



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

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

**Využití a přínos projektové činnosti pro oblast veřejné
správy**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Studijní program:

SOCIÁLNÍ POLITIKA A SOCIÁLNÍ PRÁCE

Autor: Anna Kortišová

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

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci s názvem „*Využití a přínos projektové činnosti pro oblast veřejné správy*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 2.5.2019

.....

Anna Kortišová

Poděkování

Ráda bych poděkovala především paní Ing. Radce Prokešové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, ochotu a trpělivost, cenné rady a také za čas, který mi věnovala.

Mé další díky patří rodině a blízkým za podporu při psaní této práce i při celkovém studiu.

V neposlední řadě bych chtěla také poděkovat všem, kteří se podíleli na výzkumu této bakalářské práce, za spolupráci, cenné informace, připomínky a jejich čas a energii.

Využití a přínos projektové činnosti pro oblast veřejné správy

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na projektovou činnost, která rozvíjí a zefektivňuje veřejnou správu v sociální oblasti a na zkušenosti pracovníků v této oblasti působících.

Hlavním cílem práce bylo popsat a analyzovat projektovou činnost směřující do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy pro sociální oblast a dílčím cílem je zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností. V souladu s cílem byly stanoveny tyto výzkumné otázky: „Jaké je využití a přínos projektové činnosti pro rozvoj a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“ a „Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena na veřejnou správu, sociální oblast ve veřejné správě, projektový management a projektovou činnost ve veřejné správě se zaměřením na sociální oblast. Praktická část byla zpracována kvalitativním výzkumem s využitím metody sekundární analýzy dat, triangulace a dotazování s využitím techniky polostrukturovaného rozhovoru. Nejprve byla využita volně dostupná data k vyhodnocení projektů spadající do oblasti rozvoje a zefektivnění veřejné správy v sociální oblasti, kde jsou uvedeny projekty na úrovni republikové, krajské a místní se zaměřením na Karlovarský kraj a město Karlovy Vary. Poté byly provedeny rozhovory s pracovníky Ministerstva vnitra, Krajského úřadu Karlovy Vary a Magistrátu města Karlovy Vary. K vyhodnocení dat z rozhovorů byla využita metoda zvaná zakotvená teorie a proces otevřeného kódování. K prezentaci výsledků je použita kategorizace dat.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že největším přínosem projektové činnosti je shromažďování zdrojů a jejich efektivní využití, rozvoj sociální oblasti a její modernizace, analýza potřeb nebo problematických oblastí, pomoc potřebným a spolupráce s odborníky.

Z výzkumu bylo také zjištěno, že pracovníci ve zkoumané oblasti zkušenosti s projektovou činností mají, avšak každý v jiné míře. Někteří se přímo podílejí na realizaci projektu, jiní působí jako odborná stránka projektu z pozice externího pracovníka. Pracovníci se mohou setkat s projektovou činností jednak prostřednictvím svého nadřízeného, ale i ze své vlastní iniciativy.

Tato práce by mohla být přínosem a posloužit například pracovníkům veřejné správy, laické veřejnosti, která se o danou problematiku zajímá či studentům příbuzných oborů.

Klíčová slova

projektový management; veřejná správa; sociální sféra; modernizace; rozvoj; projektová činnost; projekt

Utilization and Benefits of Projecting Activities for Public Administration Sphere

Abstract

The bachelor thesis is focused on project activity that develops and makes public administration within social area more efficient, and on the experience of workers active within this area.

The main objective of this thesis was to describe and analyse project activity leading into the area of development and streamlining of public administration for social area, and a partial objective is to find out what experience public administration workers have with project activity within the social area. In accordance with the objective, the following research questions have been posed: 'What is the use and benefits of project activity for the development and streamlining of public administration in social area?' and 'What experience do public administration workers have with project activity within social area?'

The thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on public administration, social area within public administration, project management, and project activity in public administration focused on social area. The practical part was processed using qualitative research together with the methods of secondary data analysis, triangulation, and questioning, using the technique of a semi-structured interview. First, freely available data was used to evaluate projects falling into the area of development and streamlining of public administration introducing projects at nationwide, regional, and local levels focused on the Region of Karlovy Vary, and the city itself. Then, interviews with Ministry of Interior workers, Regional Office of Karlovy Vary workers, and the City Hall of Karlovy Vary workers were carried out. To evaluate the interview data, the method of anchored theory and the process of open coding were used. For the purposes of result presentation, data categorization was used.

The results have proven that the greatest benefit of project activity is gathering of sources and their efficient use, development of social area and its modernization, analysis of needs or problematic areas, helping people in need, and cooperation with experts.

The survey has also proven that workers in the analysed area do have experience with project activity, however, each at a different level. Some directly participate at project implementation, others work as experts from the position of external workers. Workers may encounter project activity not only due to their superior's command, they themselves may decide to do so.

This thesis may be beneficial and may serve public administration workers, lay public interested in those issues, or students of related subjects.

Key words

project management; public administration sphere; social sphere; modernization; development; projecting activities; project

Obsah

Obsah	8
Úvod.....	10
1. Teoretická část.....	11
1.1 Veřejná správa.....	11
1.1.1 Vymezení veřejné správy.....	11
1.1.2 Organizace veřejné správy.....	12
1.1.3 Subjekty a vykonavatelé veřejné správy.....	13
1.2 Veřejná správa v sociální oblasti.....	15
1.2.1 Úvod do problematiky sociálního zabezpečení	15
1.2.2 Tři pilíře sociálního zabezpečení a systém dávek.....	16
1.2.3 Orgány správy sociálního zabezpečení.....	17
1.2.4 Právní úpravy sociálního zabezpečení	18
1.3 Projektový management.....	19
1.3.1 Charakteristiky projektu	19
1.3.2 Projektový management	20
1.3.3 Životní cyklus projektu	21
1.3.4 Úspěšné řízení projektu	22
1.3.5 Role projektového manažera	23
1.3.6 Projektová činnost ve veřejné správě zaměřená na sociální oblast	24
2. Praktická část.....	26
2.1 Cíl práce a výzkumné otázky	26
2.2 Metodologie výzkumu	26
2.3 Výzkumný soubor	27
2.4 Realizace výzkumu	29
2.5 Způsob vyhodnocování dat	29
2.6 Etické aspekty výzkumu	29

3.	Výsledky výzkumu	31
3.1	Výsledky sekundární analýzy dat.....	31
3.2	Výsledky rozhovorů s projektovými pracovníky ve zkoumané oblasti	38
3.3	Výsledky rozhovorů se sociálními pracovníky ve zkoumané oblasti	45
3.4	Odpovědi na výzkumné otázky.....	51
4.	Diskuze	52
	Závěr práce	57
	Seznam použitých zdrojů.....	59
	Seznam obrázků a tabulek	64
	Seznam zkratk.....	66

Úvod

Žijeme v moderní, rychlým tempem se rozvíjející společnosti. Jednou z cest jejího rozvoje a modernizace je také realizace projektů. Ve své práci se zaměřuji na oblast veřejné správy v sociální sféře a jejího zefektivnění, tudíž na projekty do této oblasti spadající.

Projektové řízení je pro každou oblast specifické, a není tomu jinak ani v případě veřejné správy. Uskutečňují se zde projekty především pro oblast modernizace informačních a komunikačních technologií, vzdělávání pracovníků veřejné správy, podpory nových metod řízení, služeb veřejnosti, rozvoje sociální oblasti a sociálních služeb a dalších oblastí směřujících do zefektivnění této oblasti.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické práci se věnuji samostatné kapitole veřejné správy, kde se zaměřuji i na sociální oblast veřejné správy, dále projektovému managementu a následně projektové činnosti v oblasti veřejné správy pro sociální oblast. Pro praktickou část jsem zvolila kvalitativní výzkum s využitím metody sekundární analýzy dat, triangulace a dotazování.

Hlavním cílem práce je popsat a analyzovat projektovou činnost, která směřuje do oblasti veřejné správy sociální sféry a dílčím cílem práce je zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci v této oblasti s projektovou činností.

1. Teoretická část

1.1 Veřejná správa

V této kapitole je věnována pozornost veřejné správě, a to v základním vymezení. Konkrétněji bude vymezena definice, organizace, a také subjekty a nositelé veřejné správy.

1.1.1 Vymezení veřejné správy

Termín „veřejná správa“ je těžko přesně definovatelný a mnoho autorů jej definuje odlišně. Dle Hendrycha et al. (2016) je složité definovat i samotný pojem „správa“ – v obecném smyslu má pro nás význam nejen teoretický, ale také praktický, který blíže vymezuje veřejnou správu a její nositele. Veřejná správa je složitým společenským jevem, který je popisován a zkoumán z mnoha hledisek, různými vědními obory a v průběhu se vyvíjí a mění – má tedy dynamický charakter. Právě s ohledem na tuto dynamiku není žádná z definic všeobecně uznávána (Horzinková, Fiala, 2015).

Dle Lochmanové (2017, s. 14) se veřejná správa vžila jako *označení správních činností a úřadů, které realizují veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni střední, regionální i místní*. Hendrych et al. (2016) uvádí, že veřejnou správou rozumíme druh činnosti nebo instituci, která ji vykonává. Dle Beránka et al. (2011) označuje veřejná správa činnost vykonávanou správními úřady, orgány územní nebo zájmové samosprávy či jinými subjekty na základě zákonů a k jejich provedení. Slovem veřejná správa neoznačujeme pouze správu věcí veřejných, ale také akademický obor (Pomahač et al., 2013).

V současné době veřejnou správu vnímáme spíše jako službu nebo governance – v širším smyslu jako správu věcí veřejných za účasti občanů a v jejich prospěch (Lochmanová, 2017). Zajímavý příklad uvádí Potůček et al. (2016) – veřejnou správu vysvětluje tím způsobem, že pokud by byl právní systém kostrou našeho společenského „organismu“, veřejnou správu bychom si mohli poté představit jako jeho svaly, které tuto kostru oživují.

Veřejnou správu můžeme také chápat z hlediska materiálního či organizačního, přičemž materiální pojetí znamená určení obsahu veřejné správy, jednotlivé úkoly a povahu těchto úkolů a pro organizační pojetí je důležitý a rozhodující vykonavatel správních činností, a nikoliv charakter či obsah činnosti (Horzinková, Novotný, 2010). Průcha (2016) podobně rozděluje užívání pojmu veřejná správa na organizační pojetí, kterým se rozumí správní orgány a takzvané funkční pojetí, kde se jedná prakticky o výkon veřejné správy.

Dle Pomahače et al. (2013) a Horzinkové a Fialy (2015) se vymezuje materiální a formální smysl, kdy materiální smysl chápeme jako soubor správních činností, které souvisejí s ústředním i místním vládnutím a poskytování služeb a formální smysl jako činnost organizačních jednotek a také osob, kterými se myslí správní úřady, úřední osoby nebo zařízení, která jsou v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.

Veřejná správa se řadí k takovým systémům, které jsou vytvořeny člověkem a mají tedy především společenské poslání. V poslední době se zdůrazňují takzvané *principy dobré správy*. Jedná se o zákonnost, rovnoprávnost, proporcionalitu, nestrannost, právní jistotu, participaci, časovou přiměřenost, transparentnost a úctu k soukromí (Průcha, 2016). Tyto principy by měly zajišťovat kvalitní fungování veřejné správy v prostředí a podmínkách demokratického státu, který je založen na respektu a úctě ke svobodám a právům jednotlivců (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019).

1.1.2 Organizace veřejné správy

Veřejná správa podobně jako jiné instituce potřebuje organizaci a řád. Organizační uspořádání veřejné správy záleží na historických, ekonomických, politických nebo také kulturních podmínkách dané země v určitém časovém období, ve kterém se společnost vyvíjí (Horzinková, Fiala, 2015).

Samotný pojem organizace má mnoho významů a dle Hendrycha et al. (2016) rozlišujeme organizaci podle typů na:

- univerzální – souhrn uspořádaných, propojených částí,
- institucionální – orientuje se na subjekty správy a chápe organizaci jako celek,
- strukturální – systém základních pravidel,
- funkční – organizace je vyznačována jako vědomě vytvářená činnost.

Pojem organizace bychom také mohli rozlišit podle druhů na formální a neformální – formální rozumíme takovou organizaci, která realizuje zamýšlené, stálé a vztahy zaměřené na cíl a neformální organizací rozumíme vztahový systém, který vzniká spontánně (Hendrych et al., 2016). Dle těchto kritérií vymezuje Hendrych et al. (2016) organizaci veřejné správy typově jako institucionální a druhově jako formální. Horzinková a Novotný (2010, s. 13) vymezují pojem organizace jako *organizační uspořádání určitých jednotek do systému nebo tento pojem vyjadřuje činnost organizačního charakteru*.

V organizačním uspořádání veřejné správy jde především o určení toho, na jaké úrovni budou jednotlivé správní úkoly a činnosti realizovány (Horzinková, Fiala, 2015). Organizaci veřejné správy bychom tedy mohli definovat jako systém, který je vytvořen trvale a uskutečňuje stálé a cílově zaměřené činnosti a je možné ho měnit podle toho, jak se společnost vyvíjí (Horzinková, Novotný, 2010). Jednodušeji lze říci, že se jedná o veřejnou správu v pojetí organizačním – rozumí se jí celá organizační struktura (Průcha, 2016).

Podle povahy nositele veřejné moci členíme veřejnou správu na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu (Pomahač et al., 2013). Samosprávu dále dělíme na územní a zájmovou – územní samosprávu vykonávají kraje a obce jako veřejnoprávní korporace a zájmová samospráva spravuje výkon některých profesí, jako například architektů, lékařů či advokátů (Potůček et al., 2016).

1.1.3 Subjekty a vykonavatelé veřejné správy

Subjekt, jemuž je jakákoliv organizovaná činnost přiřazena a je jejím nositelem, je takovým subjektem, který poté odpovídá za její výkon (Hendrych et al., 2016). Stát je originálním subjektem veřejné správy, který ale může delegovat moc na jiné subjekty (Lochmanová, 2017). V České republice uplatňujeme takzvaný spojený model veřejné správy – znamená to, že stát přenáší část svého výkonu, tedy státní správy, na územní samosprávné celky (Potůček et al., 2016). Při výkonu veřejné správy jsou tedy subjekty stát a právnické nebo fyzické osoby, kterým tuto funkci stanovila ústava nebo zákon (Horzinková, Novotný, 2010).

Konkrétnější vyjádření rozdělení by mohlo poté mohlo znít takto:

- stát,
- veřejnoprávní korporace – územní, osobní, věcné,
- veřejné ústavy a podniky,
- fyzické a právnické osoby soukromého práva (Hendrych et al., 2016).

Vazba vykonavatele veřejné správy k subjektu spočívá v tom, že vykonavatelé zahrnují instituce, které jménem subjektů jednají – jde tedy o faktický výkon veřejné správy (Lochmanová, 2017). Za vykonavatele tedy považujeme orgán nebo oprávněného zástupce subjektu veřejné správy (Hendrych et al., 2016). Každý vykonavatel je relativně samostatná organizační jednotka, která je částí nějakého subsystému, který je poté součástí celkové organizace veřejné správy (Horzinková, Novotný, 2010).

Vykonavatele veřejné správy dělíme na přímé a nepřímé. Přímí vykonavatelé jsou orgány státu nebo správní orgány vnímané jako organizační složky státu. Konkrétně se jedná o vládu, ministerstva, jiné správní úřady, veřejné ozbrojené sbory nebo jiné veřejné sbory a hlavu státu. Nepřímí vykonavatelé jsou jiné právní subjekty, na které byl přenesen výkon veřejné správy zákonem nebo rozhodnutím, které bylo učiněno na základě zákona (Hendrych et al., 2016).

1.2 Veřejná správa v sociální oblasti

Tato kapitola je zaměřena na oblast veřejné správy v sociální oblasti – cílem je definování systému sociálního zabezpečení a jeho tří pilířů a v souvislosti s tím i systému dávek. Dále se kapitola bude věnovat orgánům a právní úpravě sociálního zabezpečení.

1.2.1 Úvod do problematiky sociálního zabezpečení

Lochmanová (2017) rozděluje veřejnou správu do osmi složek, jedná se o vnitřní správu, správu zaměstnanosti, správu zdravotnictví, správu školství, bezpečnostní správu a správu sociálního zabezpečení, které se budu dále věnovat. Krebs et al. (2015, s. 183) definuje sociální zabezpečení jako *soubor institucí, zařízení a opatření, jejichž prostřednictvím a pomocí se uskutečňuje předcházení, zmírňování a odstraňování následků sociálních událostí občanů.*

Pojem sociální zabezpečení byl dříve znám jako chudinská péče, novější název pro ni vznikl až ve 20. století. Nejdříve byla péče o chudé iniciativou církví, až později převzal tuto roli stát (Kahoun et al., 2013).

Na poli sociální politiky je pochopitelně nejvýznamnějším subjektem stát, který skrze své orgány zajišťuje sociální zabezpečení pro své občany. Disponuje několika nástroji, kterými jsou: legislativní systém zákonů a právních norem, dlouhodobá koncepce sociálního zabezpečení, kolektivní vyjednávání, peněžité a věcné dávky poskytované systémem sociální péče, sociální služby a půjčky poskytované peněžními ústavami (Lochmanová, 2017).

Existují faktory, které ovlivňují koncepci sociálního zabezpečení. Dělíme je na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní lze zařadit ekonomickou situaci země, životní úroveň, demografickou situaci, etické názory a tradice nebo třeba politickou situaci země, zdravotní stav obyvatelstva nebo zaměstnanost. Mezi vnější řadíme především faktory, které mají mezinárodní charakter, jde především o propojování ekonomik různých zemí, migraci obyvatelstva nebo mezinárodní úmluvy (Lochmanová, 2017). Krebs et al. (2015) vymezuje faktory sociálního zabezpečení na ekonomické, společensko-politické a demografické – společně se prolínají, souvisí spolu a mají vliv na formování soustavy sociálního zabezpečení.

1.2.2 Tři pilíře sociálního zabezpečení a systém dávek

Sociální zabezpečení rozdělujeme do tzv. tří pilířů, a to: sociální pojištění, sociální podpora a sociální pomoc (Lochmanová, 2017). Tyto pilíře se od sebe liší ve třech hlavních bodech – jakou řeší sociální situaci, jakým způsobem jsou dávky financovány a jak jsou tyto pilíře organizačně zabezpečeny (Krebs et al., 2015).

Státní sociální podpora je systém, v jehož rámci je upraveno pět sociálních dávek – přídavek na dítě, příspěvek na bydlení a porodné, které jsou závislé na výši příjmů a poté rodičovský příspěvek a pohřebné, které závislé na výši příjmu nejsou (Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře). V rámci tohoto systému jsou řešeny situace, které jsou uznány za hodné při společenské dohodě – tedy situace, kdy je podpořit rodinu účelné (Krebs et al., 2015).

Součástí státní sociální podpory byly i dávky pěstounské péče, které se poté staly součástí zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí (Kahoun et al., 2013). Jedná se o tyto dávky: příspěvek na úhradu potřeb dítěte, odměna pěstouna, příspěvek při převzetí dítěte, příspěvek na zakoupení osobního motorového vozidla a příspěvek při ukončení pěstounské péče (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).

V rámci pilíře *sociální pomoci* se řeší složité sociální situace, které jsou ve stavu hmotné a sociální nouze – člověk není schopen je řešit sám nebo s pomocí vlastní rodiny (Krebs et al., 2015). Tento systém občanům zabezpečuje základní životní potřeby (Duková et al., 2013). Koldinská a Tröster (2018) z hlediska sociální politiky definují sociální pomoc jako poslední síť sociální ochrany - neboli záchranné sociální sítě.

Dávky v systému pomoci v hmotné nouzi jsou: příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení a mimořádná okamžitá pomoc (Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi). Do tohoto systému spadají také dávky sociální péče, konkrétně dávky pro osoby se zdravotním postižením, kde se jedná o příspěvek na mobilitu a příspěvek na zvláštní pomůcku, a dále příspěvek na péči (Duková et al., 2013).

System *sociálního pojištění* je založený na tom, že jsou zde řešeny takové sociální situace, na které se občané mohou připravit předem – v rámci odložení části své spotřeby z důvodu krytí budoucí sociální situace (Kahoun et al., 2013). Sociální pojištění rozdělujeme na dva systémy – důchodové pojištění a nemocenské pojištění (Krebs et al., 2015). Pod systém sociálního pojištění patří také příspěvek na státní politiku zaměstnanosti (Lochmanová, 2017). Politiku zaměstnanosti dělíme na aktivní a pasivní (Duková et al., 2013).

Z nemocenského pojištění se poskytují tyto dávky: nemocenské, peněžitá pomoc v mateřství, dávka otcovské poporodní péče, ošetrovné, dlouhodobé ošetrovné a vyrovnávací příspěvek v těhotenství a mateřství (Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění). V rámci důchodového pojištění se poskytují tyto důchody: starobní, invalidní, vdovský a vdovecký a sirotčí (Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění).

1.2.3 Orgány správy sociálního zabezpečení

Nejvýznamnějším subjektem v oblasti sociálního zabezpečení je stát, který také organizačně sociální zabezpečení zajišťuje prostřednictvím státních orgánů (Koldinská, Tröster, 2018).

Lochmanová (2017) jmenuje výčet nejdůležitějších státních orgánů takto:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí,
- Česká správa sociálního zabezpečení,
- Okresní správy sociálního zabezpečení.

Dalšími orgány, které provádějí správu sociálního zabezpečení jsou Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Úřad práce České republiky a jeho krajské pobočky (Duková et al., 2013). Dle Koldinské a Tröster (2018) jsou důležité také orgány obcí a měst (krajské a obecní úřady), jelikož přerozdělování veřejného blaha je vhodné svěřit takovým orgánům, které jsou právě potřebným nejbližší a znají nejlépe jejich situaci.

1.2.4 Právní úpravy sociálního zabezpečení

O právu sociálního zabezpečení se uvažuje jako o samostatném právním odvětví, které má charakter práva veřejného, ale s určitými prvky, které jsou soukromoprávní (Kahoun et al., 2013). Pokud se dnes v právní vědě hovoří o pramenech práva, zpravidla se tím míní prameny pouze ve formálním smyslu – tedy formy, ve kterých jsou právní normy obsaženy a které dodávají pravidlům v nich obsažených charakter práva (Koldinská, Tröster, 2018). Sociální zabezpečení obecně upravuje několik zákonných pramenů, které můžeme chápat jako formy objektivního práva (Kahoun et al., 2013).

V České republice máme sociální práva uvedena v Listině základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku (Koldinská, Töster, 2018).

Ohledně právních předpisů v oblasti zdravotního a nemocenského pojištění se jedná především o: zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění; zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění; zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně; zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění a zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Dalšími důležitými zákony v sociálním zabezpečení jsou také: zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění; zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře; zákon č. 110/2006 o životním a existenčním minimu a zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi (Lochmanová, 2017).

Dalšími zákony, které upravují systém sociálního zabezpečení, jsou například zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí a v neposlední řadě také zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení (Kahoun et al, 2013).

Významnou složku právní úpravy sociálního zabezpečení představují také mezinárodní smlouvy. Zde se jedná především o Všeobecnou deklaraci lidských práv, Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, Chartu základních práv EU a Evropskou sociální chartu (Lochmanová, 2017).

1.3 Projektový management

V této kapitole je vymezen pojem projekt a projektový management, jejich charakteristiky a zásady. Dále je kapitola zaměřena na vývoj projektu v čase a osobnost projektového manažera. A v neposlední řadě poté na projektovou činnost v oblasti veřejné správy pro sociální sféru.

1.3.1 Charakteristiky projektu

V posledních desetiletích se staly projekty běžnou součástí našich životů – od školních projektů, přes stavební projekty, řízení změn a poskytování služeb až po vyvíjení nových produktů a výzkumů (Svozilová, 2016).

Definovat projekt není jednoduché, jelikož problémem českého jazyka je to, že má slovo „projekt“ několik různých významů – může se jednat o práci architekta, výraz ve stavebnictví, ale také se používá i v dalších oborech. Význam a smysl slova je však vždy podobný (Doležal et al., 2016). Projektem se rozumí nejdůležitější prvek projektového řízení a může jím být téměř jakýkoliv sled úkolů při aplikování metod projektového managementu (Svozilová, 2016). Pochopení pojmu projekt a jeho významu je velice důležitý předpoklad pro pochopení celé problematiky projektového řízení (Štefánek et al., 2011).

Dle PMI - Project Management Institute (© 2018) je projekt dočasná snaha podniknutá pro vytvoření unikátního produktu, služby či výsledku. Dočasnost dle PMI znamená, že projekt má jasně definovaný začátek, konec, a tedy i cíl a zdroje a je unikátní, protože se nejedná o rutinní činnost, ale o specifický soubor činností navržených k dosažení jedinečných cílů. Produktem projektu se rozumí konkrétně popsáný výsledek nebo výstup činnosti, který je schvalován zákazníkem nebo sponzorem projektu (Doležal, Krátký, 2017).

Základními charakteristikami projektu, které jej vyzdvihují a odlišují od rutinní práce jsou jedinečnost, vymezenost v čase, penězích a zdrojích, realizace lidmi z různých částí organizace, složitost a komplexnost úkolu a rizikovost (Doležal, Krátký, 2017). Doležal et al. (2016) vymezuje tzv. projektová kritéria, kterými jsou jedinečnost cíle, vymezenost, potřeba realizace projektovým týmem, komplexnost, složitost a nadprůměrné riziko.

1.3.2 Projektový management

Projektový management je poměrně mladým oborem, jehož počátky sahají do padesátých let dvacátého století. V tuto dobu došlo poprvé k aplikaci kritické cesty při projektovém plánování v rámci plánování a realizace různých výzkumně vývojových a logistických akcí (Doležal et al., 2013). Akce, které měly projektový charakter probíhaly už ovšem mnohem dříve, jednalo se například o stavby různých starověkých monumentů. I v dřívějších dobách už tedy probíhal vývoj různých metod, postupů a technik ke zvládnutí náročných a rozsáhlých akcí (Doležal et al., 2012). Projektový management se postupně vyvíjel podle toho, jak se zvyšovala náročnost a složitost řešených projektů, dynamika podnikatelského prostředí a v návaznosti i dynamika podnikání samostatných společností (Štefánek et al, 2011).

Dle Doležala et al. (2016, s. 16) se projektovým managementem rozumí *soubor norem, doporučení a best of practise zkušeností, popisujících, jak řídit projekt*. Projektový management obsahuje takové aktivity, které souvisí buď s řízením předmětu, služby nebo jejich vzájemné kombinace, dále s řízením nákladů, ekonomických požadavků a rizik s nimi spojených. V neposlední řadě jde také o budování mezilidských vztahů v projektovém týmu, řízení motivace a případných konfliktů (Svozilová, 2016).

Hlavní jevy, které působí v projektovém managementu, jsou předmět projektu, čas a náklady. Dalšími jsou poté míra neurčitosti a rizika a kvalita realizovaných výstupů (Svozilová, 2016).

V projektovém managementu je vymezeno pět základních elementů, jejichž působení představuje vynaložené úsilí a aplikaci znalostí a metod. Jedná se o:

- projektovou komunikaci,
- týmovou spolupráci,
- životní cyklus projektu,
- vlastní součásti projektového managementu, pod které patří *požadavky projektu, varianty organizační struktury, projektový tým, metodiky pro plánování, příležitosti a rizika, projektová kontrola, projektová přehlednost, okamžitý stav projektu, opravná opatření a manažerské styly řízení,*
- a organizační závazek (Svozilová, 2016).

1.3.3 Životní cyklus projektu

Projekt má charakter procesu, vyvíjí se a tím se může nacházet v různých fázích, kterým souhrnně říkáme životní cyklus projektu (Svozilová, 2016). PMI (2013) prostřednictvím PMBOK® Guide definuje životní cyklus projektu jako soubor obecně následných projektových fází, jejichž jména a počty jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.

Základní fáze životního cyklu projektu jsou:

- konceptuální návrh,
- definice projektu,
- produkční fáze,
- operační období,
- vyřazení projektu (Svozilová, 2016).

Tyto fáze poté definují, jaký typ práce má být realizován v určitém stupni vývoje produktu, jaké výstupy jsou konkrétně v jednotlivých fázích vytvořeny a kdo se do aktivit v jednotlivých úsecích zapojuje (Svozilová, 2016). Doležal, Krátký (2017) vymezují fáze projektového řízení na zahájení projektu, přípravu a plánování, realizaci a ukončení. Dle Štefánka et al. (2011) lze rozdělit životní cyklus projektu na fázi předprojektovou, do které spadá formování myšlenek, plánování realizace nebo nadefinování projektu a kontrola před začátkem realizace, dále na fázi projektovou, u které se jedná o realizační fázi projektu, a nakonec na fázi po-projektovou, ve které projekt vyhodnocujeme.

Abychom se mohli orientovat v konkrétních fázích životního cyklu projektu, musíme znát teorii projektového managementu a pochopit hodnoty činností v oblasti projektového řízení a jak je právě v rámci životního cyklu projektu integrovat (Giadedi, Daim, 2018).

Problém mohou přinést takzvané mezery mezi fázemi – může se jednat o odlišný proces a metody používané v jednotlivých fázích a špatnou znalostí právě mezer mezi jednotlivými fázemi (Andrew, Paton, 2019).

1.3.4 Úspěšné řízení projektu

Řízení projektu není jednoduchá záležitost a na cestě takového řízení je mnoho překážek (Štefánek, 2011). Úspěšný projektový management lze definovat jako dosažení plánovaného cíle projektu, při kterém se dodrží časový limit, předpokládané náklady a požadovaný cílový výkon nebo úroveň technologie s akceptací zákazníka projektu (Svozilová, 2016). Tři základny projektového managementu (*čas, dostupnost zdrojů, náklady*) musejí být v rovnováze, aby mohl být zahájený projekt úspěšně ukončen - aby byl tento předpoklad naplněn, musí být dán plán projektu (Svozilová, 2016).

Aby mohl být projekt úspěšný, je zde mnoho důležitých faktorů a předpokladů. Jedním takovým předpokladem je znalost a také schopnost aplikovat metodologie, dále správné analyzování podmínek pro realizování účinných a rychlých rozhodnutí, schopnost kontrolovat postupování projektu vzhledem k jeho původnímu plánu a koordinace projektových prací (Svozilová, 2016).

Důležité je také zapojovat do projektu odborníky a angažovat jeho uživatele a také ostatní zainteresované strany projektu (Davis, 2009). V neposlední řadě je velmi důležitým faktorem komunikace a týmová práce – často na tomto závisí, zda bude projekt úspěšně realizován a zlepšují se jimi vzorce interakce týmu (Pollack, Matous, 2019).

Projektové řízení samozřejmě obsahuje i problémy, které ohrožují úspěšnost projektu. Jedná se především o nedostatek lidských zdrojů, nejednoznačné zadání, vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami a neřízené změny (Doležal, Krátký, 2017).

Úspěšnost řízení projektu je s úspěšností projektu úzce spjata, ale nejedná o jedno a to samé. Je možné, že bychom za sebou měli úspěšnou cestu řízení projektu, ale projekt by musel být ukončen například z důvodu nového strategického směru organizace, tudíž přestává být projekt zajímavým a také úspěšným (Doležal et al, 2012).

1.3.5 Role projektového manažera

Formy liniového řízení ustupují a na jejich místo se „derou“ maticové organizační struktury a řízení přechází z funkčního pojetí na řízení procesů. Za těchto podmínek významně roste role projektového manažera (Svozilová, 2016). Projektový manažer je vnímán jako definovatelná profese od padesátých let dvacátého století (Doležal, Krátký, 2017).

Manažer projektu je klíčovou osobou projektového managementu a pod jeho vlivem je celé projektové dění, je odpovědný za plnění cílů při současném dodržení všech stanovených charakteristik projektu (Svozilová, 2016). Úkolem projektového manažera je koordinace projektového týmu tak, aby byl vytvořen plán projektu a aby byl poté projekt úspěšně realizován – řídí rizika, změny, řeší vzniklé problémy a také podává zprávy o postupu (Doležal, Krátký, 2017).

Projektový manažer má na starost kromě postupů, metod a technik – tzv. *tvrdých dovedností*, také práci s lidmi – tzv. *měkké dovednosti*. Jde především o vůdcovství, zainteresovanost a motivaci, kreativitu, orientaci na výsledky, konflikty a vyjednávání, sebekontrolu, stres a jeho uvolnění a prezentační dovednosti (Doležal et al., 2016).

Pro projektové manažery je zde možnost certifikace. Jedná se především o certifikáty PMI®, IPMA® a PRINCE2®. Tyto certifikace propagují a poskytují standardy a metodiky. Mezi hlavní světové standardy patří PMBoK, ICB a PRINCE2 (Doležal et al., 2016). Člověk, který je označován jako projektový manažer, by měl být obeznámen s těmito standardy, popřípadě být i podle některého z nich certifikován (Doležal et al., 2013). Standardizace IPMA rozlišuje tři základní kompetenční oblasti, jedná se o technické kompetence, behaviorální kompetence a kontextové kompetence (Pitaš et al., 2012).

1.3.6 Projektová činnost ve veřejné správě zaměřená na sociální oblast

Ať už se jedná o oblast veřejné správy či soukromou organizaci, manažer vždy musí řešit problémy, které jsou spjaty se zdroji, prioritami, personálem, organizací a technologiemi. Avšak veřejná správa by měla oproti soukromým organizacím obsahovat různá specifika – a to především vázanost právem a ctění veřejného zájmu (Wokoun, 2007). Projektová činnost ve veřejné správě si klade za cíl podpořit veřejnou správu jako celek, a to s cílem přispívání ke kvalitě života občanů a společnosti (Novaes, Andrade, 2018).

K řízení nejen větší změny na úřadě je vhodné vybrat právě technik projektového managementu – jedná se o změny, které je již nutné nějakým způsobem naplánovat (ACSA – Centrum pro veřejnou správu, © 2019).

Zatímco běžná činnost ve veřejné správě se odehrává v jakémsi stabilním prostředí, projekt je právě nástrojem nějaké změny. Řízení projektů veřejné správy na profesionální úrovni v konečném důsledku představuje lepší veřejné služby, a především spokojenějšího občana jako jejich konečného příjemce (Ministerstvo vnitra České republiky, 2013).

Sociální, hospodářské, politické i technologické změny probíhají velmi rychle, a tak je důležité, aby byla organizace veřejného sektoru efektivní, úspěšně reagovala na změny a vznikající výzvy, a to i s pomocí projektů (Ekambaram, Jalocha, 2018).

Aby bylo řízení projektů ve veřejné správě efektivnější, ve většině orgánů státní správy byly zřízeny útvary, které se specializují na projektové řízení a které zastřešují specialisty v oblasti právě projektového řízení. Odborníci jsou zde velice důležití vzhledem k důležitosti a složitosti problematiky řízení projektů (Metodická příručka pro potřeby projektového řízení v organizacích ústřední státní správy, 2012).

Jednou složkou veřejné správy je také sociální sféra. Inovace a projektový management v sociální sféře jsou navrženy tak, aby vyvolaly společenské změny a prosazovaly řešení úkolů, které jsou společensky důležité zavedením nových myšlenek a strategií (Litvinova, Chernobaeva, 2018).

V poslední době se právě projektový management rozšiřuje do oblasti sociální sféry, procesy jsou ovšem mladé a leckdy jsou špatně definovány. Mají ale veliký potenciál a jedinečné vlastnosti, které se významně liší například od projektů orientovaných na průmysl (Hernandez, Cormican, 2016).

Řízení projektů by mohlo být účinnou součástí sociálních systémů, neboť by mohlo dopomoci k nastavení jejich účinného využití na národní i regionální úrovni prostřednictvím překonání administrativních překážek a sjednocení zájmu vlády, podniků a obyvatelstva s ohledem na každou skupinu (Bessonova et al, 2019).

Důležitým zdrojem financování projektů v sociální oblasti je Evropský sociální fond. Jeho hlavními cíli jsou pomoc nezaměstnaným, rovné příležitosti na trhu práce, sociální začleňování, celoživotní vzdělávání, rozvoj kvalifikované síly nebo boj s diskriminací (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2019).

2. Praktická část

2.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Hlavním cílem práce je popsat a analyzovat projektovou činnost směřující do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti a dílčím cílem je zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností.

V souladu s cílem práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- VO1: „Jaké je využití a přínos projektové činnosti pro oblast rozvoje a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“
- VO2: „Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“

2.2 Metodologie výzkumu

V metodologii se jedná především o systematizaci, posuzování a navrhování strategií a metod výzkumu (Hendl, 2016). V této práci byla použita metoda kvalitativního výzkumu. Dle Hendla (2016) neexistuje jeden obecně uznávaný způsob, jak dělat nebo vymezit kvalitativní výzkum. Jednodušeji lze říci, že kvalitativní výzkum získává poznatky z toho, co lidé píšou a říkají (Walker, 2013).

Definovat bychom tedy mohli kvalitativní výzkum jako proces, u kterého se klade důraz na podrobný popis situace a také na vysvětlení sociálního jednání za pomoci subjektivních významů aktérů (Hendl, Remr, 2017). Kvalitativní výzkum představuje způsob myšlení nebo přístup, který zahrnuje různé metody a data v nečíselné nebo kvalitativní podobě (Punch, 2008). Důležitými pojmy u tohoto typu výzkumu jsou neopakovatelnost a jedinečnost (Miovský, 2006).

Hendl (2016) vymezuje některá pozitiva a negativa kvalitativního výzkumu. Negativa spočívají v interpretaci subjektivních dojmů, práce s omezeným počtem jedinců, zobecňování výsledků nebo malá transparentnost. Jako výhodu autor uvádí především hloubkový popis případu a zkoumání jevu v přirozeném prostředí.

V první části výzkumu byla provedena sekundární analýza dat. To znamená dat, která vznikla mimo výzkum a byla získána rozborem dostupných textů a dokumentů, které byly vyhotoveny a shromážděny v minulosti – obvykle někým jiným, než výzkumníkem (Hendl, Remr, 2017).

V další fázi výzkumu byla realizována triangulace s využitím techniky polostrukturovaného rozhovoru. Triangulace vyjadřuje využití více různých metod při zkoumání daného jevu (Hendl, 2016). Dle Reichla (2009) představuje metodologická triangulace obměnu techniky nebo také obměnu technik sběru dat. Dále autor rozděluje triangulaci na datovou, triangulaci výzkumníků a hovoří též o teoretické triangulaci. V této práci byla právě sekundární analýza dat doplněna o polostrukturované rozhovory.

Rozhovor nebo také interview je hojně využívanou technikou, která se poté odlišuje mírou standardizace (Reichel, 2009). Jak zmiňuji výše, v této práci byla využita technika polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor je nejspíše vůbec nejrozšířenější technikou, jelikož dokáže využít výhody plně strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru (Miovský, 2006). Hendl (2017) definuje polostrukturovaný rozhovor jako takzvaný rozhovor s návodem, u kterého jsou předem dána témata, tazatel určuje jejich pořadí a logické nesrovnalosti lze napravit během rozhovoru.

2.3 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor je tvořen na základě záměrného výběru. Princip tohoto způsobu výběru dle Reichla (2009) spočívá v tom, že soubor je tvořen podle poměru četnosti výskytu určitých znaků v základní populaci. Autor tyto znaky definuje například jako pohlaví, věk, charakter povolání, národnost a podobně. Znamená to, že vyhledáváme pouze jedince, kteří splňují dané kritérium pro výběr a sami jsou ochotni se do výzkumu zapojit (Miovský, 2006).

Výzkumný soubor pro sekundární analýzu dat je tvořen veřejně dostupnými daty o projektech spadajících do oblasti veřejné správy v sociální sféře na úrovni republikové, krajské a místní se zaměřením na Karlovarský kraj a město Karlovy Vary. Konkrétně se jedná o analýzu projektů Ministerstva vnitra České republiky, Krajského úřadu Karlovy Vary a Magistrátu města Karlovy Vary.

Pro realizaci rozhovorů byli informanti vybíráni tak, aby splnili kritéria zaměstnání ve veřejné správě v sociální oblasti a aby doplnili sekundární analýzu dat. Tedy aby byli zaměstnanci takových institucí, ve kterých byly projekty zkoumány. Jednalo se proto o pracovníky Ministerstva vnitra České republiky, Krajského úřadu Karlovy Vary a Magistrátu města Karlovy Vary.

Zde jsou uvedeny okruhy a otázky pro realizaci polostrukturovaného rozhovoru. Jedná se o strukturu, avšak ne o přesně daný seznam otázek. Otázky nejsou očíslované, jelikož přesné pořadí nebylo se všemi informanty dodrženo.

1) Základní údaje o informantech

- Jaká je Vaše pracovní pozice?
- Jak dlouhá je Vaše praxe na daném úřadě?
- Jak dlouhá je Vaše praxe s projektovou činností?
- Jak dlouhá je Vaše praxe v sociální oblasti?
- Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Máte nějaké doplňující vzdělání v projektovém managementu?

2) Zkušenosti s projektovou činností

- Máte zkušenosti s projektovou činností a jaké?
- Kde se sociální pracovník může s projekty setkat?
- Na kolika projektech jste spolupracoval/a?
- Proč jste začal/a pracovat s projekty?

3) Využití a přínos projektové činnosti

- V čem je podle Vás největší přínos projektové činnosti?
- Jaká jsou pozitiva projektové činnosti?
- Má projektová činnost i nějaká negativa?

4) Doplňující otázky

- S kým na projektové činnosti spolupracujete ve Vašem zaměstnání?
- Jak spolupráce probíhá?

2.4 Realizace výzkumu

Nejdříve byla realizována sekundární analýza dat projektové činnosti spadající do oblasti veřejné správy pro sociální sféru.

Pro doplnění sekundární analýzy dat byly provedeny rozhovory, které byly realizovány během února a března roku 2019. Nejprve byly provedeny rozhovory s projektovými manažery Ministerstva vnitra pro pokrytí úrovně republikové. Dále byly rozhovory zaměřené na projektové pracovníky a pracovníky v sociální oblasti Karlovarského kraje, a nakonec byly provedeny rozhovory se sociálními pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary. Rozhovory byly rozděleny na čtyři části a trvaly přibližně třicet až čtyřicet pět minut.

2.5 Způsob vyhodnocování dat

Kvalitativní analýza znamená dle Hendla (2016) jakési umění zpracovat data takovým způsobem, který je smysluplný a užitečný, a především nalézt odpověď na stanovenou výzkumnou otázku.

V práci byla použita metoda vyhodnocení dat zvaná zakotvená teorie. Cílem této metody je najít specifickou teorii, která je platná pro daný zkoumaný problém (Reichel, 2009). Gulová a Šíp (2013) vymezují pojem zakotvená teorie jako metodu, která systematicky používá postupy k vytvoření odvozené zakotvené teorie o daném jevu.

Pro vyhodnocení získaných dat byl použit proces otevřeného kódování. Otevřené kódování odhaluje v získaných datech určitá stěžejní témata a vede k seznamu takovýchto témat, které pomáhají výzkumníkovi vidět témata jako celek – tento celek se poté dále třídí, organizuje, kombinuje a doplňuje postupně s další analýzou (Hendl, 2016).

Výsledky jsou prezentovány formou kategorizace dat.

2.6 Etické aspekty výzkumu

Etické otázky mají ve společenskovědním výzkumu důležitou roli. Etická odpovědnost výzkumníka obsahuje obecné principy akademické integrity a také poctivosti a respekt k těm, kteří se na výzkumu podílejí (Punch, 2008).

Hendl a Remr (2017) definují tyto etické principy: dobrovolnost účasti a neškodnost, informovaný souhlas, anonymita a důvěrnost, odhalení, analýza dat a obsah zprávy. Miovský (2006) zmiňuje jako etické aspekty důvěryhodnost výzkumníka, střet zájmů, empatickou neutralitu, souhlas s účastí ve výzkumu či ochranu soukromí a osobních údajů.

Dle Punche (2008) je také důležité vyvarovat se plagiátorství, předsudkům a diskriminaci nebo popírání práv některých skupin. Reichel (2009) vyjmenovává některá pravidla, která do etických výzkumu patří - jde zejména o to, aby výzkumník neztratil objektivní nadhled, nezneužíval své role k jiným účelům, byl nezávislý, nezneužil důvěrné informace, nezkoumal nikoho bez souhlasu či nutil někoho k účasti na výzkumu.

3. Výsledky výzkumu

V této kapitole jsou uvedeny výsledky výzkumu, konkrétně sekundární analýzy dat a polostrukturovaných rozhovorů. Tyto výsledky jsou rozděleny do podkapitol dle výzkumného souboru, v souladu s postupem výzkumu. Poslední podkapitola obsahuje konkrétní odpovědi na výzkumné otázky.

Při sekundární analýze dat byly zpracovány informace o projektech Ministerstva vnitra, projektové činnosti Karlovarského kraje a poté města Karlovy Vary.

Při rozhovorech byly nejprve zjišťovány obecné informace, jako jsou pracovní pozice, délka praxe, vzdělání či doplňující vzdělání. Poté byly zjišťovány zkušenosti pracovníků s projektovou činností, subjektivní názor na pozitiva, přínos a negativa projektové činnosti ve veřejné správě pro sociální oblast, a také spolupráce daných institucí s jinými organizacemi.

3.1 Výsledky sekundární analýzy dat

V této kapitole jsou uvedeny výsledky sekundární analýzy dat. Nejdříve jsou vyhodnoceny projekty Ministerstva vnitra České republiky, poté projekty Karlovarského kraje, a nakonec projekty města Karlovy Vary. Analyzovány jsou projekty, které spadají do oblasti veřejné správy v sociální sféře.

Tabulka č. 1 – Projekt MVČR – Domovník-preventista

Domovník-preventista		
Název projektu	Domovník-preventista, účinný nástroj sociálního začleňování a podpory sociálně situační prevence v obci	
Registrační číslo	CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_029/0003723	
Rozpočet	25 505 307,36 Kč	
Doba realizace	1.9.2016 – 31.8.2020 (v realizaci)	
Donátor	EU – Evropský sociální fond	19 782 554,01 Kč
	Veřejné zdroje České republiky	5 722 753,35 Kč

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (MVČR)

V tabulce č. 1 jsou uvedeny základní informace o projektu Domovník-preventista, který svou povahou spadá do zkoumané oblasti. Tabulka obsahuje název projektu, registrační číslo, rozpočet, dobu realizace projektu a také složení a výši dotace.

Projekt Domovník-preventista představuje nové účinné nástroje pro sociální začleňování a také boj s chudobou. Hlavním cílem projektu je ukotvení a nastavení nově vzniklého nástroje, který slouží k sociálnímu začleňování a podpory sociálně situační prevence v obcích – a to prostřednictvím ukotvení pracovní pozice Domovník-preventista. Cílovou skupinou jsou osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené a také pracovníci veřejné správy, kteří se věnují právě sociální, rodinné nebo zdravotní problematice (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019).

Tabulka č. 2 – Projekt MVČR - Rozvoj dobrovolnictví

Rozvoj dobrovolnictví		
Název projektu	Koncepce rozvoje dobrovolnictví v České republice s akcentem na zajištění regionální a oborové dostupnosti dobrovolnictví v podobě dobrovolnických center	
Registrační číslo	CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_029/0003724	
Rozpočet	24 024 000,00 Kč	
Doba realizace	1.9.2016 – 31.8.2021 (v realizaci)	
Donátor	EU – Evropský sociální fond	18 633 615,00 Kč
	Verejné zdroje České republiky	5 390 385,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (MVČR)

Tabulka č. 2 obsahuje základní informace o druhém uváděném projektu – Rozvoj dobrovolnictví. V tabulce můžeme vidět název projektu, jeho registrační číslo, výši rozpočtu, dobu, po kterou je projekt v realizaci a výši a podíl dotací.

Projekt Rozvoj dobrovolnictví se zaměřuje na profesionalizaci podpory a koordinovaného využívání dobrovolníků – a to především v oblasti sociální integrace, a to v těch organizacích, které dobrovolníky nabírají, připravují je a dále vysílají pro své nebo cizí klienty. Cílem tohoto projektu je vytvoření jakéhosi komplexu dostupných

a kvalitních služeb v oblasti sociálního začleňování prostřednictvím poskytovaného dobrovolnictví. Cílovou skupinou jsou poté poskytovatelé a zadavatelé sociálních služeb, zaměstnanci veřejné správy, kteří se věnují sociální, rodinné nebo zdravotní problematice, osoby sociálně vyloučené nebo ohrožené sociálním vyloučením a v neposlední řadě také dobrovolníci, kteří působí v oblasti sociálních služeb a sociální integrace (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019).

Tabulka č. 3 – Projekt MVČR – DP-3

DP-3		
Název projektu	Informační systém sociálního zabezpečení (DP-3)	
Registrační číslo	CZ.06.3.05/0.0/0.0/16_028/0006331	
Rozpočet	99 266 950,00 Kč	
Doba realizace	29.6.2017 – 30.9.2020 (v realizaci)	
Donátor	EU – Evropský fond pro regionální rozvoj	80 270 233,77 Kč
	Veřejné zdroje České republiky	18 996 716,23 Kč

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (MVČR)

Tabulka č. 3 zobrazuje další ze čtyř analyzovaných projektů Ministerstva vnitra České republiky – Informační systém sociálního zabezpečení DP-3. I zde můžeme vidět celý název projektu, registrační číslo, výši rozpočtu, dobu realizace projektu a výše dotace.

Hlavní úkol, který si klade tento projekt za cíl, je vybudování nového informačního systému, který bude sloužit k výpočtu výplaty dávek důchodového pojištění, výsluhových příspěvků a ostatních dávek. Realizací tohoto projektu dojde k rozvoji, modernizaci a zvýšení spolehlivosti a dostupnosti informačního systému sociálního zabezpečení Ministerstva vnitra České republiky. Z pohledu veřejnosti poté dojde ke zvýšení celkového komfortu vzhledem k novému portálovému řešení a dojde k usnadnění styku klienta s odborem sociálního zabezpečení Ministerstva vnitra ČR (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019).

Tabulka č. 4 – Projekt MVČR – IS AZYL III

IS AZYL III	
Název projektu	Informační systém mezinárodní ochrany (IS AZYL III)
Registrační číslo	AMIF/11/01
Rozpočet	14 996 086,00 Kč
Doba realizace	1.1.2018 – 30.6.2020
Donátor	Národní program azylového, migračního a integračního fondu

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (MVČR)

V tabulce č. 4 vidíme poslední ze čtyř analyzovaných projektů Ministerstva vnitra České republiky – Informační systém mezinárodní ochrany. Jako u ostatních uvedených projektů je zde uveden název, poté registrační číslo projektu, rozpočet, doba realizace a také donátor.

Tento projekt má za cíl vybudovat nový informační systém pro evidenci osob a také řízení v oblasti mezinárodní ochrany v České republice. V rámci tohoto projektu by mělo dojít k zajištění spolehlivosti, bezpečnosti a výkonu odpovídajícího významnému informačnímu systému veřejné správy (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2019).

Informace uvedené o těchto čtyř projektech budou v následujících stránkách podpořeny rozhovory s dvěma projektovými manažery, kteří pracují na Ministerstvu vnitra a mají na starosti právě tyto analyzované projekty.

Tabulka č. 5 – Individuální projekty Karlovarského kraje

Název projektu	Registrační číslo	Doba realizace	Rozpočet (kč)
Poskytování služeb sociální prevence	CZ.1.04/3.1.00/05.00012	1.8.2008 - 4.8.2012	283 679 387,00 (spolufinancováno EU)
Poskytování soc. služeb v Karl. kraji, které jsou dostupné a kvalitní z pohledu uživatele	CZ.1.04/3.1.00/05.00025	1.5.2009 - 29.4.2011	35 493 210,00 (spolufinancováno EU)
Rozvoj péče o osoby s duševním on. na území Karl. kraje	CZ.1.04/3.1.00/05.00034	1.1.2010 - 31.12.2011	22 614 404,00 (spolufinancováno EU)
Udržitelnost dostupnosti krajské sítě sociálních služeb	CZ.1.04/3.1.00/05.00047	1.5.2011 - 30.4.2014	32 762 497,00 (spolufinancováno EU)
V Karlovarském kraji společně plánujeme sociální služby	CZ.1.04/3.1.00/05.00060	1.3.2012 - 28.2.2014	11 568 526,00 (spolufinancováno EU)
Vytvoření sítě služeb péče o osoby s duševním on. na území Karl. kraje	CZ.1.04/3.1.00/05.00062	1.5.2012 - 30.4.2014	13 179 424,00 (spolufinancováno EU)
Podpora sítě služeb sociální prevence v Karlovarském kraji	CZ.1.04/3.1.00/05.00063	1.8.2012 - 28.2.2015	53 218 215,00 (spolufinancováno EU)
Podpora sociálního začleňování příslušníků sociálně vyloučených lokalit v Karlovarském kraji	CZ.1.04/3.2.00/15.00012	1.6.2012 - 31.5.2015	23 352 644,00 (spolufinancováno EU)
Služby soc. prevence v Karlovarském kraji	CZ.1.04/3.1.00/05.00080	1.7.2014 - 31.10.2015	63 605 923,00 (spolufinancováno EU)
V Karlovarském kraji společně plánujeme sociální služby II	CZ.1.04/3.1.00/A9.00015	1.4.2014 - 31.10.2015	6 530 441,00 (spolufinancováno EU)
Podpora procesu střednědobého plánování rozvoje sociálních služeb	CZ.03.2.63/0.0/0.0/15_07/0002269	1.7.2016 - 31.10.2018	11 405 686,25 (spolufinancováno EU)
Podpora vybraných služeb soc. prevence	CZ.03.2.60/0.0/0.0/15_05/0003784	1.11.2016 - 31.12.2019	220 515 698,00 (spolufinancováno EU)

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (Karlovarský kraj)

V tabulce č. 5 jsou rozepsány individuální projekty Karlovarského kraje. U každého konkrétního projektu se z tabulky dozvíme jeho registrační číslo, dobu realizace a výši rozpočtu. Projekty se ve většině případů zaměřují především na sociální služby a jejich rozvoj, dostupnost nebo plánování. Na zefektivňování, rozvoj nebo obecně přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti na území Karlovarského kraje se zaměřují níže v rozhovorech, které byly provedeny s projektovými pracovníky Krajského úřadu Karlovy Vary.

Tabulka č. 6 – Projekt města Karlovy Vary – Koordinace v Karlových Varech – koncepční přístup při prevenci a řešení sociální exkluze

Koordinace v Karlových Varech – koncepční přístup při prevenci a řešení sociální exkluze		
Registrační číslo	CZ.03.2.60/0.0/0.0/16_049/0007287	
Doba realizace	1.10.2017 – 30.9.2019	
Rozpočet	3 046 500,00 Kč	
Donátor	EU – Evropský sociální fond	2 589 525,00
	Státní rozpočet	304 650,00
	Vlastní zdroje	152 325,00

Zdroj: vlastní zpracování veřejně dostupných dat (Město Karlovy Vary)

V tabulce č. 6 je uveden projekt města Karlovy Vary, který se jmenuje Koordinace v Karlových Varech – koncepční přístup při prevenci a řešení sociální exkluze. V tabulce jsou uvedené tyto údaje o projektu: registrační číslo, doba realizace projektu, rozpočet a výše příspěvku jednotlivých donátorů.

Cílem tohoto projektu je vytvořit soubor integrovaných aktivit, které povedou k nastavení koordinační činnosti a komunikační platformy při zajištění realizace koncepčního řešení sociální exkluze. Tohoto cíle bude dosaženo pomocí propojení oblasti zaměstnávání, bydlení a přímé práce (Magistrát města Karlovy Vary, © 2019).

Projektové činnosti ve městě Karlovy Vary se níže věnují v rozhovorech se sociálními pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary.

Sekundární analýza dat navazuje na hlavní cíl práce, a to „Popsat a analyzovat projektovou činnost směřující do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy pro sociální oblast“. Jsou zde popsány projekty Ministerstva vnitra České republiky, Krajského úřadu Karlovy Vary a Magistrátu města Karlovy Vary. Můžeme zde zjistit, kolik projektů daný úřad v oblasti veřejné správy pro sociální oblast realizoval, jejich registrační čísla, dobu realizace, rozpočty a jejich skladbu.

Také zde můžeme vidět, na co se projekty ve zkoumané oblasti nejvíce zaměřují. Jedná se především o modernizaci, rozvoj a plánování sociální oblasti a sociálních služeb.

Sekundární analýzu dat podpoří rozhovory s pracovníky veřejné správy v sociální oblasti, které jsou rozděleny na projektové pracovníky a sociální pracovníky. Informanti jsou pracovníci daných úřadů, u kterých byla realizována právě sekundární analýza projektů.

3.2 Výsledky rozhovorů s projektovými pracovníky ve zkoumané oblasti

Tabulka č. 7 – Základní informace

	Pohlaví	Vzdělání	Titul
Informant 1	žena	VŠ	Mgr.
Informant 2	žena	VŠ	Mgr.
Informant 3	muž	VŠ	Ing.
Informant 4	žena	VŠ	Ing.
Informant 5	muž	VŠ	Ing.

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 1 jsou uvedeny pouze základní údaje informantů, a to pohlaví, vzdělání a nejvyšší dosažený titul. Komunikačními partnery byly ženy i muži. Všichni komunikační partneři mají vysokoškolské vzdělání. Někteří mají titul Mgr., někteří Ing.

Tabulka č. 8 – Pracovní pozice a délka praxe

	Pracovní pozice	Délka praxe na příslušném úřadě	Délka praxe s projektovou činností
Informant 1	Expert projektového řízení (MVČR)	6 let	6 let
Informant 2	Projektový manažer (MVČR)	téměř 1 rok	téměř 1 rok
Informant 3	Vedoucí oddělení neinvestičních projektů (KÚ KV)	9 let	9 let
Informant 4	Projektový manažer (KÚ KV)	1 rok	8 let
Informant 5	Finanční manažer (KÚ KV)	1 rok	10 let

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 2 obsahuje pracovní pozici, délku praxe na úřadě, kde informanti působí a délku praxe s projektovou činností. Informanti 1 a 2 jsou pracovníky Ministerstva vnitra České republiky – jeden na pozici experta projektového řízení, druhý na pozici projektového manažera. Informanti 3, 4 a 5 jsou pracovníky Krajského úřadu Karlovy Vary na pozicích vedoucího neinvestičních projektů, finančního manažera a projektového manažera. Informant 4 a 5 pracují na Krajském úřadu v Karlových Varech pouze 1 rok, protože předtím byli pracovníky příspěvkové organizace, která se poté stala součástí právě Krajského úřadu Karlovy Vary. Jak můžeme vidět výše, kromě uvedených informantů 4 a 5 se délka praxe na daném úřadě a délka praxe s projektovou činností rovnají.

Tabulka č. 9 – Zkušenosti s projektovou činností

	Počet vypracovaných projektů, spoluúčastí	Důvod začátku práce s projekty	Doplňující vzdělání v projektovém managementu
Informant 1	10 - 15	studovaný obor, ekonomické důvody	PRINCE2, kurzy zaměstnavatele
Informant 2	4	kariérní postup, zájem věnovat se právu veřejných	kurzy zaměstnavatele
Informant 3	40 - 50	vzdělání, předchozí zaměstnání nenaplnilo očekávání	kurzy zaměstnavatele, vedlejší specializace
Informant 4	4	příležitosti pro rozvoj ve školském prostředí	školení zaměstnavatele
Informant 5	8	vystudovaný obor regionálního rozvoje	školení zaměstnavatele

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 3 informuje o počtu vypracovaných projektů či spoluúčastí na nich, o důvodech, proč informanti začali pracovat s projekty a také o dalším vzdělání a kurzech v oblasti projektového managementu, které pracovníci absolvovali. Z výpovědi je zřejmé, že každý pracovník má za sebou jiný počet vypracovaných projektů a samozřejmě také jiné důvody, proč v této oblasti začal pracovat.

Informanti 1, 3 a 5 se shodují v tom, že jedním z důvodů, proč začali v projektovém managementu pracovat, je studovaný obor. Informant 3 dodává: „*Mám vystudovaného magistra v tomto oboru, dřív jsem pracoval jako programátor, ale to nenaplnilo moje očekávání. Tato oblast je i finančně lepší.*“ Ze sdělení informanta 3 je také poznat, že důležitým faktorem může být i finanční stránka tohoto zaměstnání. To ve své výpovědi zmiňuje i informant 1. Jako další důvody zmínili informanti kariérní postup nebo zájem specializace. Informant 4 udává specifičtější důvod: „*Dřív jsem pracovala ve školství, s čímž se pojily příležitosti, jak dostat zdroje na rozvoj v oblasti školství a bylo potřeba projektového pracovníka.*“ Dále tabulka zmiňuje doplňkové vzdělání v oblasti projektového managementu. Většina informantů se shoduje v tom, že absolvovali především kurzy zaměstnavatele. Pouze informant 1 má další specializaci, a to certifikaci PRINCE2, o které se zmiňují v teoretické části této práce.

Tabulka č. 10 – Pozitiva a přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti

	shromažďování zdrojů	rozvoj sociální oblasti	vzdělávání cílových skupin	analýza potřeb, problémů	zapojení odborníků
Informant 1	X			X	
Informant 2	X	X	X		X
Informant 3	X		X	X	
Informant 4	X	X	X	X	
Informant 5	X	X			X

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 4 jsou zahrnuty nejčastější pozitiva a přínos projektové činnosti v oblasti veřejné správy pro sociální sféru uvedené informanty. Jedná se o shromažďování především finančních zdrojů, ale také lidských a jejich efektivní využití, dále rozvoj sociální oblasti, vzdělávání cílových skupin, analýza potřeb nebo problémů a zapojení odborníků. V těchto bodech se informanti často shodli. Dále každý z nich subjektivně vnímá jiná pozitiva, která projektová činnost zahrnuje. Jako další uváděli informanti například jedinečnost projektu, pro-klientský přístup, systematiku projektové činnosti, pomoc lidem, kteří jsou znevýhodnění nějakou sociální událostí nebo spolupráci s ostatními institucemi.

Informantka 1 má na starosti projekty Ministerstva vnitra České republiky, a to IS-AZYL a IS-DP3, o kterých se zmiňují výše v rámci sekundární analýzy. K pozitivům ohledně těchto projektů dodává: „*Stále více se uplatňuje takzvaný pro-klientský přístup, v rámci těchto projektů jako přínos vidím koordinační činnost, maximalizaci zdrojů, nalezení specifického řešení a také efektivní využití lidských zdrojů.*“ Informantka 2 má na starosti také projekty Ministerstva vnitra České republiky, které spadají do sociální oblasti, a to konkrétně Domovník-preventista a Rozvoj dobrovolnictví, kterým je věnována taktéž pozornost v rámci sekundární analýzy. Jako pozitiva těchto projektů uvádí zaměstnávání cílových skupin ze sociálně vyloučených lokalit, osobní kontakt s domovnicí, zvedání životní úrovně v obcích a celoplošné zakotvení dobrovolnictví. Jako další obecný pozitivum uvádí evropské fondy. Ostatní informanti jsou pracovníci Krajského úřadu Karlovy Vary, a proto jsou některá jejich pozitiva zúžena na Karlovarský kraj. Informant 3 například uvádí: „*Veliký přínos vidím v tom, že v rámci projektů, které realizujeme, musíme mapovat potřeby osob, například autistů, a také problémy, které se v sociální oblasti vyskytují. Tím máme vytvořenou nějakou analýzu a můžeme podle toho jednat.*“ Další uvedené specifické důvody jsou dostatek informací o situaci v sociální oblasti v Karlovarském kraji, spolupráce s jinými odbory Karlovarského kraje nebo obcemi, mapování potřebnosti služeb v Karlovarském kraji, budování sociální sítě nebo rozvoj konkrétních sociálních služeb.

Tabulka č. 11 – Negativa a problematika projektové činnosti ve zkoumané oblasti

	velké množství administrace	problémová spolupráce s jinými orgány	složitost, nejednoznačnost	četnost kontrol
Informant 1	X	X		
Informant 2	X			
Informant 3			X	X
Informant 4	X	X	X	
Informant 5	X	X		X

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 5 naopak můžeme vidět nejfrekventovaněji řečená negativa projektové činnosti v oblasti veřejné správy pro sociální sféru. Nejčastěji byla tedy uváděna témata, jako jsou velké množství administrace, problémová spolupráce s jinými orgány, složitost, nejednoznačnost a četnost kontrol. Další, více specificky uvedená témata jsou nedostatek elektronizace, nákladnost, nedostatečná informovanost veřejnosti o projektech nebo časová náročnost. Obecně k negativům projektové činnosti hovoří informant 1: „*Myslím si, že u nás ještě není projektová činnost a její organizační struktura pevně ukotvená.*“ Informant 3 zmiňuje k problematice informovanosti veřejnosti toto: „*Jako velice důležité beru informovat ty lidi venku, nemusí si dobře vzít třeba to, že tolik peněz použijeme na projekt například pro autisty. Nemusí je to ani zajímat. Například problematika důchodců se bere lépe. Každý bude jednou starý, ale autistu každý doma nemá. Proto je důležité, aby byli lidé v určité oblasti o projektu informováni.*“

Tabulka č. 12 – Spolupráce na projektové činnosti s jinými institucemi a orgány

	Instituce (orgán) spolupracující
Informant 1	obce, města, kraje, jiné orgány MVČR, spolupráce na republikové úrovni, fondy Evropské unie
Informant 2	obce, města, kraje, spolupráce uvnitř MVČR
Informant 3	ministerstva, jiné odbory KÚ KV, město Karlovy Vary, obce
Informant 4	jiné odbory KÚ KV, poskytovatelé sociálních služeb
Informant 5	odbor sociálních věcí KÚ KV, ministerstva, kraje, externí orgány, poskytovatelé sociálních služeb

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 6 je nastíněná spolupráce na projektové činnosti. Jak můžeme vidět, spolupráce může probíhat na úrovni republikové, krajské i místní a je velice pestrá a propracovaná. Jinou formou spolupráce poté může být žádání o dotace z fondů Evropské unie. Avšak spolupráce s jinými orgány a institucemi byla výše uvedena některými informanty jako problematická.

Informant 1 na úvod říká: „Rozhodně je rozdíl, jestli je spolupráce na projektové činnosti realizována na republikové úrovni nebo třeba krajské – i podle toho, na co je projekt zaměřen. Některé orgány mohou dostat tuto činnost příkazem, a to potom také může vypadat jinak.“ Na to informant 2 dodává: „Spolupráce s kraji nebo obcemi je občas složitá – buď realizují projekty samy nebo nejsou kompatibilní s tím, co by po nich požadovalo MV ČR, které ale spolupráci nařídít nemůže.“

Informanti, kteří jsou pracovníky Krajského úřadu Karlovy Vary se shodují v tom, že největší spolupráce je realizována společně s Odborem sociálních věcí Krajského úřadu Karlovy Vary, který plní roli jakési odborné stránky projektu a Odbor projektového řízení plní procesní a technickou stránku projektu. Je zde užší spolupráce i s konkrétními sociálními službami daných obcí, jelikož je nutné znát situaci v kraji a mapovat ji. To potvrzuje sdělení informanta 4: „Hodně spolupracujeme s Odborem sociálních věcí tady na úřadě, ten plní takovou tu odbornou a profesionální stránku a my jako Odbor řízení projektu zase tu technickou.“

Tabulka č. 13 – Informace o projektech realizovaných MVČR ve zkoumané oblasti

	DP-3	IS AZYL III	Domovník- preventista	Rozvoj dobrovolnictví
Informant 1	- pro klientský přístup - webový portál pro úředníky, i pro širokou veřejnost - nástroj pro výpočet dávek	- není primárně pro veřejnost - řízení o mezinárodní ochraně, agenda MVČR		
Informant 2			- zaměstnávání cílových skupin ze sociálně vyloučených lokalit - zvedání životní úrovně	- celoplošné zakotvení a rozvoj dobrovolnictví - podpora dobrovolnických center v krajích

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 13 obsahuje základní informace poskytnuté od komunikačních partnerů o projektech Ministerstva vnitra České republiky, které spadají do zkoumané oblasti. Informant 1 má na starosti tyto projekty: Informační systém sociálního zabezpečení a Informační systém mezinárodní ochrany, kterým byla věnována pozornost výše v rámci sekundární analýzy dat. Informant 2 má na starosti zbylé dva – Domovník-preventista a Rozvoj dobrovolnictví, které taktéž výše uvádím.

Informační systém sociálního zabezpečení slouží pro výpočet dávek důchodového pojištění, výsluhových příspěvků a ostatních dávek. Informant 1 uvádí, že v rámci nově nastupujícího pro klientského přístupu bude část webových stránek dostupná i pro veřejnost nebo klienty sociálního zabezpečení, i když primárně je určen pro pracovníky veřejné správy.

Informační systém mezinárodní ochrany je primárně určen pro pracovníky veřejné správy, nikoliv pro veřejnost. Slouží k efektivnímu řízení o mezinárodní ochraně.

K projektu Domovník-preventista říká informant 2 následující: *„V rámci tohoto projektu zaměstnáváme skupiny ze sociálně vyloučených lokalit, vzděláváme je, osobně se s nimi pravidelně vídáme a tímto i zvedáme životní úroveň lidí žijících v dané obci.“* Projekt Domovníků je 30 v 10 obcích – 6 domovníků je také v Karlovarském kraji, v obci Rotava.

Projekt Rozvoj dobrovolnictví ukotvuje dobrovolnictví celoplošně po celé České republice, podporuje dobrovolnická centra a pomáhá rozvoji těchto dobrovolnických center.

Rozhovory s projektovými pracovníky navazují na sekundární analýzu projektů Ministerstva vnitra České republiky a Krajského úřadu Karlovy Vary, jelikož byly realizovány se zaměstnanci těchto úřadů. Je zde zachycen odborný názor projektových manažerů, kteří jsou odborníky na danou oblast.

Tato podkapitola navazuje na dílčí cíl „Zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností“ a dává odpovědi na výzkumné otázky: „Jaké je využití a přínos projektové činnosti pro rozvoj a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“ a „Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“ Další podkapitola doplňuje tyto otázky o názory a zkušenosti sociálních pracovníků.

3.3 Výsledky rozhovorů se sociálními pracovníky ve zkoumané oblasti

Tabulka č. 14 – Základní informace

	Pohlaví	Vzdělání	Titul
Informant 6	žena	VŠ	Mgr.
Informant 7	žena	VŠ	Mgr.
Informant 8	muž	VOŠ	DiS.

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 7 jsou uvedené základní údaje o informantech, se kterými byly rozhovory realizovány. Dvě ženy z výše zmiňovaných mají vysokoškolské magisterské vzdělání a informant 8 má vzdělání vyšší odborné s dosaženým titulem diplomovaný specialista. Všichni zmínění mají tedy dostatečné vzdělání pro výkon sociálního pracovníka dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Tabulka č. 15 – Pracovní pozice a délka praxe

	Pracovní pozice	Délka praxe na příslušném úřadě	Délka praxe v sociální oblasti
Informant 6	vedoucí odd. rozvoje sociálních služeb (KÚ KV)	16 let	16 let
Informant 7	sociální pracovník (MM KV)	15 let	18 let
Informant 8	sociální pracovník (MM KV)	4 roky	15 let

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 8 obsahuje informace o pracovní pozici informantů, délce praxe na daném úřadě a také o délce praxe v sociální oblasti. Informant 1 je pracovníkem Krajského úřadu Karlovy Vary, kde vede oddělení rozvoje sociálních služeb. Zbylí dva informanti jsou pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary, kde vykonávají povolání sociálního pracovníka.

Informant 7 se specializuje na oblast hmotné nouze a informant 8 na osoby zdravotně postižené a seniory. Jak můžeme vidět výše, praxe informantů je dlouhá, mají tudíž bohaté zkušenosti a v sociální oblasti se pohybují přibližně okolo patnácti let.

Tabulka č. 16 – Možnosti setkání sociálního pracovníka s projektovou činností

	odborný podíl na projektové činnosti	pracovní povinnost (od nadřízeného)	samostatná iniciativa
Informant 6	X		
Informant 7		X	X
Informant 8	X	X	

Zdroj: vlastní výzkum

V tabulce č. 9 můžeme vidět nejčastější odpovědi na otázku, kde se může sociální pracovník setkat s projektovou činností. První z nejčastějších odpovědí bylo, že sociální pracovník se odborně podílí na projektové činnosti jako konzultant či informátor – toto potvrzují informant 6 a 8. Informant 6 k tomuto dodává: „*Sociální pracovník se může podílet na projektu z hlediska nějaké odborné činnosti – může poskytovat odborné rady a informace, zpracovávat analýzy nebo potom sociální pracovníci dávají své podněty v rámci střednědobého plánu.*“ Další odpověď zněla, že sociální pracovníci se mohou k projektům a projektové činnosti dostat přes své nadřízené, kteří jim rozdělí nějaké úkoly nebo povinnosti. Informant 7 říká: „*Někdy může taky přijít nějaký příkaz od nadřízeného z hlediska třeba výzvy z kraje a podobně.*“ To potvrzuje i informant 8: „*K projektům se právě dostaneme většinou tak, že přijde nějaká výzva seshora.*“ Informant 7 uvádí ještě jako způsob to, že se sociální pracovník zapojí do projektu ze své iniciativy sám, ovšem ve veřejné správě to má svá specifika: „*... musíme mít povolení od tajemníka, abychom se mohli sami na projektové činnosti podílet.*“ Podle informanta je to obohacení dosavadní práce a zkušeností. Dalším způsobem, jak se seznámit s projekty a projektovou činností, je také prostřednictvím internetu nebo jiných sdělovacích prostředků. Většinu výstupů z daných projektů si můžeme prohlédnout a prostudovat na webových stránkách dané instituce.

Tabulka č. 17 – Zkušenosti s projektovou činností

	Zkušenost s projektovou činností	Konkretizace
Informant 6	Ano	podíl na realizaci projektu, podávání informací
Informant 7	Ano	účast na projektu externě
Informant 8	Ano	účast na projektu externě

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 10 poukazuje na to, jestli mají informanti zkušenosti s projektovou činností a popřípadě jaké a v jakém rozsahu. Dle výše uvedeného vidíme, že všichni informanti, se kterými se rozhovor uskutečňoval, zkušenosti s projektovou činností mají, ač každý v odlišném rozsahu. Informant 6 se účastnil na projektu přímo podílem na realizaci, a to především při podávání informací a podávání analýz jako odborník na sociální oblast a sociální práci. K tomuto říká: *„Pokud byl realizátorem Odbor sociálních věcí Krajského úřadu Karlovy Vary, podílíme se přímo na projektu většinou jako odborná stránka v přímé spolupráci s Odborem řízení projektů. Poskytujeme ale informace i jiným realizátorům.“* Informanti 7 a 8 měli podíl na projektové činnosti takový, že na projektu spolupracovali jako externisté v rámci svého zaměstnání na Magistrátu města Karlovy Vary. Informant 8 se podílel na třech projektech jako externí pracovník, dvou se účastnil v předchozím zaměstnání v sociálních službách a jednoho ve stávajícím zaměstnání na Magistrátu města Karlovy Vary. Informant 7 se také podílel na projektové činnosti, a to ze své vlastní iniciativy, konkrétně na dvou projektech Karlovarského kraje a jednom projektu Ministerstva práce a sociálních věcí. Jakou roli hrál informant 7 v projektech vysvětluje v následující větě: *„Spoluúčastnila jsem se na výzvu dvou projektů Karlovarského kraje jako externista a jednoho projektu na výzvu od Ministerstva práce a sociálních věcí na pozici výkonu expertní činnosti. Bylo to mimo moje zaměstnání z mé vlastní iniciativy.“* Informant uvádí, že tato činnost mu zlepšila rozhled a dala užitečné zkušenosti a vybočení ze stereotypu. Informanti 7 a 8 také ovšem uvádí, že ne každý sociální pracovník má o účast na projektové činnosti zájem, protože to je *„něco nad rámec jejich povinností“* a často je to vnímáno pouze jako příkaz od nadřízeného, a ne jako činnost, na které by měli zájem se podílet.

Tabulka č. 18 – Pozitiva a přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti

	Uvedená pozitiva a přínos
Informant 6	<ul style="list-style-type: none"> - využití času a lidských zdrojů - vypracování analýz - spolupráce s odborníky - financování a plánování sociálních služeb - zjištění potřeb klientů
Informant 7	<ul style="list-style-type: none"> - obohacení vlastních zkušeností - rozvoj sociálních služeb - finanční stránka - začlenění klientů do společnosti - kooperace služeb a orgánů - rozšíření a zdokonalení sociálních služeb
Informant 8	<ul style="list-style-type: none"> - mapování problematických oblastí - vypracování analýz a podkladů - plánování sociálních služeb - pomoc potřebným - rozvoj sociálních služeb

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 11 uvádí pozitiva projektové činnosti ve zkoumané oblasti, které informanti zmínili. Protože jsou odpovědi rozmanité, byly sepsány zvlášť. Nejčastějšími odpovědi byly vypracování analýz, plánování sociálních služeb a jejich zdokonalování a rozvoj – s tím už se pojí další odpovědi, které jsou například: využití času a lidských zdrojů, zajištění potřeb klientů, začlenění klientů do společnosti, kooperace služeb a orgánů nebo pomoc potřebným. Informant 7 vidí přínos nejen pro ty, na které je projekt směřován, ale i pro sebe. K tomu uvádí: „Zapojit se do projektu je zase něco jiného – setkáme se s novými lidmi, získáme nové zkušenosti a ty pak můžeme uplatnit i ve svém zaměstnání. Vybočíme tím ze stereotypu, můžeme si i osvojit nějaké nové metody. Určitě to naši práci obohatí o nové poznatky.“ Informant 8 zobecňuje jako přínos to, co je výsledkem projektu: „Přínos a pozitivum je přece to, co má projekt splnit, ten cíl projektu – ať už jde o nějakou konkrétní formu pomoci lidem nebo rozvoj sociálních služeb.“

Některé odpovědi se také shodují s odpověďmi projektových pracovníků uvedených výše v tabulce č. 4. Jedná se především o rozvoj sociální oblasti a analýzu potřeb a problémů. Názory jsou individuální a z výsledků můžeme vidět, že uvedených pozitiv jako přínosu projektové činnosti je hodně.

Tabulka č. 19 – Negativa a problematika projektové činnosti ve zkoumané oblasti

	Uvedená negativa a problematika
Informant 6	- zajištění výběrového řízení dodavatele - zdlouhavý proces (časové hledisko)
Informant 7	- odbornost týmu - splnění cílů projektu
Informant 8	- příliš kritérií od zadavatele - nedodržení plánu - komunikace mezi organizacemi

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 12 obsahuje negativa zkoumané oblasti, které uvedli informanti při realizovaných rozhovorech. Odpovědi jsou různorodé, avšak prolínají se – a to i s odpověďmi projektových pracovníků v tabulce č. 5. Dle informanta 6 je složité vybrat dodavatele projektu a také vidí jako negativum zdlouhavý proces projektu – už od jeho plánování a schvalování. Informant 7 vidí problém v nízké odbornosti týmu, což potvrzuje touto větou: „... *chtělo by to více odborníků. Jak v týmu, tak i tady na Magistrátu – nějakého odborníka na projektový management.*“ Informant 8 zas vidí jako problematiku neschopnost dodržet plán projektu. K tomu dodává: „*Dopředu se vymýšlí něco, co se třeba ani nemůže splnit a potom jsou problémy se splněním plánu daného projektu.*“

Odpovědí na negativa a problematiku projektové činnosti ve zkoumané oblasti není tolik jako na pozitiva, ale jde vidět, že problematika zde je a k projektům patří. Jde také o kvalifikovanost a zkušenosti projektového týmu, tyto faktory hrají důležitou roli.

Tabulka č. 20 – Spolupráce na projektové činnosti s jinými orgány a institucemi

	Instituce (orgán) spolupracující
Informant 6	odborníky Krajského úřadu Karlovy Vary, obce, sociální organizace a služby
Informant 7	neziskové organizace, sociální služby, odborníci, spolupráce v rámci Magistrátu města Karlovy Vary, Karlovarský kraj
Informant 8	sociální služby a organizace, odborníci Magistrátu města Karlovy Vary, obce, města

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 13 poukazuje na spolupráci daných úřadů s ostatními institucemi na projektové činnosti. Z odpovědí jde vidět, že spolupráce je rozmanitá a široká, což zajistí větší efektivitu projektu. Spolupráce probíhá nejen na úrovni veřejné a státní správy, ale i na úrovni neziskových organizací, sociálních služeb nebo odborníků-externistů. Informant 1 dodává: „*Spolupráce může probíhat například i formou workshopů, seminářů nebo pracovních skupin.*“ Je tedy více metod, jak může spolupráce probíhat. Na závěr informant 8 říká: „*Spolupracovat a komunikovat lze téměř s každým, hodně spíše záleží na každém individuálním projektu.*“ Je tedy složité spolupráci definovat, protože je velice různorodá a určená potřebou daného projektu.

Tato podkapitola je závěrem výsledků výzkumu a navazuje na sekundární analýzu dat, rozhovory byly realizovány s pracovníkem Krajského úřadu Karlovy Vary a dvěma sociálními pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary – v oblastech, kde byla prováděna sekundární analýza projektů. Dále je v této podkapitole navázáno na rozhovory s projektovými pracovníky a na dílčí cíl „Zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností.“

Tato podkapitola společně s rozhovory s projektovými pracovníky odpovídá na výzkumné otázky: „Jaké je využití a přínos projektové činnosti pro rozvoj a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“ a „Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“

3.4 Odpovědi na výzkumné otázky

Vzhledem k cílům práce („Popsat a analyzovat projektovou činnosti směřující do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy pro sociální oblast“ a „Zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti zkušenosti s projektovou činností“) byly stanoveny dvě výzkumné otázky.

Na první výzkumnou otázku „Jaké je využití a přínos projektové činnosti pro rozvoj a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“ lze odpovědět takto: Hlavní využití a přínos projektové činnosti spočívá především ve shromažďování zdrojů – finančních i lidských a jejich následné efektivní využití. Pozitivem je i efektivní využívání času. Dalším velkým přínosem je analýza potřeb či problematiky dané oblasti a tím i rozvoj sociální oblasti a sociálních služeb. Dále vzdělávání cílových skupin, ale také i zaměstnanců veřejné správy a s tím související zapojení odborníků. V neposlední řadě je pozitivum pomoc, která se v rámci realizace projektů poskytne potřebným.

Druhá výzkumná otázka byla stanovena takto: „Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“ a odpovědět na ní lze tímto způsobem: Pracovníci veřejné správy v sociální oblasti zkušenosti s projektovou činností mají a setkávají se s ní, avšak každý v jiném měřítku. Podílejí se buď přímo na realizaci nebo jako externí odborníci na danou oblast. Často mají zkušenosti s projektovou činností prostřednictvím svého nadřízeného v rámci zaměstnání, které vykonávají, ale někteří se také účastnili projektové činnosti ze své vlastní iniciativy. Zkušenosti s projekty dodávají pracovníkům nové zkušenosti, rozhled, kontakty i obohacení dosavadního zaměstnání.

4. Diskuze

Bakalářská práce je zaměřena na projektovou činnost spadající do oblasti veřejné správy, kde je dále vymezena na sociální sféru. Výzkumná část měla za cíl specifikovat využití a přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti a také zkušenosti pracovníků veřejné správy pro sociální oblast právě s projektovou činností.

Při psaní teorie a následné realizaci praktické části jsem měla možnost do této problematiky nahlédnout a udělat si představu podloženou odbornými zdroji a samostatným výzkumem, který probíhal pomocí sekundární analýzy dat a rozhovory s pracovníky, kteří spadají do zkoumané oblasti. Realizace rozhovorů pro mne byla určitě přínosem, protože jsem se seznámila s názory odborníků a pracovníků, kteří působí v oblasti projektového managementu a veřejné správy v sociální oblasti. Z rozhovorů vyplynuly informace o přínosu i využití projektové činnosti ve zkoumané oblasti a také zkušenosti pracovníků veřejné správy pro sociální oblast s projektovou činností, popřípadě kde se mohou tito pracovníci právě s projektovou činností setkat.

Z výzkumu vyplynula některá specifika projektové činnosti v této oblasti, která definují její přínos a využití. Stejně tak se při realizaci výzkumu objevila i problematika a negativa projektové činnosti ve zkoumané oblasti.

Z výsledků je patrné, že hlavní přínos a využití projektové činnosti spočívá v několika bodech. Jako obecný přínos a využití projektové činnosti lze na základě výzkumu uvést shromažďování zdrojů – ať už finančních nebo lidských, a také jejich efektivní využití. Z výzkumu vyplynuly také specifitější pozitiva, která spadají přímo do zkoumané oblasti. Jedná se například o rozvoj sociální oblasti pomocí projektů, vzdělávání cílových skupin i pracovníků veřejné správy. Dále bylo dle výzkumu zjištěno, že velkým přínosem projektové činnosti ve zkoumané oblasti je analýza potřeb problémů nebo potřeb klientů – jedná se o jakési mapování problematických oblastí pomocí projektů, které ukáží, na co se má projekt zaměřit a komu pomoci. Toto potvrzuje i definice projektu PMI – Project Managemet Institute (2018), podle které je projekt dočasné úsilí vynaložené na vytvoření *unikátního* produktu. Právě analýza potřeb přispívá k unikátnosti a přesnosti stanovení problému nebo potřeb například klientů sociálních služeb.

K výše uvedenému se váže další uváděné pozitivum, a to pomoc potřebným, kdy výsledek projektu by měl nějakým způsobem být přínosný cílové skupině a pomoci jí. Dle Novaes a Andrade (2018) si projektová činnost ve veřejné správě klade za cíl právě pomoci ke kvalitě občanů a společnosti. Jako další přínos projektů zaměřených na sociální oblast bylo uvedeno začleňování klientů do společnosti, ale také obohacení vlastní – a to v oblasti zkušeností, dovedností nebo znalostí. Jako další přínos projektové činnosti uváděli informanti spolupráci s odborníky a jejich zapojení do projektu. Toto potvrzuje i Davis (2009), který tvrdí, že zapojovat odborníky je velice důležité.

Specifika v oblasti přínosu, pozitiv a využití projektové činnosti podporuje také vymezení základních charakteristik projektu dle Doležala a Krátkého (2017), jedná se o jedinečnost, vymezenost v čase, penězích i zdrojích nebo realizace lidmi z různých částí organizace. Jedinečnost zmiňuji už výše – je důležitá, protože každý projekt je specifický, má své specifické cíle i cílové skupiny a je „šitý na míru“ dle potřeby. Projekt je vymezený v čase, a tím se s časem hospodář a je efektivně využit. Také konkrétní činnosti jsou rozděleny do časových úseků, a tím i dobře rozložené a naplánované. V projektovém managementu se plánují také lidské zdroje, které jsou efektivně využívány, a to podle potřeby projektu. V rámci projektového týmu spolupracuje velmi často hodně odborníků, což je určitě přínosem z důvodu velkého rozhledu a také zkušeností těchto odborníků.

Projektová činnost samozřejmě nepřináší jen pozitiva, ale má také své specifické problémy, které mohou být vnímány negativně. Doležal a Krátký (2017) uvádějí, že projektové řízení obsahuje i problémy, které mohou ohrozit i celkovou úspěšnost projektu. Tuto oblast jsem zjišťovala v rozhovorech s pracovníky ve zkoumané oblasti.

Častými odpověďmi na otázku, co informanti považují jako problematiku či negativum u projektové činnosti ve zkoumané oblasti, byly například velké množství administrace, složitost a nejednoznačnost projektu, četnost kontrol, informovanost veřejnosti nebo odbornost týmu. Informovanost veřejnosti je i dle mého názoru problematická, protože velká část veřejnosti o projektech neví a nezná jejich účel. Myslím si, že informovaná veřejnost lépe pochopí problematiku, na kterou se poskytují leckdy nemalé finance a kterou projekt obsahuje. Jako problematická je uváděná také spolupráce a komunikace v týmu či s jinými orgány veřejné správy. Dle Pollacka a Matouse (2019) je důležitá komunikace členů týmu a také jejich týmová spolupráce – může na tom záviset i úspěch projektu.

Z výsledků výzkumu můžeme vidět, že informanti uváděli více pozitiva než negativa, i když ta jsou samozřejmě přítomna také. Na negativech či problematice ale je jistě možnost pracovat a zdokonalovat problematické oblasti, například i vzděláváním pracovníků, což bylo uváděno informanty jako pozitivum.

Tato práce se kromě přínosem a využití projektové činnosti ve zkoumané oblasti zabývá také zkušenostmi pracovníků veřejné správy pro sociální oblast s projektovou činností. Tyto zkušenosti byly zjišťovány pomocí realizovaných rozhovorů. Rozhovory byly rozděleny na dvě oblasti – rozhovory s projektovými pracovníky a rozhovory se sociálními pracovníky. Obě skupiny informantů s projektovou činností zkušenost měly nebo se s ní setkali.

Jak je asi zřejmé, projektoví pracovníci měli zkušenosti vyšší a propracovanější, protože projektová činnost je součástí jejich zaměstnání a setkávají se s ní denně. Nejčastějšími důvody, proč se tito pracovníci začali věnovat projektům, jsou studovaný obor a vzdělání, ekonomické důvody nebo kariérní postup či hledání nového zaměstnání z důvodu nenaplnění představ o dosavadním zaměstnání či z důvodů ekonomických. Tito pracovníci mají mnohaleté zkušenosti s projektovou činností a léta praxe. I z tohoto důvodu byly pro mne rozhovory velice přínosné, protože tito informanti měli veliký rozhled podpořený také dosaženým vzděláním. Jednalo se o pracovníky Ministerstva vnitra České republiky a pracovníky Odboru projektového řízení Krajského úřadu Karlovy Vary.

Zkušenosti těchto pracovníků dokazují i počty vypracovaných projektů, které se pohybují v řádech až desítek vypracovaných projektů. Někteří tito pracovníci absolvovali i speciální certifikace či školení pro zdokonalení svých schopností v oblasti projektového managementu.

Dále byly provedeny rozhovory s pracovníky v sociální oblasti, konkrétně s vedoucí Oddělení rozvoje sociálních služeb Odboru sociálních věcí Krajského úřadu Karlovy Vary a sociálními pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary. Odbor sociálních věcí KÚ KV často spolupracuje s Odborem projektového řízení a plní odbornou stránku projektu.

Při zjišťování, jak a kde se může sociální pracovník s projektovou činností setkat, vyplynulo, že nejčastějším důvodem je, že se s projektem setká prostřednictvím nadřízeného. Ať už příkazem, nebo se dané pracoviště v projektu nějakým způsobem angažuje. Z tohoto vyplývá, že sociální pracovník se může projektové činnosti zúčastnit jako odborník na danou problematiku, které rozumí a ve které má zkušenosti. V neposlední řadě se mohou sociální pracovníci účastnit projektu z vlastní iniciativy. Důvodem pro takovou účast může být osobní rozvoj, ekonomické důvody, nabytí zkušeností či vybočení ze stereotypu zaměstnání a hledání nových příležitostí. Pracovníci veřejné správy, v mém výzkumu například pracovnice Magistrátu města Karlovy Vary, musí mít poté pro tuto činnost udělené povolení tajemníka daného úřadu. Často je rozdělení rolí takové, že sociální pracovníci ve zkoumané oblasti konají odbornou stránku projektu a projektoví pracovníci stránku technickou. V neposlední řadě se ještě mohou sociální pracovníci setkat s projekty ve sdělovacích prostředcích – například na internetu či s prezentací výsledků projektu v televizi či novinách.

Sociální pracovníci, se kterými jsem realizovala rozhovor, měli všichni s projektovou činností zkušenosti a již se jí účastnili. Podíleli se buď přímo na realizaci projektu v rámci například odboru, kde vykonávají zaměstnání, anebo externě – jako odborníci na danou oblast. Jeden z informantů má zkušenosti s projektovou činností i ze svého předchozího zaměstnání, které vykonával v sociálních službách. I jednotlivé sociální služby, a tím i sociální pracovníci zde pracující, se podílí na určitých projektech, a to opět především jako odborná stránka. Při realizaci rozhovoru s informantem, který se účastnil projektů ze své vlastní iniciativy, jsem zjistila, že mu to jako sociálnímu pracovníkovi poskytlo nový rozhled, zkušenosti, nové kontakty a osobnostní rozvoj.

Rozhovory se sociálními pracovníky byly velice obohacující, protože ideálně doplnily informace od projektových pracovníků. Rozhovory se více zaměřovaly na sociální oblast veřejné správy, které se ve své práci věnují. Tím se propojila oblast technická a odborná se zaměřením právě na oblast veřejné správy pro sociální sféru.

Dle mého subjektivního názoru je přínos projektové činnosti pro zkoumanou oblast veliký, jelikož podchycuje potřebnost řešení daného problému či situace. V sociální sféře je mnoho oblastí, které potřebují rozvíjet, nějakým způsobem modernizovat techniky či zlepšovat služby například pro klienty. Myslím si, že z výše uvedených důvodů je projektové řízení v sociální oblasti vhodnou metodou a činností právě pro oblast modernizace, zavádění nových technik či služeb a unikátních záležitostí.

Z mého pohledu by se měly podporovat právě pozitivní a přínosné stránky projektu, o kterých píše výše a nemalá pozornost by se měla zaměřit také na problematiku projektové činnosti ve zkoumané oblasti. Tato problematika by se měla zkusit podchytit a zaměřit se na vhodné prostředky, jako je vzdělávání pracovníků, modernizace, elektronizace, informovanost veřejnosti nebo zlepšení komunikace a kooperace projektových týmů.

Myslím si, že zkušenosti pracovníků veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností jsou důležité a jistě přínosné, protože právě v sociální oblasti a v sociálních službách je realizace projektů důležitá – a to jak z hlediska finanční stránky, tak z důvodu analýzy problémů a nedostatků právě v této oblasti.

Závěr práce

S vybráním tohoto tématu bakalářské práce jsem očekávala, že se o dané problematice dozvim více informací z odborných zdrojů, seznámím se s projekty v dané oblasti a setkám se se zajímavými lidmi, kteří jsou odborníky v dané oblasti a mají v ní bohaté zkušenosti, a toto očekávání se splnilo.

Cílem této práce bylo popsat a analyzovat projektovou činnost, která směřuje do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti, a také její přínos a využití. Dílčím cílem poté bylo zjistit, jaké zkušenosti mají pracovníci v této oblasti působící s projektovou činností. Dle mého názoru byly cíle bakalářské práce naplněny, a to s pomocí teoretické části, sekundární analýzy dat a polostrukturovanými rozhovory.

Z realizovaného výzkumu bylo zjištěno, že projektová činnost ve veřejné správě v sociální oblasti je specifická a má také svá specifická pozitiva, přínos a také využití. Stejně tak obsahuje některá negativa, na kterých je potřeba zapracovat a zaměřit se na ně. Výzkum byl dále zaměřen na zkušenosti pracovníků veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností. Z rozhovorů s projektovými pracovníky a sociálními pracovníky bylo zjištěno, že zkušenosti daní pracovníci mají, ať už v souvislosti se zaměstnáním nebo v rámci individuální činnosti mimo své zaměstnání. Názory a odpovědi informantů se dle mého názoru skvěle doplňovaly a byly pro tento výzkum velice užitečné. Dozvěděla jsem se, že na daných pozicích opravdu sedí odborníci, kteří svému oboru a specializaci rozumí a orientují se v ní, a kteří mají dlouholetou praxi a potřebné vzdělání.

Dle realizovaného výzkumu je odpověď na první výzkumnou otázku („Jaké je využití a přínos projektové činnosti směřující do oblasti rozvoje a zefektivňování veřejné správy v sociální oblasti?“) následující: Největším přínosem a zároveň i využitím projektové činnosti ve zkoumané oblasti je shromažďování především finančních zdrojů, ale také zdrojů lidských a jejich následné efektivní využití. Dále se jedná o rozvoj sociální oblasti a její modernizace, analýza potřeb nebo problematických oblastí, vzdělávání pracovníků i cílových skupin, pomoc potřebným, zapojení odborníků a spolupráce s nimi a v neposlední řadě také vlastní obohacení svých zkušeností a dovedností v rámci projektové činnosti.

Na druhou výzkumnou otázku („Jaké zkušenosti mají pracovníci veřejné správy v sociální oblasti s projektovou činností?“) odpovídá výzkum takto: Pracovníci v dané oblasti zkušenosti s projektovou činností mají, avšak každý v jiné míře a rozsahu. Někteří se přímo podílejí na realizaci projektu, jiní působí jako odborná stránka projektu v roli externího pracovníka. Pracovníci se mohou setkat s projektovou činností jednak na příkaz svého nadřízeného, ale i ze své vlastní iniciativy. Zkušenosti s projektovou činností obohacují pracovníkům jejich rozhled a dosavadní znalosti a zkušenosti.

Domnívám se, že projektová činnost je v začátcích svého „rozletu“ a v této oblasti se bude dále vyvíjet a bude hrát důležitou roli při činnostech veřejné správy v sociální oblasti. Proto si přeji, aby tato práce byla inspirací například pro pracovníky veřejné správy, laickou veřejnost, kterou by tato problematika zajímala či studenty příbuzných oborů.

Seznam použitých zdrojů

1. BERÁNEK, A. et al., 2011. *Management veřejné správy*. Brno: MuniPress. 179 s. ISBN 978-80-210-5516-2.
2. BESSONOVA, E., KELESH, Y. and KHARINA, N., 2019. Project management of the regional economic and social system, *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth 2019*, pp. 2491-2496.
3. CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU, © 2019. *O projektovém řízení*. Brno: ACSA. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnasprava/uzitecne/projektove-rizeni/o-projektovem-rizeni/>
4. DAVIS, B., 2009. *97 Things Every Project Manager Should Know*. USA: O'Reilly Media, Inc. 268 p. ISBN 978-0-596-80416-9.
5. DOLEŽAL, J. et al., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
6. DOLEŽAL, J. et al., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. 424 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
7. DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., 2017. *Projektový management v praxi*. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.
8. DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J., CINGL, O., 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.
9. DUKOVÁ, I. et al, 2013. *Sociální politika: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-3880-2.
10. EKAMBARAM, A. and JAŁOCHA, B., 2018. Inter-project knowledge sharing in public organizations in Poland and Norway, *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2018*, pp. 208-215.
11. GIADEDI, A. and DAIM, T., 2018. Evaluate and Score Knowledge Management Activities and their Implementation during a Project Lifecycle Using (HDM), *2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference, TEMSCON 2018 2018*. Doi:10.1109/TEMSCON.2018.8488391.
12. GULOVÁ, L., ŠÍP, R., 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada Publishing. 248 s. ISBN 978-80-247-4368-4.

13. HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 4. vydání. Praha: Portál. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
14. HENDL, J., REMR, J., 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. 376 s. ISBN 978-80-262-1192-1.
15. HENDRYCH, D. et al., 2016. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. Praha: C. H. Beck. 600 s. ISBN 978-80-7400-624-1.
16. HERNANDEZ, Y. and CORMICAN, K., 2016. Towards the Effective Management of Social Innovation Projects: Insights from Project Management, *Procedia Computer Science* 2016, pp. 237-243. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.148.
17. HORZINKOVÁ, E., FIALA, Z., 2015. *Správní právo hmotné*. 2. vydání. Praha: Leges. 224 s. ISBN 978-80-7502-092-5.
18. HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V., 2010. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk. 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.
19. KAHOUN, V., 2013. *Právo sociálního zabezpečení: vybrané kapitoly*. 2. vydání. Praha: Triton. 468 s. ISBN 978-80-7387-733-0.
20. KOLDINSKÁ, K., TRÖSTER, P., 2018. *Právo sociálního zabezpečení*. 7. vydání. Praha: C. H. Beck. 289 s. ISBN 978-80-7400-692-0.
21. KRAJSKÝ ÚŘAD KARLOVY VARY, ® 2019. *Individuální projekty Karlovarského kraje*. [online]. Karlovy Vary: Informační portál Karlovarského kraje. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.kr-karlovarsky.cz/krajsky-urad/cinnosti/Stranky/socialni/cin-socialni.aspx>
22. KREBS, V., 2015. *Sociální politika*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. 568 s. ISBN 978-80-7478-921-2.
23. LITVINOVA, E. and CHERNOBAEVA, G., 2018. Features of the formation of a complex of marketing communications of social innovative projects, *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2018*, pp. 961-967.
24. LOCHMANOVÁ, A., 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media. 116 s. ISBN 978-80-7552-744-8.
25. MAGISTRÁT MĚSTA KARLOVY VARY, © 2019. *Projekty*. [online]. Karlovy Vary: Magistrát města Karlovy Vary. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://mmkv.cz/cs/odbor-socialnich-veci>

26. *Metodická příručka pro potřeby projektového řízení v organizacích ústřední státní správy*, 2012. [online]. SOFO Group, a. s. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: www.smartadministration.cz/.../projekty-dokumenty-3-metodicka-pirurucky-pro-potreby-projektoveho-rizeni-v-organizacich-ustredni-statni-spravy.pdf
27. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2018. *Dávky pěstounské péče* [online]. Praha: Integrovaný portál MPSV. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/soc>
28. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2019. *Evropský sociální fond (ESF)*. [online]. Praha: Integrovaný portál MPSV. [cit. 2019-04-4]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty_esf
29. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2013. *Neswletter – Odbor strukturálních fondů Ministerstva vnitra České republiky*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: www.osf-mvcr.cz/file/3672_1_1/
30. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2019. *Dobrá správa v dokumentech Rady Evropy*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/dobra-sprava-v-dokumentech-rady-evropy.aspx>
31. MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2019. *Projekty*. [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/projekty.aspx>
32. MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
33. NOVAES, F.A.M. and ANDRADE, H.S., 2018. An essay on targeting for the creation of public policy-related projects. *Espacios*, 39(11).
34. PATON, S. and ANDREW, B., 2019. The role of the Project Management Office (PMO) in product lifecycle management: A case study in the defence industry. *International Journal of Production Economics*, 208, pp. 43-52. Doi:10.1016/j.ijpe.2018.11.002.
35. PITAŠ, J., 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. 3. vydání. Brno: Společnost pro projektové řízení [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: https://www.ipma.cz/media/1286/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni_32.pdf

36. POLLACK, J. and MATOUS, P., 2019. Testing the impact of targeted team building on project team communication using social network analysis. *International Journal of Project Management*, 37(3), pp. 473-484. Doi:10.1016/j.ijproman.2019.02.005.
37. POMAHAČ, R. et al., 2013. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck. 336 s. ISBN 978-80-7400-447-6.
38. POTŮČEK, M. et al., 2016. *Veřejná politika*. Praha: C. H. Beck. 336 s. ISBN 978-80-7400-591-6.
39. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5th edition. USA: Project Management Institute, Inc. 589 p. ISBN 978-1-935589-67-9.
40. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, © 2018. *What is Project Management?* [online]. USA: Project Management Institute, Inc. [cit. 2018-12-04]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
41. PRŮCHA, P., 2016. *Základy správního práva*. Brno: Masarykova univerzita. 202 s. ISBN 978-80-210-8115-4.
42. PUNCH, K., 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2. vydání. Praha: Portál. 232 s. ISBN 978-80-262-0980-5.
43. REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
44. SVOZILOVÁ, A., 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.
45. ŠTEFÁNEK, R. et al, 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
46. WALKER, I., 2013. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.
47. WOKOUN, R., 2007. *Regionální rozvoj a jeho management v České republice*. Praha: Oeconomia. 244 s. ISBN 970-80-245-1301-0.
48. Zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi a o změně některých zákonů (zákon o pomoci v hmotné nouzi), 2006. [online]. [cit. 2019-02.21]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37, s. 1306. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

49. Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře a o změně některých zákonů (zákon o státní sociální podpoře), 1995. [online]. [cit. 2019-02-21]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 31, s. 1634. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
50. Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění a o změně některých zákonů (zákon o důchodovém pojištění), 1995. [online]. [cit. 2019-02-21]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 41, s. 1986. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>
51. Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění a o změně některých zákonů (zákon o nemocenském pojištění), 2006. [online]. [cit. 2019-02-21]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 64, s. 2331-2. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

Seznam obrázků a tabulek

Tabulka č. 1 – Projekt MVČR – Domovník-preventista	31
Tabulka č. 2 – Projekt MVČR – Rozvoj dobrovolnictví	32
Tabulka č. 3 – Projekt MVČR – DP-3.....	33
Tabulka č. 4 – Projekt MVČR – IS AZYL III	34
Tabulka č. 5 – Individuální projekty Karlovarského kraje	35
Tabulka č. 6 – Projekt města KV – Koordinace v KV - koncepční přístup při prevenci a řešení sociální exkluze	36
Tabulka č. 7 – Základní informace	38
Tabulka č. 8 – Pracovní pozice a délka praxe.....	38
Tabulka č. 9 – Zkušenosti s projektovou činností	39
Tabulka č. 10 – Pozitiva a přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti	40
Tabulka č. 11 – Negativa a problematika projektové činnosti ve zkoumané oblasti	41
Tabulka č. 12 – Spolupráce na projektové činnosti s jinými institucemi a orgány.....	42
Tabulka č. 13 – Informace o projektech realizovaných MVČR ve zkoumané oblasti	43
Tabulka č. 14 – Základní informace	45
Tabulka č. 15 – Pracovní pozice a délka praxe.....	45
Tabulka č. 16 – Možnosti setkání sociálního pracovníka s projektovou činností.....	46
Tabulka č. 17 – Zkušenosti s projektovou činností	47

Tabulka č. 18 – Pozitiva a přínos projektové činnosti ve zkoumané oblasti	48
Tabulka č. 19 – Negativa a problematika projektové činnosti ve zkoumané oblasti	49
Tabulka č. 20 – Spolupráce na projektové činnosti s jinými institucemi a orgány	49

Seznam zkratek

ACSA – Akademické centrum studentských aktivit

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

IBC – IPMA Comptence Baseline

IPMA – International Project Management Association

KÚ KV – Krajský úřad Karlovy Vary

MM KV – Magistrát města Karlovy Vary

MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PRINCE2 – Projects IN Controlled Environments

VO – výzkumná otázka

VŠ – vysoká škola