realizovaných projektů s vybranými aspekty

Graf 1: Harmonogram výzkumu

Graf 2: Pohlaví respondentů

Graf 3: Věkové rozložení respondentů

Graf 4: Délka praxe respondentů v organizaci poskytující sociální služby

Graf 5: Pracovní pozice respondentů v organizaci poskytující sociální služby

Graf 6: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů v organizaci poskytující sociální služby

Graf 7: Zaměření vzdělání respondentů z organizací poskytujících sociální služby

Graf 8: Zřizovatel organizací poskytujících sociální služby

Graf 9: Velikost organizace poskytující sociální služby

Graf 10: Cílová skupina organizací poskytujících sociální služby

Graf 11: Zdroje financování organizací poskytujících sociální služby

Graf 12: Profese, která je pověřena přípravou projektů v organizacích poskytujících sociální služby

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

Graf 14: Množství podaných projektů za období 01/2014-09/2019 v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 15: Řešení projektů v organizacích poskytujících sociální služby v současné době

Graf 16: Množství řešených projektů v organizacích poskytujících sociální služby v současné době

Graf č. 17: Typy projektů organizací poskytujících sociální služby

Graf 18: Spokojenost s řízením projektů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 19 Realizace projektového řízení v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 20: Zaměření projektů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf č. 21: Zdroje financování projektů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 22: Využívání externí firmy v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 23: Příprava projektů v organizacích poskytujících sociální služby

Graf 24: Příprava projektů v organizacích poskytujících sociální služby