

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208V Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a řízení podniku

Téma:

**MODEL ŘÍZENÍ PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÝCH
ORGANIZACÍ SOCIÁLNÍ OBLASTI**

Autor: Ing. Radka Prokešová

Školitel: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci na téma „Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona číslo 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž 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 kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáváním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 29. dubna 2012

.....
Ing. Radka Prokešová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat zejména doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za poskytnutou pomoc při zpracování mé disertační práce, metodické vedení, konzultace a vstřícný přístup.

Mé poděkování patří rovněž paní prof. Ing. Magdaleně Hrabánkové, CSc., dr. h. c., prof. h. c., za podporu i cenné odborné rady.

Dále děkuji všem, kteří mi byli jakkoli nápomocni při vzniku a tvorbě disertační práce, zejména zpřístupněním informací a materiálů.

Děkuji také mým nejbližším za jejich dlouhodobou podporu a trpělivost.

OBSAH PRÁCE

1. Úvod	9
2. Cíle a metodika	12
2.1 Cíle práce	12
2.2 Metodika práce	13
2.3 Návaznost na grantové projekty	20
3. Literární přehled a východiska současného stavu	21
3.1 Východiska řízení institucí sociální sféry	21
3.1.1 Projektový management	23
3.1.2 Projekt	27
3.1.3 Vazby procesního a projektového managementu	44
3.1.4 Počítačová podpora projektového řízení.....	50
3.2 Monitoring a hodnocení.....	51
3.2.1 Monitoring	51
3.2.2 Hodnocení.....	54
3.2.3 Monitorovací systém.....	57
3.3.4 Informační základy monitorování a hodnocení	64
3.3 Databázové systémy a jejich návrh.....	66
4. Výsledky a jejich uplatnitelnost	69
4.1 Výběr vhodné instituce pro návrh modelu řízení.....	69
4.2 Výchozí analýza fungování ÚSP	70
4.2.1 Charakteristika ÚSP ZSF JU a jeho zařazení do organizační struktury ZSF JU	70
4.2.2 Výchozí analýza fungování ÚSP	72
4.2.3 Rozbor center Ústavu sociální práce ZSF JU	80
4.3 Návrh procesního modelu fungování ÚSP	83
4.4 Monitoring projektů řešených ZSF JU	88
4.5 Vytvoření souboru indikátorů k monitorování a hodnocení ÚSP.....	92
4.6 Vytvoření zadání pro tvorbu databázového systému ÚSP.....	98
4.6.1 Popis struktury navrženého databázového systému ÚSP	102
4.6.2 Technické řešení databázového systému ÚSP	105
4.7 Využití získaných hodnot indikátorů pro další rozvoj ÚSP	105

4.7.1	Analýza center ÚSP na základě hodnot indikátorů navrhovaného modelu řízení	107
4.7.2	Předpokládané koncepční okruhy rozvoje ÚSP	110
4.8	Expertní posouzení uplatnitelnosti navrženého modelu řízení	119
5.	Praktická aplikace a doporučení implementace navrženého modelu řízení ...	125
5.1	Praktická aplikace a doporučení implementace navrženého modelu řízení pro ÚSP ZSF JU	125
5.2	Doporučení implementace navrženého modelu řízení pro další projektově orientované instituce sociální sféry	128
5.3	Přínos navrženého modelu řízení pro teorii a praxi	132
6.	Závěr	133
7.	Souhrn	137
8.	Klíčová slova	138
9.	Summary	139
10.	Key words	140
11.	Seznam literatury	141
12.	Seznam zkratk	
13.	Seznam obrázků, schémat a tabulek	
13.1	Seznam použitých obrázků	
13.2	Seznam použitých schémat	
13.3	Seznam použitých tabulek	
14.	List of figures, charts and tables	
14.1	List of figures	
14.2	List of charts	
14.3	List of tables	
15.	Seznam příloh	
Příloha 1:	Analýza činností center ÚSP	
Příloha 2:	Mapy stěžejních procesů ÚSP	
Příloha 3:	Seznam projektů ZSF JU k 1. 1. 2007	
Příloha 4:	Zápis z rozpravy k disertační práci s experty	
Příloha 5:	Implementační schéma modelu řízení	

1. ÚVOD

V předkládané disertační práci s názvem „MODEL ŘÍZENÍ PROJEKTOVĚ ORIENTO VANÝCH ORGANIZACÍ SOCIÁLNÍ OBLASTI“ se zabývám návrhem modelu řízení určeného pro projektově orientované organizace sociální sféry se zaměřením na procesy monitoringu a evaluace.

Disertační práce vychází ze způsobu využití managementu v sociální oblasti, která je determinována především specifiky této sféry. Zvláštností sociální oblasti je její financování, neboť jde o finanční prostředky získané přerozdělováním, tj. obvykle se nejedná o prostředky získané danou činností. Z toho vyplývá, že přímou odpovědnost za využití zmíněných finančních prostředků v sociální sféře nese management jejích institucí, jehož snahou by mělo být poskytování co nejkvalitnějších služeb klientům při efektivním využití finančních zdrojů organizace.

Právě tyto důvody vedou k tomu, že nedílnou součástí řízení a rozvoje institucí v sociální sféře představuje v současnosti projektový management. Aplikace projektového řízení v této oblasti má zásadní vliv nejen na management institucí jako takových, ale představuje i možnost získání zdrojů jejich financování.

Míru úspěšnosti řízení realizovaných projektů obecně určují převážně naměřené hodnoty času a nákladů v porovnání se vstupními parametry projektového plánu podle plánovaného cíle projektu. Zmiňované hodnoty lze u projektů získávat pomocí procesů monitorování a evaluace. Má-li být proces monitorování a hodnocení úspěšný, musí mít předem definované monitorovací indikátory s předem stanovenou vstupní a výstupní formou i věcnou náplní. Tyto indikátory provázejí hodnocení úspěšnosti projektu od jeho založení přes realizaci až po konečné hodnocení účinnosti vytčených cílů. Cílem hodnocení a monitorování je pomocí indikátorů určit efektivitu použitých zdrojů. Kvantifikace cílů, předpokládaných výsledků, případně rozdílů je základem pro celý monitorovací systém. Následné hodnocení získaných hodnot indikátorů lze využít pro kontrolu realizace jednotlivých projektů a případně i strategických cílů instituce.

I přes nespornou užitečnost využívání obou procesů jsem po prostudování literárních zdrojů (s problematikou monitoringu a evaluace) nenalezla žádný, který by se zabýval

monitorovacím systémem a hodnotícím systémem aplikovaným přímo na projektově orientované instituce sociální sféry, jako jsou ústavy sociální práce nebo neziskové organizace. Pojem monitoring a evaluace je v oblasti sociální práce spojován především s důležitým obdobím změn ve spojení s řízením sociální péče [30, 83]. Nalezené literární zdroje s podobnou problematikou se zabývají systémem monitorování a evaluace v sociální oblasti pouze v souvislosti s čerpáním finančních zdrojů, které poskytují strukturální fondy EU v sociální oblasti, zejména pak Evropský sociální fond. Metodiky použité v této oblasti a zkušenosti v oblasti monitoringu a evaluace byly později v disertační práci použity pro tvorbu souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů [36, 37]. Jiná skupina literárních zdrojů, která se vztahovala k podobné problematice v sociální oblasti, byly metodologie v oblasti monitorování sociální oblasti jako veřejného sektoru pomocí standardů kvality. Tyto minimální standardy přirozeně umožňují lepší kontrolu kvality výsledků hodnocení s ohledem na jejich využití jako vstupů pro podporu kvalifikovaného rozhodování veřejného sektoru/veřejných služeb v rámci různých institucí, programů, fondů a intervencí [4, 28, 116].

Další relevantní skupina literárních pramenů zabývající se monitoringem činností institucí, jejichž primárním cílem není ekonomický zisk, směřuje do oblasti zdravotnictví, kde již existují podobné metodiky monitorování a hodnocení činnosti instituce související s měřením kvality poskytovaných služeb [54, 118]. Ačkoli zdravotnictví jako rezort je v určitých prvcích velmi podobný sociální oblasti, je velmi problematické aplikovat tyto metodologie monitoringu a evaluace do sociální sféry, a to zejména v souvislosti s měřením kvality sociální služby. Dalším rozdílem obou sfér je rozdílné financování institucí a fakt, že oblast zdravotnictví není zdaleka tak projektově orientována jako sociální sféra.

Zajímavým zjištěním pro mne bylo, že současné instituce v sociální oblasti stále více k dosažení svých strategických cílů využívají stejně jako organizace komerční sféry analytických mechanismů, které jim poskytují informační systémy a jejich informační technologie např. ve formě databázových systémů.

Tyto aspekty mne vedly k tomu, že při tvorbě metodologie vycházím ve své disertační práci převážně z projektově orientovaných metodologií a vlastních zkušeností s uplatněním databázových systémů řízení organizací v komerční sféře, které jsem získala v minulosti, kdy jsem se v roli vedoucí projektu zúčastnila implementace prvního manažerského systému akciové společnosti Jihočeská energetika s názvem „Kontrola

řízení“ a později řídila projekt rozdílové analýzy stávajícího informačního systému SAP ISU společnosti E.O.N. pro český trh.

Jak tyto již zmíněné aspekty ve formě získaných informací z dostupných literárních zdrojů na jedné straně, tak i získané praktické zkušenosti v projektovém řízení na straně druhé mne vedly k záměru navrhnout jednoduchý, co nejméně finančně i časově náročný model řízení, který by byl použitelný pro řízení projektově orientovaných institucí sociální sféry.

Právě návrh zmíněného modelu a jeho další využití je obsahem této disertační práce. Na příkladu vybrané instituce sociální sféry Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (dále jen ÚSP ZSF JU) předkládám návrh modelu řízení s využitím procesů monitoringu a evaluace, který skýtá možnost použití i v jiných projektově orientovaných institucích sociální sféry.

Návrh modelu řízení využívá soubor monitorovacích i hodnotících indikátorů zakomponovaných do databázového systému navrženého v návaznosti na způsob monitorování a hodnocení činnosti instituce a zároveň umožňuje i specifikaci východisek a předpokladů jejího rozvoje vedoucí k optimalizaci a zefektivnění činností. Vlastní návrh modelu řízení vychází z kvalitativního výzkumu provedeného zejména sekundární analýzou dat a analýzou činnosti již zmíněné vybrané instituce ÚSP ZSF JU.

Díličí výsledky disertační práce jsem následně v praxi použila při řešení rozvojového projektu RP09 6/8 „Ústav sociální práce – koncepce rozvoje“, jehož výsledky používá Zdravotně sociální fakulta Jihočeské Univerzity v Českých Budějovicích a jehož jsem byla spoluřešitelkou odpovědnou za odbornou problematiku managementu (řešitelkou projektu byla Mgr. Magdalena Drábová, Ph.D., specialistka v oblasti odborné zdravotně sociální práce center, dále na projektu spolupracoval také ing. Milan Tržil, specializovaný na oblast informačních technologií).

Díličí části své disertační práce jsem taktéž publikovala v člancích [91, 92, 93] vědeckého časopisu Kontakt.

2. CÍLE A METODIKA

V této části práce jsou definovány cíle disertační práce na téma „Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti“. Dále je zde popsána metodika řešení disertační práce včetně rozložení výzkumu do jednotlivých fází. Disertační práce využívá výsledků grantových projektů, které byly řešeny Zdravotně sociální fakultou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích v průběhu minulých let, a taktéž projektů probíhajících v současnosti.

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh a vytvoření modelu řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti se zaměřením na procesy monitoringu a evaluace.

Dílčí cíle práce jsou následující:

- Výběr vhodné projektově orientované instituce sociální sféry k vytvoření modelu řízení.
- Výchozí analýza fungování vybrané instituce a její projektové činnosti.
- Tvorba návrhu modelu řízení vybrané instituce:
 - vytvoření návrhu procesního modelu fungování vybrané instituce,
 - vytvoření souboru indikátorů k monitorování a hodnocení činnosti a rozvoje vybrané instituce,
 - vytvoření zadání pro tvorbu databázového systému pro data získávaná činností jednotlivých projektů a aktivit vybrané instituce.
- Specifikace východisek a předpokladů dalšího rozvoje na základě vytvořeného modelu řízení.
- Expertní posouzení uplatnitelnosti navrženého modelu řízení pro další projektově orientované instituce sociální sféry.

2.2 Metodika práce

V souladu s hlavními a dílčími cíli byl vytvořen model řízení ve vybrané projektově orientované instituci v sociální oblasti tak, aby vedl k optimalizaci a zefektivní její činnosti pomocí souboru monitorovacích i hodnotících indikátorů a databázového systému (navrženého v návaznosti na způsob monitorování a hodnocení činnosti instituce) a zároveň poskytoval možnosti specifikace východisek a předpokladů dalšího rozvoje této instituce. Důležitým aspektem zohledněným při výběru vhodné instituce byla taktéž dostupnost veškerých potřebných informací a datových zdrojů.

Charakter výzkumu práce byl kvalitativní. K jeho realizaci byly využity metody empirické i metody logické. Použité empirické metody byly založeny na sběru dat a na zkušenosti spojené se smyslovým vnímáním směřující ke zjištění nových fakt, na jejichž základě lze formulovat jednotlivá zobecnění. Ve výzkumu byly využity i logické metody využívající principy logiky a logického myšlení, jejichž základem jsou indukce, dedukce, analýza, syntéza, abstrakce, generalizace, srovnání a analogie. Součástí výzkumu byla sekundární analýza dat spočívající v analýze fungování vybrané instituce – Ústavu sociální práce ZSF JU, činnosti jeho center a analýze projektů řešených v ÚSP. Zdroji informací potřebných k provedení analýzy byla interní data o činnosti ÚSP a jeho center, anotace projektů, rozpočty projektů, ukazatele výsledků a výstupů a další dokumentace. Dalšími zdroji informací vedle projektových dokumentací analyzovaných projektů byly informace získané od řešitelů a odborných garantů projektů, pracovníků oddělení vědy a výzkumu ZSF JU, pracovníků ekonomického oddělení ZSF JU.

K popisu konkurenčních výhod a nevýhod zvolené instituce byl použit „cibulový model“. V relaci na koncipování strategie rozvoje ÚSP byla využita metoda SWOT analýzy k identifikaci faktorů ovlivňujících silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto faktory byly následně seřazeny podle důležitosti jejich vlivu metodou párového multi-kriteriálního srovnávání od nejvýznamnějších po nejméně významné [12]. Zdroji dat pro tuto analýzu byly informace o činnosti jednotlivých center ÚSP získané od vedoucí (koordinátorky) ÚSP, realizátorů aktivit center ÚSP a dalších pracovníků ZSF JU.

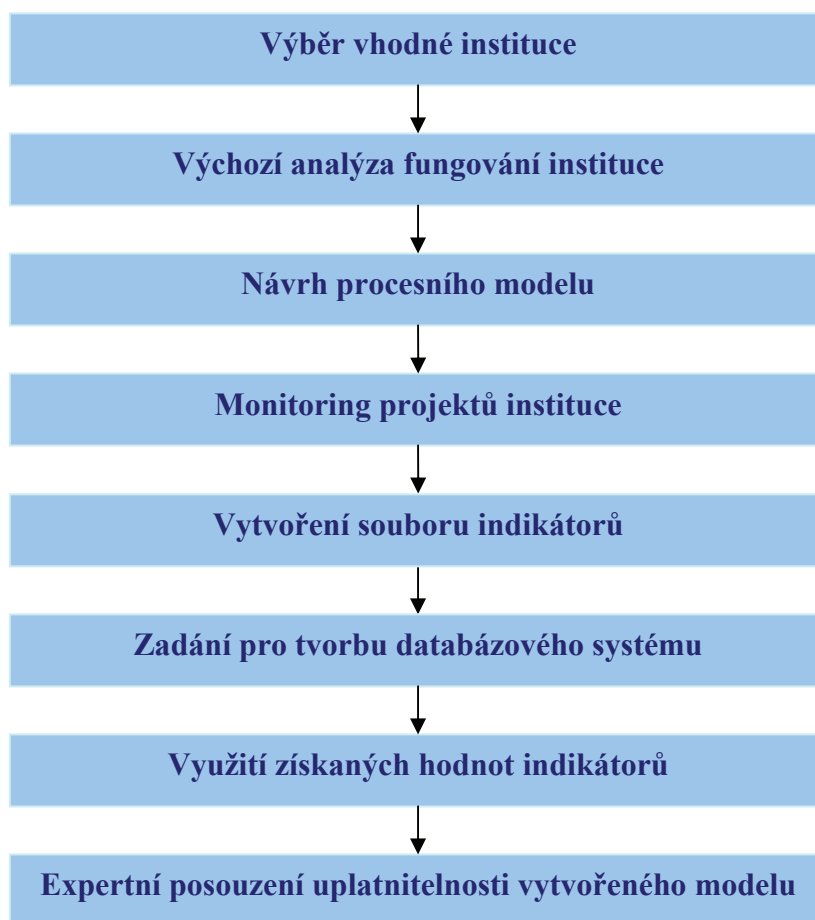
K analýze a návrhu procesů ÚSP byly využity metody procesní analýzy a modelování procesů. Pro modelování procesů byly použity procesní mapy s využitím standardní platformy ARIS, která využívá průběžnou optimalizaci procesů a umožňuje indentifikovat, kdo se zabývá kterými činnostmi, v jakém pořadí, s pomocí kterých aplikací a co

je výsledkem každé jednotlivé činnosti a procesu jako takového. To následně umožňuje identifikovat organizační, strukturální a technické problémy v procesních tocích a nalézt potenciál pro zdokonalení. Pro modelování procesů v návrhu modelu řízení byly použity EPC diagramy, na základě kterých lze přehledně definovat, pomocí jakých aktivit bude proces realizován, v jakém sledu a jak budou jednotlivé aktivity koordinovány [29].

U vytvořeného modelu řízení bylo následně provedeno expertní posouzení jeho uplatnitelnosti v dalších projektově orientovaných institucích sociální sféry se stejným nebo podobným spektrem činností. K expertnímu posouzení uplatnitelnosti navrženého modelu byla využita metoda triangulace. Tato metoda spočívá v paralelním užívání různých druhů dat či různých metod při studiu jednoho a téhož problému. Cílem triangulace je očistit spolehlivé informace od nespolehlivých a získat tímto způsobem validní a objektivní obraz studovaného objektu. Expertní posouzení uplatnitelnosti bylo provedeno pomocí polostandardizovaných rozhovorů se třemi experty – manažery vybraných institucí sociální sféry obdobného zaměření, jaké má ÚSP ZSF JU, tj. institucí realizujících projektovou činnost v kombinaci s vědeckou činností, odbornou praxí studentů a sociální prací. Experti byli vybráni tak, aby jimi řízená projektově orientovaná instituce v sociální oblasti realizovala shodné s činnostmi ÚSP (expert č. 1 – vědecká činnost, sociální práce; expert č. 2 – odborná praxe studentů, sociální práce; expert č. 3 – řízení zřízovaných organizací působících v sociální sféře) a celkově tak pokryly celé spektrum činností ÚSP.

Výzkum byl realizován od roku 2008 do roku 2011 a na základě získaných informací byl na příkladu vybrané projektově orientované instituce sociální sféry ÚSP ZSF JU navržen model řízení. Místem realizace výzkumu byla Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta. Sled fází výzkumu je znázorněn na schématu 1.

Schéma 1: Sled fází výzkumné činnosti



Zdroj: vlastní

Popis fází výzkumné činnosti

- 1. Výběr vhodného příkladu projektově orientované organizace sociální oblasti, pro kterou by bylo možno navrhnout a vytvořit model řízení se zaměřením na procesy monitoringu a evaluace**

Vhodná projektově orientovaná organizace sociální oblasti pro návrh modelu řízení byla vybírána podle tří kritérií, a to spektrum činností, vývojového stadia organizace a dostupnosti interních dat. Jako nejvhodnější pracoviště pro vytvoření modelu řízení pro projektově orientované instituce sociální sféry byl vybrán Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. ÚSP ZSF JU je zaměřen na realizaci praktické sociální práce i zdravotně sociální práce a zároveň plní funkci klinického pracoviště pro realizaci praxí studentů všech forem

studia nosných studijních zdravotně sociálních oborů na ZSF JU. Právě tato kombinace činností ÚSP vytváří potenciál také pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti. Ústav je tvořen jednotlivými centry, která mají různá odborná zaměření. Součástí aktivit center ÚSP jsou další činnosti jako například: projektová činnost, zajištění odborné praxe studentů, publikační činnost, osvětová a vzdělávací činnost, organizace víkendových aktivit, případně letních canisterapeutických táborů pro děti s postižením apod. Pro rozvoj Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU, zejména ve smyslu klinického pracoviště, které zajišťuje odborné praxe studentů prostřednictvím praktické sociální práce, je nezbytné sjednocení a zprůhlednění výstupů činnosti jednotlivých center a zajištění možnosti využití informací a výsledků činnosti vzájemně mezi jednotlivými centry ÚSP. Ústav sociální práce představuje svým spektrem činností a vývojovým stupněm vhodný modelový příklad k ověření možnosti optimalizace a zefektivnění činnosti institucí sociální sféry s využitím souboru monitorovacích i hodnotících indikátorů a databázového systému (navrženého v návaznosti na způsob monitorování a hodnocení činnosti instituce) včetně specifikace východisek a předpokladů dalšího rozvoje.

2. Výchozí analýza fungování ÚSP z hlediska jeho organizace, řízení center, projektů a aktivit

U center ÚSP byla provedena na úrovni jednotlivých projektů a aktivit analýza jejich fungování a popis jejich činností. Byla popsána organizace ÚSP a jeho center včetně jejich personálního zajištění. Dále byla provedena výchozí analýza realizovaných aktivit center ÚSP, cílových skupin aktivit (klientů), analýza realizovaných projektů a analýza finančního zajištění center, tj. jejich finančních zdrojů.

Analýza činností jednotlivých center a jejich aktivit spočívala v analýze dat ÚSP a projektové dokumentace vybraných projektů řešených v rámci výzkumných oblastí ÚSP k 1. 1. 2007. Zdroji informací potřebných k provedení analýzy projektů byly anotace projektů, rozpočty projektů, ukazatele výsledků a výstupů a další dokumentace. Dalšími zdroji informací vedle projektových dokumentací analyzovaných projektů byly informace získané od řešitelů a odborných garantů projektů, realizátorů praktických aktivit všech center, pracovníků zajišťujících odbornou praxi studentů a pracovníků ekonomického oddělení ZSF JU. Byly provedeny analýzy všech

činností jednotlivých center včetně jejich tematického zaměření, jejichž výsledkem bylo přiřazení centra do výzkumné oblasti na podkladě vzájemných vazeb mezi centry včetně jejich tematických překryvů. Na zjištěných informacích byla provedena vstupní SWOT analýza a pomocí cibulového modelu byly definovány konkurenční výhody a nevýhody ÚSP.

3. Návrh procesního modelu fungování ÚSP

Na základě výchozí analýzy fungování ÚSP byl navržen a popsán základní procesní model fungování ÚSP na všech úrovních, který vychází z poslání ÚSP. Byly popsány klíčové procesy pro fungování ÚSP a na ně navazující řídicí procesy a procesy podpůrné. Dále byly popsány procesy řídicí, zahrnující přímé i nepřímé řízení. Tyto procesy byly schematicky znázorněny v procesním modelu fungování ÚSP. Mapy stěžejních procesů využitých k návrhu modelu řízení byly detailně popsány s využitím systému ARIS a EPC diagramů.

4. Monitoring projektů řešených ZSF JU k 1. 1. 2007

Na základě přesné specifikace časového období a typu projektu byl proveden monitoring všech projektů, které ZSF JU realizovala. Tyto projekty tvořily základní soubor. Na základě předem definovaných kritérií byl proveden výběr projektů vhodných k integraci do ÚSP. Vybrané projekty vhodné k integraci do ÚSP vytvoří výzkumný soubor. Vybrané projekty, které splnily všechna specifikovaná kritéria, byly přiřazeny jednotlivým výzkumným oblastem ÚSP podle jejich odborného zaměření. U projektů, které byly vybrány k integraci do center ÚSP, avšak výzkumná oblast s jeho odborným zaměřením dosud neexistuje, bylo vedení ÚSP navrženo zřízení nové výzkumné oblasti s danou odbornou problematikou.

5. Vytvoření souboru indikátorů procesů monitorování a hodnocení činnosti a rozvoje ÚSP

Byl vytvořen soubor monitorovacích indikátorů, pomocí kterých je možno sledovat a hodnotit činnost a rozvoj ÚSP a jeho částí – jednotlivých výzkumných oblastí a jejich center. Byly definovány jednotné principy tvorby monitorovacích indikátorů

ÚSP, deklarováno schéma konstrukce monitorovacího indikátoru a specifikovány jednotlivé oblasti monitorování. Indikátory byly definovány na úrovni projektů a dále agregovány na vyšší úrovni dle struktury ÚSP. Na základě Metodik hodnocení výzkumu a vývoje a jejich výsledků byly vybrány a definovány monitorovací indikátory pro monitoring vstupů, výstupů, výsledků a dopadů korespondující s návrhem databázového systému ÚSP ZSF JU.

6. Vytvoření zadání pro tvorbu databázového systému pro data získávaná projektovou činností ÚSP

Za předpokládané pomoci multiplikačního efektu byla navržena informační datová základna pro jednotlivá centra tak, aby bylo možno proces sběru dat jednotlivých výzkumných oblastí ÚSP optimalizovat a standardizovat. Byla navržena databáze, do které je možno vkládat data získaná činností jednotlivých projektů ÚSP tak, aby bylo možno následně provádět výzkumnou činnost v rámci výzkumné oblasti ÚSP. Bylo navrženo IT řešení databázového systému dat sebraných v rámci výzkumných oblastí ÚSP. Byly definovány jednotné principy tvorby návrhu databázového systému. Byly specifikovány jednotlivé funkční části databáze (lidské zdroje, finanční zdroje, aktivity výzkumných oblastí/center/projektů atd.). Na základě analýzy fungování ÚSP, procesů a činností realizovaných v rámci jednotlivých částí ÚSP byly definovány základní typy záznamů databáze. Databázové záznamy byly definovány na úrovni ÚSP, jeho center a projektů. Do návrhu struktury databázového systému ÚSP ZSF JU byl zakomponován vytvořený soubor monitorovacích indikátorů (vstupů, výstupů, výsledků, dopadů), pomocí kterého je možno monitorovat a hodnotit činnost ÚSP, čímž nově vytvořený databázový systém splňuje i úlohu analytického systému. Bylo navrženo taktéž konkrétní technické řešení databázového systému ÚSP.

7. Využití získaných hodnot monitorovacích indikátorů pro specifikaci východisek a předpokladů dalšího rozvoje ÚSP

S využitím výsledků předchozích analýz, nově vytvořeného souboru monitorovacích indikátorů sloužících k monitorování a hodnocení ÚSP a návrhu databázového systému ÚSP byla specifikována východiska a předpoklady dalšího rozvoje ÚSP

včetně doporučeného způsobu financování. Pomocí hodnot monitorovacích indikátorů získaných z databázového systému na úrovni ÚSP byly pomocí koncepčních okruhů definovány předpoklady rozvoje ÚSP v relaci se souborem monitorovacích indikátorů ÚSP. S využitím analytické funkce modelu databázového systému, SWOT analýzy a párového multikriteriálního srovnávání bylo možno specifikovat i prioritní oblasti rozvoje potřebné pro tvorbu strategie. Jedná se o následující vzájemně propojené koncepční okruhy rozvoje ÚSP:

- personální zajištění (na úrovni ÚSP i na úrovni jednotlivých center ÚSP),
- zajištění a rozvoj aktivit ÚSP,
- finanční zajištění ÚSP.

Na základě získaných hodnot monitorovacích indikátorů z databázového systému ÚSP na úrovni jednotlivých center byly definovány silné a slabé stránky center ÚSP, jejich příležitosti a hrozby.

8. Expertní posouzení uplatnitelnosti vytvořeného modelu u dalších projektově orientovaných institucí sociální sféry podobného zaměření

Kvůli specifikům ÚSP s ohledem na zaměření jeho center a rozsahu činností v něm realizovaných nebylo prakticky možné nalézt identickou instituci, na které by bylo možno ověřit aplikovatelnost modelu řízení v celém jeho rozsahu najednou.¹ Na druhé straně díky širší pojetí vytvořeného modulu řízení pro ÚSP bylo možno ověřit uplatnitelnost modelu u institucí, jejichž činnost se v několika oblastech shoduje s podstatou činnosti ÚSP. Uplatnitelnost vytvořeného modelu řízení pro sociální oblast byla posuzována pomocí metody triangulace formou polostandardizovaného rozhovoru se třemi odborníky – zástupci (manažery) institucí sociální sféry, které se alespoň částí své činnosti překrývají s činnostmi realizovanými ÚSP, a to činnostmi projektovou, vědecko-výzkumnou, praktickou sociální prací a praxí studentů. Výběr těchto institucí a jejich zástupců byl proveden s ohledem na rozsah jejich činností tak, aby bylo pokryto celé spektrum rozsahu posuzovaného modelu řízení ÚSP.

¹ Podobný ústav – Ústav sociální práce Univerzity Hradec Králové byl založen 1. ledna 2011 jako vysokoškolský ústav a pátá součást Univerzity Hradec Králové, ale vzhledem k jeho krátké době existence není relevantní k ověření platnosti analytického modelu řízení v praxi.

2.3 Návaznost na grantové projekty

Disertační práce díky výběru instituce ÚSP ZSF JU částečně koresponduje s rozvojovým projektem ZSF JU, reg. číslo RP09 6/8 „Ústav sociální práce – koncepce rozvoje“, řešeného v období 1. 1. 2009 až 31. 12. 2009, kterého jsem se účastnila jako spoluřešitelka projektu za oblast managementu.

Dále jsem v disertační práci využila v oblasti tvorby metodik i zkušeností a dat vytvořených v rámci čtyř projektů spolufinancovaných ESF a spadajících do činnosti center ÚSP, které řešila ZSF JU od roku 2006 až do současnosti, jejichž realizaci jsem z pozice projektového manažera řídila. Jedná se o následující projekty:

- „Vzdělávání poskytovatelů a zadavatelů sociálních služeb v oblasti problematiky dětí a mládeže“ – CZ.04.1.03/2.1.15.2/0006 (řešitel prof. MUDr. Miloš Velemínský, CSc.)
- „Celoživotní vzdělávání ve dvou nelékařských profesích“ – CZ.04.1.03/3.2.15.2/0205 (řešitel prof. PhDr. Valerie Tóthová, Ph.D.)
- „Vzdělávání poskytovatelů sociálních služeb v oblasti problematiky seniorů“ – CZ.04.1.03/2.1.15.3/0015 (řešitel doc. MUDr. Vladimír Vurm, CSc.)
- „Multimediální interaktivní výukový program v oblasti prevence úrazů pro žáky základních a středních škol se sluchovým postižením“ – CZ.1.07/1.2.06/01.0004 (řešitel Mgr. Magdalena Drábová, Ph.D.)

3. LITERÁRNÍ PŘEHLED A VÝCHODISKA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Východiska řízení institucí sociální sféry

Management a jeho výstupy jsou i v současných proměnlivých ekonomických a společenských podmínkách cenným prostředkem pro utváření představy o budoucím vývoji a zajištění prosperity každé organizace [114]. Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace [115]. Podle Koontz-Weihrichovy [52] definice je management definován jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Literatura uvádí mnoho dalších definic managementu, ale v oblasti sociální sféry se management definuje především jako proces optimalizace lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení cílů. V tomto pojetí managementu je významné, aby obsahem byly tvořivé prvky a zároveň šlo o vysoce odbornou činnost založenou na konstruktivním využívání zdrojů za daným účelem [61].

Teorie i praxe managementu v současné době vycházejí z mnoha lety prověřeného a všeobecně využívaného systémového rámce, který strukturu managementu dezintegruje do několika základních funkcí, jež v dané množině slučují znalosti i přístupy k výzkumu a aplikaci novinek. Všeobecně je v teorii managementu využíváno členění do funkcí plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. Toto nebo podobné členění je velmi užitečné z prostého gnozeologického důvodu – nabízí pevnou strukturu, do které mohou být nové poznatky jednoduše „zasouvány“, a současně umožňuje soustředit se na jejich vazby s ostatními prvky systému, a to za plného splnění základní podmínky: zachování dynamiky systému tak, aby stanovený rámec byl pružný, s překročitelnými hranicemi, a nepůsobil jako brzda zpracování nových poznatků [12]. Na organizační teorie, koncepce či modely managementu se lze dívat z různých úhlů pohledu s ohledem na sféru jejich aplikace.

Management v sociální oblasti je determinován především těmi součástmi, které jsou na tuto sféru aplikovatelné. Manažerské koncepce této sféry by měly podle Průši [96]

vycházet z aktuálního vývoje v této oblasti, zejména pak sociální politiky, ve které má strategickou úlohu stát, dále pak z aspektů důležitých nástrojů realizace sociální politiky, které představují sociální služby a sociální práce. Každý stát vytváří svůj právní řád, své konkrétní sociální situace a určuje rozsah finančních prostředků podle svých možností a potřeb. Tak vznikají různé sociální systémy – např. sociální pojištění, sociální podpora, pracovněprávní ochrana, kolektivní smlouvy. Stát realizuje sociální politiku prostřednictvím soustavy zákazů, příkazů a služeb, které uskutečňuje pomocí práva (sociální právo), financí (daně, státní rozpočet, fondy) a institucí [95, 96].

Na rozdíl od komerční sféry je v sociální sféře prakticky nemožné sledovat produktivitu práce a další běžné ukazatele. Matoušek uvádí: „*Nepřiměřený tlak na jakýkoli definovaný zisk a přísně ekonomický přístup by mohl vést ke snížení či ztrátě humanity a interaktivní povahy sociálních služeb.*“ Ovšem efektivita poskytovaných služeb je na druhé straně nezanedbatelným měřítkem potřebnosti služby [61]. Ústavy poskytující sociální služby bohužel převzaly zastaralé modely řízení a v podstatě neexistuje tlak na změnu řízení. V tom spočívá hlavní příčina statickosti těchto institucí. Bez zvýšení kvalifikace, adekvátní odborné struktury pracovníků a jejich moderního vedení nemůže dojít k zásadnějším změnám v koncepci a úrovni poskytovaných služeb. Jako hlavní příčina obtíží řízení lidských zdrojů v sociální sféře se uvádí nedostatek financí. Specifika řízení lidských zdrojů v sociální oblasti vycházejí z různorodé struktury organizací vzhledem k jejich právně-organizačnímu ukotvení. Zvláštnost poslání a cílů organizací, nemožnost přesně kvantifikovat a kvalifikovat výkony pracovníků a nízká, někdy prakticky žádná vazba mezi množstvím a kvalitou výkonů pracovníků a vyšší odměn, to jsou podstatné rozdíly mezi organizacemi poskytujícími sociální služby a organizacemi vytvářejícími zisk. Jde však o problematiku mnohem hlubší, dotýkající se celkové kvality řízení institucí sociální sféry [63].

Další velmi důležitou součástí managementu, který má pro organizace v sociální sféře zásadní význam, představuje proces návrhu a implementace strategií. Ten se podle Součka [107] vyznačuje vysokým stupněm jedinečnosti a vyžaduje tvůrčí přístupy. Pro formování strategických záměrů je nutné mít k dispozici řadu výchozích informací a předpokladů. Těmi jsou jednak obecné směry, zásady, hodnoty vývoje a jednak chování organizace. Situační analýzy zaměřené na vnější a vnitřní prostředí mají podat přehled o postavení organizace, o jejích kritických a klíčových faktorech. Dále je potřeba znát strategická rozhodnutí týkající se vývoje organizace v určeném strategickém

horizontu, která určují statutární orgány. Na základě těchto podkladů již lze koncipovat strategické záměry, určit směr a způsob jejich dosažení. Odborná literatura poskytuje řadu strategických přístupů a názorů na formování strategií, většina z nich se opírá o určení a využití konkurenční výhody. Důležitým požadavkem na zpracování strategií je variantnost. Zvolený a schválený okruh strategií je třeba postupně transformovat do podoby taktických a operativních plánů nebo promítnout do cílů, transformovat je do projektů a realizovat formou projektového řízení [114].

Právě projektové řízení se stalo v současné době nedílnou součástí rozvoje institucí v oblasti sociální práce. Jeho aplikace v této oblasti má zásadní vliv nejen na management institucí jako takových, ale představuje i zdroj jejich financování. Projektové řízení nachází uplatnění všude tam, kde je zájem implementovat změnu, která je svým charakterem významná, kde management má zájem na rychlé realizaci (dodržení „tvrdých“ termínů) a kde je zároveň zřejmé, že k úspěšné realizaci změny je třeba překonat útvárovou uzavřenost a pružně zapojit pracovníky z různých útvarů [114]. Z těchto důvodů je projektový management i důležitým nástrojem v řízení organizací sociální sféry.

3.1.1 Projektový management

Projektový management obecně představuje součást managementu, která se v současné době díky dynamice světové ekonomiky, globalizace a vývoji nových technologií stále rozvíjí. Rok 1950 znamenal počátek moderní éry projektového managementu. Projektové řízení vzniklo v americké armádě, kde byly vyvinuty také různé nástroje, jako jsou Ganttovy diagramy a síťové diagramy [106]. Následně bylo formálně uznáno jako samostatný obor v rámci manažerských disciplín [17]. Dnes se projektové řízení používá ve všech možných oborech lidské činnosti po celém světě [105].

Literatura uvádí řadu definic projektového managementu. Poster a Applegarth [88] definují projektový management jako řízení cesty od jednoho stavu k druhému. Podle Kerznera [49], Clelanda a Gareise [15] je projektový management souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Primárním úkolem projektového řízení je, jak uvádí Ireland [45] a Phillips [86], dosáhnout všech cílů a záměrů a zároveň ctít předem daná projektová omezení.

V odborné veřejnosti se často nedělá rozdíl mezi pojmem řízení projektů a pojmem projektové řízení, pokládají se za synonyma, což není správné. Je zřejmé, že každý projekt je potřeba naplánovat (včetně jeho vypracování) a posléze i řídit jeho realizaci. Souhrnně pro tuto činnost používáme pojem řízení (management) projektu. V řízení projektu jsou uvedené manažerské činnosti specifické v tom, že jde o tvorbu unikátních výstupů vylučující rutinní přístup. Management projektu je charakteristický specifickou metodikou plánování, tvorby a realizace projektu.

Podle Němce [78] jde o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.

Ve větších podnicích (a zejména v projektových, poradenských a jiných dodavatelských firmách) se však často paralelně pracuje na více projektech, které je nutné vzájemně koordinovat a řídit. Řízení jednotlivých projektů, jejich organizování a koordinování pak souhrnně nazýváme *projektovým řízením* (managementem).

Příkladem typických oblastí, kde projektové řízení nachází své uplatnění, mohou být:

- *projekty vývojové* – např. výzkum či vývoj nového výrobku, softwaru, příprava projektové dokumentace stavby apod.,
- *projekty realizační* – např. zavedení nového výrobku do výroby, postavení stavby,
- *projekty engineeringové* – představují zpravidla dodávky velkých investičních celků „na klíč“,
- *projekty manažerské* – týkající se implementace opatření, která mají vést ke zlepšení řídicích aktivit, např. zavádění počítačové sítě a příslušného informačního softwaru, zavedení systému jakosti či environmentálního managementu,
- *projekty podnikatelské* – zaměřené na prosazování podnikatelského záměru, např. ve výrobní či obchodní oblasti [78],
- *projekty systémové* – zaměřené na problematiku s regionálním, státním či mezinárodním dopadem [62].

Projektový management je přístupem řízení při prosazování závažných změn, které představují s ohledem na složitost, délku trvání a nutnost koordinace obtížný realizační úkol.

Vlastní náplň řídicích aktivit projektového managementu je rozmanitá, od plánovacích činností přes kompletační a koordinační činnosti, činnosti dozorové, operativní řešení problémů či změn, úlohy evidenční apod.

Projektové řízení nemá charakter rutinní činnosti, a proto je pochopitelné, že na rozdíl od řízení standardních, běžně se opakujících aktivit, se musí počítat s vyšší mírou rizika při přípravě a hlavně realizaci projektů. Typickým důvodem pro zvýšená rizika jsou vysoce originální projekty, projekty s dlouhou dobou realizace, projekty, kdy mezi jejich přípravnou a realizační částí došlo k delší časové prodlevě, projekty, jejichž technické, časové a zvláště ekonomické požadavky nebyly úspěšně dořešeny apod. [113]. Podle Kumara a Ganguliho [57] stejný vliv jako technologie má na oblast projektového řízení týmová práce a komunikace, které získávají v moderních obchodních scénářích čím dál větší důležitost.

Svozilová [109] uvádí, že jedním z důležitých předpokladů úspěchu projektového managementu jako varianty obecných řídicích postupů je znalost a schopnost aplikovat metodologie, dokázat správně analyzovat výchozí podmínky pro generování rychlých a účinných rozhodnutí, dokázat koordinovat projektové práce i kontrolovat skutečný postup projektu vůči původnímu plánu.

Vynaložené úsilí spolu s aplikací znalostí a metod je představováno podle Mooze et al. [75] organizovaným působením pěti elementů projektového managementu, kterými jsou:

1. **projektová komunikace** – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
2. **týmová spolupráce** – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
3. **životní cyklus projektu** – představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé,

4. vlastní **součástí projektového managementu** tvoří 10 kategorií technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu, kterými jsou:

- požadavky projektu, koncepty, předpisy a omezení zadání,
- varianty organizační struktury – kombinace, možnosti a soužití organizačních struktur,
- projektový tým – komunikace a spolupráce členů projektového týmu,
- metodiky pro plánování projektu a jejich aplikace,
- příležitosti a rizika, statistiky a hodnocení vlivů a dopadů, podklady pro preventivní opatření,
- projektová kontrola – proaktivní i reaktivní kontrolní systémy, metody řízení změn, aplikace opravných opatření,
- projektová přehlednost – průběžná kontrola a informovanost, včasná iniciace jednání o potřebě nasazení opatření,
- okamžitý stav projektu – komplex metod a postupů pro měření a kontrolu stavu projektu, hodnocení odchylek, zjišťování stavu rozpracovanosti projektu,
- opravná opatření, která systémově upravují zjištěné odchylky spolu s odstraněním možnosti jejich opětovného výskytu,
- manažerské styly řízení projektu a motivace členů projektového týmu,

5. **organizační závazek**, který obsahuje:

- pověření manažera projektu řízením projektu,
- podporu založenou na organizační kultuře,
- finanční a jiné zdroje vyhrazené pro realizaci projektů,
- odpovídající technologie a metodologie [75].

Projektové řízení a jeho využití

Projektové řízení se užívá v různé míře v celé řadě podniků. Projektově řízené společnosti jsou ty, pro jejichž aktivity je typické, že jsou řízeny formou procesů s omezenou dobou trvání a s dočasným přidělením zdrojů – formou projektů. Obecně existují dva hlavní typy těchto společností, a to takové, které:

- **generují své výkony formou projektů** realizovaných pro jiné společnosti na bázi kontraktu – převážně se jedná o firmy podnikající v oblasti stavebnictví a dodávek specializovaných technologických celků, informačních technologií, konzultační společnosti apod.,
- **aplikují projektové řízení metodou řízení vnitřních operací** – běžně se vyskytuje pro řízení vývoje nových produktů, produktový marketing, investiční činnost, zavádění změn a inovací [109].

3.1.2 Projekt

Základním a nejdůležitějším prvkem projektového managementu je projekt. Literatura uvádí několik definic projektu, z nichž nejužitečnější jsou následující:

Kerzner [49, 50] uvádí, že **projekt** je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má :

- dán specifický cíl, jenž má být realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných k jeho realizaci.

Projekt je definován taktéž jako dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku [89].

Projekt (project) je též specifický způsob dosažení změny, dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla produktu nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli [90].

Projekt jako souhrn aktivit směřujících k dosažení cíle má obvykle podle Tesche et al. [110] následující charakteristiky:

- jde o dočasné, složité, náročné, pracné činnosti, které vyžadují interdisciplinární přístup,
- požadovaný výsledek nebo užití postupy k jeho dosažení jsou jedinečné,
- výsledný cíl včetně realizace dílčích kroků k jeho dosažení jsou limitovány kvalitou, náklady, časem.

Literární zdroje se dále shodují na tom, že **projekt** je cílený návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení [23, 31, 60, 98].

Z těchto definic vyplývá závěr, dle kterého má projekt následující charakteristické znaky:

- sleduje konkrétní cíl,
- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec [78].

Každý projekt vzniká za účelem dosažení určitého cíle. Každý projekt je ale jistým způsobem omezen, a to svým rozsahem, časem a náklady jako stanoveným cíli [108]. Tato omezení řízení projektu jsou označována v literatuře jako trojí omezení nebo trojimperativ.

Trojimperativ stanovuje Chvalkovský [44] jako současné dosažení tří cílů projektu, přičemž jednotlivé komponenty jsou měřitelné, ověřitelné a na sobě přímo závislé. Výsledkem splnění těchto cílů je unikátní produkt projektu.

- **Rozsah projektu** (Jaké práce budou v rámci projektu provedeny? Jaký jedinečný výrobek, službu nebo jiný výsledek zákazník očekává, respektive zadavatel projektu od jeho dokončení?)
- **Čas** (Kolik času bude potřeba k dokončení projektu? Jaký je časový plán projektu?)
- **Náklady** (Jaké budou náklady na dokončení projektu? Jaký je jeho finanční rozpočet?)

Jak uvádí Schwalbe [106], trojí omezení sice popisuje vzájemné vazby základních prvků každého projektu (rozsahu, času a nákladů), ale významnou roli mohou v projektu hrát i jiné elementy. Klíčovým faktorem řešení projektů bývá například kvalita nebo uspokojení zákazníka či zadavatele. Z tohoto důvodu literatura v některých případech hovoří i o „čtveru omezení“, kdy vedle rozsahu, času a nákladů je do těchto faktorů zahrnována kvalita.

Někteří autoři naopak otázku kvality tedy i spokojenosti zákazníka zahrnují do cílového rozsahu projektu – tj. čas, náklady a kvalita jsou tři hlavní konkurenční aspekty při plánování projektu, v němž čas představuje dobu stanovenou pro dodání projektu, náklady jsou definovány rozpočtovými prostředky přidělenými na realizaci projektu a kvalita určuje požadované údaje pro přijetí výsledků konečnými uživateli [47].

U projektů můžeme určit stav i termín začátku, dobu trvání, která je konečná, a jejich ukončení. Projekty končí splněním záměrů nebo rozhodnutím, že vytyčených záměrů nemůže být dosaženo. Jde o souhrn dočasných aktivit, takže projekt nepředstavuje opakující se rutinní činnosti; po dosažení cílů projektu jsou dané organizační, materiální, personální atd. struktury potřebné k dosažení cílů projektu zrušeny. Dalším rysem projektů je jejich jedinečnost, a to jak z pohledu výsledků, tak i z pohledu aktivit vedoucích k naplnění záměrů projektu. Tím, že jde o jedinečné a často neopakovatelné aktivity, je zároveň konstatováno, že realizátoři projektů mají s konkrétní povahou projektu málo zkušeností a že projekty jako přirozený atribut jsou spojeny s riziky. Má-li být projekt úspěšně realizován, je třeba věnovat pečlivé úsilí jeho přípravě s ohledem na jeho náročnost, jedinečnost a omezené zdroje [114].

Projekt lze tradičně považovat za úspěšný, pokud jeho realizace byla dokončena včas, v mezích schváleného rozpočtu a s odpovídající kvalitou [2, 89]. Časové kritérium znamená dokončení projektu k dohodnutému datu a rozpočtové kritérium dokončení s předpokládanými náklady. Kvalita může znamenat shodu s některými předem stanovenými funkčními a technickými kritérii nebo dosažení přijatelné úrovně uživatelské nebo manažerské spokojenosti [76].

Postupný vývoj je dalším charakteristickým prvkem projektu usazující jednotlivé aktivity i kompletní proces do jeho časového rámce. Každý projekt je realizován v postupných na sebe navazujících krocích. Spojujícím prvkem mezi potřebou zadavatele projektu definovanou v zadání projektu a jeho realizovaným výstupem podle specifických cílů projektu je pak projektový plán.

Z procesního pohledu není projekt jediným probíhajícím procesem. Jedná se o soustavu procesů, jejíž procesní model je tvořen pěti hlavními skupinami procesů pod souhrnnými názvy: Zahájení (inicializační procesy), Plánování, Řízení a koordinace (výkonné procesy), Monitorování (sledování) a kontrola a Uzavření (závěrečné procesy) [89, 90, 106, 109]. Tyto skupiny procesů je možno dále detailně zkoumat, pro všechny

dohromady je však společné, že netvoří jediný procesní tok, vzájemně se doplňují, existují v souběhu, a to jak po jednotlivých sekvencích a procesních krocích, tak po celých procesních větvích [109].

Literatura popisuje Inicializační procesy jako zahájení projektu nebo jeho etapy, tj. definici projektu či etapy a jejich následné schválení. Procesy plánování pak zahrnují stanovení a udržování proveditelného schématu, které zajistí, že projekt bude odpovídat potřebám organizace. Výkonné procesy znamenají koordinaci osob a ostatních zdrojů, nezbytných k provedení plánů projektu a k vytvoření požadovaného produktu, služeb nebo jiných výsledků projektu či jeho etapy. Procesy sledování a kontroly spočívají v pravidelném měření a sledování (monitorování) postupu, které zajišťuje, že projektový tým splní stanovené cíle projektu. Závěrečné procesy vyznačují formální přijetí (akceptaci) projektu nebo jeho určité etapy a tím i faktické ukončení této etapy či celého projektu [89, 90, 106, 109].

Projektové řízení a technologie podle Williamse [122] společně usnadňují organizacím dosahovat v podnikání vyšší efektivity. Navíc role, znalosti a dovednosti členů projektového týmu musí odpovídat v reálném čase datovým základnám použitých technologií. Jak uvádějí Shih a Tseng [104], pro řízení procesů a projektů je stále důležitější použití technologií využívajících workflow (tok práce), které umožňují proaktivní sledování toku práce, toku informací, využití a nasazení zdrojů. Tyto technologie umožňují jak porovnávání koncepčních vlastností procesů a projektů, tak i jejich plánování, monitorování a kontrolu.

Další z charakteristik projektu je dostupnost zdrojů na jeho realizaci. Zdroje, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány, představují vstupní prvky materiálních hodnot a lidské pracovní síly, jež jsou pod přímou kontrolou manažera projektu. Ten prostřednictvím uplatnění své autority, podněcováním komunikace a spolupráce koordinuje a řídí přeměnu hodnot spočívající v těchto zdrojích na výstupy, jejichž realizace je naplněním cílů projektu [109].

Poslední z důležitých charakteristik projektu je rámec pro čerpání zdrojů pro jeho realizaci, tj. rozpočet projektu. Každý projekt musí mít stanoven limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu využití materiálu a technologií a oceněného rozpisu potřebných prací v členění umožňujícím kontrolu skutečného postupu projektu [109]. Rozpočet projektu je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními

nebo pracovními jednotkami [75]. Pro dosažení potřebné přesnosti odhadů budoucích nákladů projektu a kvůli umožnění efektivní kontroly je rozpočet zpracován do detailů podle jednotlivých nákladových druhů s ohledem na jednotlivé realizační složky a jejich časové rozložení. Jednotlivé údaje jsou zpravidla převedeny do finanční podoby [104]. Christensen a Gordon [43] uvádějí, že rozsah změny v realizovaném projektu je klíčovým faktorem k překročení nákladů projektu. Změny projektu jsou obecně považovány za nežádoucí z pohledu realizátora projektu, i když dodavatelé projektů vidí tyto změny jako možnost zlepšit zisky z projektu.

Jako dočasné soustředění aktivit a zdrojů je každý projekt realizován v určitém prostředí – okolí projektu. Mezi projektem a okolím existují určité vzájemné záměrné, více nebo méně žádoucí vazby, které mohou být negativní, ale rovněž pozitivní. Projekt existuje a je realizován v:

- určitém kulturním a sociálním prostředí, které ovlivňuje zejména chování, zvyky a rozhodování osob účastnících se projektu,
- konkrétní mezinárodní a politické situaci, která odráží celou řadu aspektů od zákonného prostředí až po režim a komunikaci v určitých časových pásmech, obvyklá období pro dovolenou nebo náboženské svátky,
- určitém hospodářském a tržním prostředí, které může generovat celou řadu impulzů v široké spektru od neočekávaných konkurenčních útoků po vstup nových technologií na trh,
- specifickém okolí, kde určitá omezení mohou vyplývat z geografických nebo geologických podmínek, ochrany životního prostředí, výkyvů počasí a podobně [107].

Pro vlastní výkon řízení projektu a podporu jeho celkové úspěšnosti je velmi důležité rozložení zájmů, autority a rozhodovacích schopností, které je mapováno prostřednictvím popisu:

- **Zájmových skupin projektu** – každý z účastníků nebo skupin projektového dění má své individuální nebo skupinové cíle. Zájmové skupiny projektu řídí jednotlivé interní účastníky projektu nebo jednotlivce a skupiny z vnějšího prostředí se vztahem k projektu podle rozložení jejich individuálních nebo skupinových cílů [109]. Literatura zahrnuje do zájmových skupin projektu zadavatele (sponzory) projektu,

projektový tým, podpůrný personál, zákazníky, uživatele, dodavatele a taktéž opo-
nenty projektu. Tyto zájmové skupiny mívají výrazně odlišné potřeby a očekávání
[106]. Identifikace zájmových skupin projektu je jedním z prvních úkolů spojených
s jeho přípravou a plánováním. Zajištění souladu těchto partikulárních zájmů
s globálními cíli projektu je jedním z prostředků, jak podpořit jeho celkovou úspěš-
nost [109].

- **Organizační struktury projektu**, která představuje síť definovaných vztahů, po níž probíhá komunikace mezi jednotlivými body, a formální rozložení rozhodovací au-
tority projektu. Organizační struktura tvoří prostředí, ve kterém probíhá neustálé vy-
jednávání mezi subjekty a zájmovými stranami. Organizační struktura projektu je
prostředí, ve kterém probíhá největší množství interakcí mezi jednotlivými účastní-
ky projektu, které se dějí za účelem:
 - koordinace a řízení projektových prací,
 - monitorování a kontroly procesů projektu,
 - veškeré odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace [109].

Projektový management stejně jako jiné druhy řízení je postaven na **uplatňování
vlivů řídicích subjektů na subjekty řízené**. Základní a nedílné principy řídicích vlivů
se člení na:

- autoritu – moc, která je přidělena jednotlivci tak, aby tento mohl uskutečňovat určitá
rozhodnutí, která jsou respektována ostatními jedinci,
- zodpovědnost – morální povinnost přijatá jednotlivcem spočívající v efektivním
splnění uloženého úkolu,
- odpovědnost – schopnost plnění pověření – stav, kdy jednatel dokáže naplnit
očekávání a uspokojujícím způsobem završit určité pověření tím, že má současně
dostatek autority i schopností a zodpovědnosti ke splnění tohoto očekávání [49].

Manažer projektu

Klíčovou osobou projektového managementu je manažer projektu, pod jehož pří-
mým vlivem se realizuje veškeré projektové dění od tvorby projektového plánu přes ob-
sazení jednotlivých odborných pozic projektu, koordinaci úkolů, finalizaci a předání vý-
stupů projektu až po administrativní uzavření projektu [109].

Manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu.

Odpovědnosti manažera projektu jsou podle Svozilové [109] následující:

- Řízení zdrojů projektu, a to zejména:
 - času – prostřednictvím řízení harmonogramu,
 - pracovní síly představované projektovým týmem,
 - finančních prostředků přidělených projektu,
 - hmotných prostředků – materiálu, budov a zařízení,
 - informačních technologií.
- Plánování a kontrola postupu projektu ve smyslu:
 - efektivního využití zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu,
 - koordinace a integrace subdodávek,
 - snížení projektových rizik a optimalizace řešení problémových situací,
 - předcházení nežádoucím konfliktům nebo řešení nevyhnutelných konfliktů ku prospěchu projektu.
- Řízení ostatních subjektů a procesů, a to zejména:
 - produktu, který má být projektem vytvořen, a to z pohledu jeho vlastností a schopností spolupráce s okolními systémy, pokud to požadavky zadání obsahují,
 - vztahů mezi projektem a jeho okolím, včetně vztahu k managementu společnosti a vztahů se zákazníkem,
 - všech informačních toků s vazbou na projekt.

Projektový manažer se musí tedy snažit nejen o splnění konkrétních cílů projektu ohledně požadovaného rozsahu, času, nákladů a kvality, ale i o to, aby projekt splnil potřeby a očekávání osob, které jsou do projektu zapojeny nebo jsou jeho aktivitami ovlivněny [106].

Ve správné volbě manažera projektu proto může hrát důležitou roli:

- Vhodnost pro konkrétní práci – ne každý projektový manažer je vhodný pro jakýkoliv projekt a obsazení role by nemělo podléhat okamžité dostupnosti jedince bez ohledu na jeho dosavadní zkušenosti a schopnosti.
- Zkušenost – vhodní adepti pro řízení kritických projektů a rozsáhlých projektů jsou zpravidla jedinci s osvědčenou schopností stanovení priorit a s vyspělými manažerskými taktikami a postupy ověřenými v předchozích projektech.
- Technická zdatnost v oblasti předmětu projektu – u některých typů projektu je nevhodné, je-li projekt pouze „administrován“; manažer projektu zpravidla nebývá technickým expertem, určitá znalost technologie je však u některých projektů nezastupitelná zejména pro implementaci výsledků projektu do praxe.
- Vztah k zákazníkům – některý zákazník vyžaduje více pozornosti a sdílení informací v detailu, jiný má pragmatickou orientaci na výsledek, další klade velký důraz na formální stránku řídicích postupů; pokud je osobnost a styl manažera projektu ve větším rozporu s očekáváním a potřebami zákazníka, může to přinést zdroj konfliktu [109].

Hodnocení manažera strukturuje Provaník [94] do těchto dílčích dimenzí:

- odborné znalosti,
- praktické dovednosti,
- sociální zralost.

Úkolem manažerů je kvalitně pracovat s lidskými zdroji. Podle Druckera [25] je produktivnost lidských zdrojů určujícím faktorem výkonnosti organizace. Pojetí vedení lidí dotváří problematiku sociální odbornosti především v činnosti manažerů. Manažera a jeho řídicí schopnosti není nezbytné analyzovat v kontextu aspektů řízení, ale především z hlediska jeho schopností důležitých pro vedení lidí a činností, které ve vztahu k nim jako jejich vedoucí realizuje [55]. Podle Coveye [18] mohou projektoví manažeři při řízení projektu aplikovat sedm návyků, které pomohou zvýšit efektivitu práce lidí v projektovém týmu – být proaktivní, hned od začátku myslet na konec, dát první věci na první místo, myslet stylem „výhra – výhra“, pokoušet se nejprve pochopit a poté být pochopeni, snažit se o synergický přístup. V tomto směru Whitmore [119] poukazuje na to, že se ve světě objevují nové přístupy k vedení lidí – řídicí pracovník v roli „kouče“ (coach).

Ve studiích hodnotících charakteristiky nejlepších projektových manažerů uvádějí Zimmerer a Yasin [125] jako nejdůležitější schopnost sestavení týmu, komunikaci (kte-
rá dokazuje důvěru v jeho osobu) a zaměření na výsledky. Dále je to podle Coopera
[17] používání osvědčených postupů řízení, které jsou v souladu s podnikovou kulturou.
Loo [59] uvádí, že tyto osvědčené postupy řízení projektu zahrnují technickou stejně ja-
ko lidskou stránku problematiky. Jako další velmi důležitá vlastnost manažera projektu
zejména v prvních fázích projektu se ukázala v literárních zdrojích flexibilita při řízení
projektů [26, 41, 53, 71, 80, 97, 102, 103, 111].

Projektový tým

Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce
s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém ob-
dobí a s určeným předpokladem pracnosti [108].

Integrovaný projektový tým je multidisciplinární uskupení jednotlivců, které je od-
povědné za všechny aspekty vývoje, dodávky a podpory projektu [75].

Pro obsazení jednotlivých rolí projektového týmu bývají rozhodující následující sku-
tečnosti:

- odbornost vzhledem k požadovanému výkonu,
- dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu,
- náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu [108].

Životní cyklus projektu a fáze projektu

Projekt je prvkem, který má charakter procesu, v době své existence se vyvíjí
a nachází se v různých fázích, které nazýváme životním cyklem projektu. Životním cyk-
lem projektu je obecně označován souhrn jeho etap. Existuje celá řada definic životního
cyklu projektu – v této oblasti neexistuje shoda mezi teoretiky, hospodářskými sektory,
ani mezi jednotlivými společnostmi.

Životní cyklus projektu je v literatuře definován jako soubor obecně následných fází
projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je
v projektu angažována [89, 90, 109]. Některé organizace definují množinu životních

cyklů, které probíhají pro všechny projekty, zatímco jiné dodržují takové postupy, jež jsou v oboru obvyklé pro projekt daného typu. Životní cyklus projektu stanovuje, jaké práce budou v každé z etap provedeny, jaké ucelené části výsledku projektu budou vytvořeny, kdy a kdo bude do jednotlivých etap zapojen a jak vedení firmy bude kontrolovat a schvalovat práce provedené v těchto etapách [106].

Obecný popis životního cyklu projektu

Pokud na projekt aplikujeme teorii systémů, jak ji popsali Cleland a King [14], pak existuje základní rozdělení na následující fáze:

- **Konceptuální návrh** představuje formulaci základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebného na vlastní realizaci, předběžnou analýzu rizik.
- **Definice projektu** spočívá ve zpřesnění výstupů první fáze – diversifikace cílů, výčet subsystémů a jejich vnitřních rozhraní, příprava metodik a disponibilních znalostí a dovedností, identifikace zdrojů, nastavení reálného časového rámce a propočet nákladů, definice rizik a předpokladů omezení jejich dopadů, příprava detailních plánů na realizaci projektu.
- **Produkce** je definována jako vlastní realizace neboli pořízení projektu – řízení prací a subdodávek, kontrola postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace a nezbytné projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů, testování výstupů, pořízení dokumentace jako podklad pro užívání předmětu projektu a tvorba plánu podpory v operačním období.
- **Operační období** je obdobím vlastního užívání předmětu projektu, tj. integrace předmětu projektu do existujících organizačních systémů společnosti uživatele, hodnocení technologických, sociálních a ekonomických dopadů realizovaného projektu v rámci předpokladů daných v konceptuálním období, zpětná vazba pro plánování dalších projektů a hodnocení úrovně spolupracujících systémů.
- **Vyřazení projektu** je charakterizováno převedením předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, která podporu poskytuje, převedením zdrojů (např. pracovníků nebo technologií) na jiné projekty, zpracováním poučení a získání zkušeností z řízení daného projektu.

Literatura v oblasti projektového managementu hovoří o takzvaném prediktivním životním cyklu projektu. To znamená, že rozsah projektu můžeme jasně formulovat předem a současně můžeme předpovídat i časový plán a náklady na projekt [106]. Fáze životního cyklu projektu jsou tedy **sekvence – stavy projektu a časové úseky jim odpovídající**. Přechod z jedné fáze do druhé je uskutečněn při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu, případně souboru plánovaných dílčích výsledků. Přechod mezi fázemi je zpravidla uskutečněn na základě dílčího schvalovacího procesu, který konstatuje připravenost pro přechod do další fáze [109].

Většina projektů je realizována v prostředí tradičních, liniově řízených nebo maticových společností. Z hlediska zapojení realizačních zdrojů – lidí – do projektu rozděluje Svozilová [109] projekty na:

- **individuální**, jejichž jediný realizátor je zároveň sám sobě manažerem,
- **týmové**, v rámci jedné funkční organizační jednotky, kde je na relativně krátkou dobu realizace ustaven projektový tým s vlastním manažerem,
- **speciální**, kdy je autorita k realizaci projektu přidělena krátkodobě jiné organizační jednotce,
- **agregované** neboli **maticové**, u nichž jednotlivé organizační složky pocházejí z různých organizačních jednotek a nároky na jejich řízení a kontrolu jsou značné.

V oblasti sociální sféry se podle Matouška [61] nejvíce vyskytují projekty individuální a skupinové úrovně a projekty systémové, které tyto úrovně přesahují. Systémové projekty regionálního, státního či mezinárodního zaměření jsou součástí tzv. makropraxe v sociální práci, do které jsou počítány komplexnější úrovně oborové praxe.

Organizační začlenění projektů

Projekt není izolovaný a je nutné zvážit jeho organizační začlenění, které spojuje projekt s programy, portfolií projektů, a strategických cílů organizace [20, 33].

Začlenění projektového managementu do organizační struktury firmy je úkolem vrcholového managementu. Ten musí zabezpečit:

- vytvoření vhodného organizačního prostředí pro dosažení projektových cílů a realizaci projektových plánů,
- vypracování zásad a forem koordinace projektů,
- racionální delegování pravomocí a zodpovědností,
- podmínky přesunů pracovníků z liniových pracovišť do projektového týmu a do týmu spolupracovníků,
- vytváření vhodného sociálního klimatu pro projektové pracovníky (včetně vyjasnění jejich perspektiv po skončení projektu),
- pravidla komunikace s liniovými pracovníky – jmenovanými do týmu spolupracovníků, termíny a podmínky plnění projektových prací,
- pravidla vedení projektové administrativy a archivace dokumentů,
- podmínky pro samostatné sledování nákladů a výnosů spojených s realizací projektu.

Na vypracování návrhů na řešení uvedených problémů se má manažer projektu samozřejmě podílet, protože tím může napomoci k odstranění budoucích rozporů [78]. Organizační problémy bývají často tou nejobtížnější částí práce na projektech a zejména jejich řízení. Při pohledu na organizace jako celek Bolman a Deal [8] rozlišují čtyři důležité rámce: strukturální, lidských zdrojů, politický a symbolický.

- **Strukturální rámec** se týká způsobu strukturování organizace. Je obvykle znázorněn v organizačním diagramu a je zaměřen na role a povinnosti různých skupin, které tak naplňují cíle a politiky stanovené vrcholovým vedením firmy.
- **Rámec lidských zdrojů** se zaměřuje na dosažení harmonie mezi potřebami organizace jako celku a potřebami jednotlivých osob. Chápe, že mezi potřebami organizace a potřebami jednotlivců či skupin je často zjevný nesoulad a pokouší se řešit veškeré potenciální problémy.
- **Politický rámec** je souhrnné označení organizační a osobní politiky. Výrazem politika v organizaci je zde míněna konkurence mezi skupinami nebo jednotlivci, kteří spolu soupeří o moc a vedoucí pozici.
- **Symbolický rámec** se zaměřuje na symboly v dané organizaci a jejich význam.

Projektoví manažeři se musí umět pohybovat ve všech čtyřech popsaných rámcích, jinak nemohou v organizaci dobře pracovat.

Pro začlenění projektového managementu do organizační struktury společnosti neexistuje podle Němce žádná norma, ale nejčastěji se uplatňuje útvárová (funkční), projektová a maticová struktura [78].

Útvárová forma projektového managementu vhodná pro řízení jednoduchých projektů nebo pro případ, že se ve firmě projektový management zavádí, spočívá v tom, že manažer projektu je vybrán z odborného útvaru, který je obvykle začleněn do úseku technického náměstka a řeší záležitosti přípravy výroby a nových projektů (někde to bývá oddělení nebo jen skupina technickoorganizačních projektů). Manažer projektu pak se svojí skupinou tvoří nepočetný stálý projektový tým a o potřebnou spolupráci žádá pracovníky z jiných odborných útvarů. Koordinuje ho dozor projektů ze štábního útvaru ředitele.

Forma čistého projektového managementu je zvláště vhodná pro řízení menšího počtu rozsáhlých a dlouhodobých projektů s potřebou mnoha specialistů, uvolněných z liniových útvarů. Zde se z liniové struktury vyčlení nezávislé oddělení projektového managementu, které obsahuje jeden i více projektových týmů, řešících jednotlivé projekty. Týmy jsou vytvářeny tak, aby jejich velikost, složení a odbornost odpovídaly potřebám jednotlivých projektů. Jednotliví členové týmu jsou po celou dobu trvání projektů zcela uvolněni ze svých stálých míst v liniových útvarech a po skončení úkolů se na ně vrací. V tom je hlavní problém této organizační formy: nejistota lidí pramenící z rizika ztráty původních pracovních míst. Na druhé straně mají možnost osobního rozvoje, motivaci a příležitost se prezentovat. Výhodou čistého projektového managementu je jasné vymezení zodpovědností a pravomocí a vytvoření jediného řídicího centra projektu, kde projektový tým může plně pracovat podle zásad a pravidel týmového managementu [78].

Maticová forma projektového managementu je vlastně hybridem útvárové a čisté formy organizační struktury. Maticová organizační struktura je vhodná pro realizaci mnoha středně velkých a paralelně běžících projektů, které vyžadují společné disponibilní lidské zdroje. Klade však vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových i liniových manažerů. Vzniká tak, že stávající liniová funkcionální struktura se doplní o další nevelký úsek – o útvar projektového managementu. Členy útvaru

jsou hlavní manažeři jednotlivých projektů a projektoví manažeři zodpovědní za koordinaci řešení projektových úkolů v ostatních liniových útvarech. Ostatní členové projektových týmů zůstávají na svých stálých funkčních místech, na kterých plní jak běžné, tak projektové úkoly. Výhoda tkví v tom, že tito vysoce kvalifikovaní odborníci jsou vedle projektových prací plně vytíženi svými běžnými úkoly.

V praxi existuje i „nesymetrická“ forma maticové projektové organizace, v níž jsou cíle podniku a celá hospodářská činnost podřízeny zavádění nových projektů. Tato varianta maticové struktury ukazuje, že v organizaci projektového managementu nemá místo žádné dogma, ale naopak je nutné popsané tři modely kombinovat podle praktických potřeb a podmínek [78].

Projektový manažer má největší pravomoci v organizaci s čistě projektovou strukturou, zatímco v maticové má střední úroveň pravomocí a v čistě funkční organizaci jich má nejméně [106].

I když v projektové organizační struktuře mají projektoví manažeři největší pravomoci, pro organizaci jako celek bývá tento typ uspořádání často neefektivní. Jak uvádí Schwalbe [106], jsou-li zaměstnanci vyčleněni na řešení určitého projektu na plný pracovní úvazek (tedy plnou pracovní kapacitou), dochází často k nedostatečnému využití zaměstnanců a/nebo k jejich nesprávnému zařazení. V projektových organizacích se také obtížněji dosahují úspory z rozsahu, tedy efektivnější zvládnutí požadavků na materiály či na úkoly z většího počtu nových projektů. Tyto nevýhody naopak poukazují na výhody systémového přístupu k řízení projektů. Manažer projektu tak například může rozhodnout, že na konkrétní úkol si najme nezávislého smluvního konzultanta, čímž ušetří organizaci peníze a zároveň splní požadované cíle projektu. Jestliže projektoví manažeři umějí myslet v intencích systémového přístupu, dokáží provádět lepší rozhodnutí, která přesněji odrážejí potřeby organizace jako celku.

Na řízení projektů má velký vliv také organizační kultura nebo, jak uvádí literatura, častěji firemní kultura. Práce na projektu mohou nejlépe probíhat v takové organizaci, kde se zaměstnanci umějí s firmou ztotožnit, kde se při pracovních aktivitách podporují skupiny, dále kde je silná integrace organizačních jednotek či oddělení, vysoká tolerance k rizikům, výkonnostní odměňování, vysoká tolerance ke konfliktům, kde je organizace zaměřena na otevřenost systémů a umí správně vyvážit zaměření na lidi, jejich řízení a orientaci na výsledky [106].

Rizika projektů

Řízení rizik a událostí je důležitým aspektem projektového managementu. Projektové řízení je riskantní, a proto příliš mnoho projektů bylo ukončeno před termínem jejich dokončení kvůli rozpočtu nebo nedostatku či špatné kvalitě cílových dat [89]. Literární zdroje se shodují na tom, že v praxi bylo vidět řízení rizik projektů dlouhou dobu jako proces pro správu událostí, které mají vliv pouze na cíle projektu, jako jsou náklady, čas, rozsah nebo jakostní cíle [16, 81, 85, 89, 122]. Projektové řízení rizik se silně orientuje na negativní vlivy [32, 46, 84, 121, 122, 124].

Riziko projektu je podle Widemana [120] definováno jako neurčitý jev (nebo podmínka), jehož výskyt má pozitivní nebo negativní efekt na cíle projektu. Podmínky existence rizika jsou popsány:

- rizikovou událostí – iniciátorem procesu, který může projekt poškodit,
- pravděpodobností vzniku rizikového stavu nebo události, která charakterizuje míru nejistoty,
- hodnotou v ohrožení – vyjádření velikostí škody, která může být projektu způsobena, nastane-li uvažované riziko.

Projekty v důsledku své jedinečnosti zahrnují řadu rizik, která se týkají jak konečné podoby projektu, tak i průběhu jeho realizace. Smyslem řízení rizik projektu je určit a analyzovat tato rizika a reagovat na ně [114]. Do řízení rizik v projektu spadá celkem šest hlavních procesů: plánování řízení rizik, identifikace rizik, kvalitativní analýza rizik, kvantitativní analýza rizik, plánování reakcí na rizika, sledování a kontrola rizik.

Plánování rizika je proces, ve kterém je nutno rozhodnout, jakým způsobem přistupovat k aktivitám řízení rizik v projektu. Hlavním výstupem z tohoto procesu je plán řízení rizik, výstupem z ostatních procesů řízení rizik je pak registr rizik [104]. Seznam potenciálních rizik by měl obsahovat charakteristiku možného rizika, odhad pravděpodobnosti rizikového stavu, popř. i četnosti výskytu daného rizikového stavu, očekávaného trvání nežádoucího stavu apod. [114].

Správné vymezení rizik a nepředvídaných událostí přispívá při řízení projektu k jeho včasnému dokončení při současném zachování kvality a napomáhá vyhnout se náhlým potížím [48]. Východiskem řízení projektových rizik je určení potenciálních rizikových situací. Ty se mohou týkat jak projektu, tak jeho řízení, mohou mít charakter interní nebo externí. Výstupem tohoto kroku je seznam všech možných rizikových případů, které

mohou způsobit především škody či ztráty související s realizací projektu. Do seznamu však je třeba zahrnout i případy, které povedou k ohrožení úspěšné realizace projektu. Pro vytipování rizik neexistuje univerzální postup, nicméně se doporučuje postupovat systematicky podle zvolených kritérií analýz. Těmi může být posouzení zdrojů rizik v podobě například:

- změn požadavků,
- chyb v dokumentaci projektu,
- chyb v plánu projektu,
- špatně vymezených kompetencí vedoucího projektu či projektového týmu,
- nedostatečně kvalifikovaného personálu atd.
- příčin rizik v podobě
 - nejasného zadání, nejasného cíle projektu,
 - častých změn projektového zadání,
 - nerealistických cílů,
 - nejasné odpovědnosti,
 - slabé podpory vedení,
 - chybějících podkladů apod. [114].

Kaushal a Srivastava [48] se domnívají, že pro projekt, jehož projektoví manažeři předpokládají problémy, mohou předem připravit se členy projektového týmu havarijní plány. Havarijní plány jsou připravené pro zvládnutí rizik s vysokými dopady na cíle projektu a realizují se pouze v případě, že pokusy o potlačení rizika jsou neúčinné. Mimořádnými rezervami jsou pak opatření, pomocí kterých zadavatel projektu či organizace snižuje na přijatelnou míru riziko překročení nákladů a časového plánu projektu.

Předmětem ohodnocení rizik je posouzení jejich možných důsledků pro výsledný projekt, především u rizikových stavů, které se vyznačují vysokou pravděpodobností. Velikost rizika se zpravidla určuje jako součin pravděpodobnosti rizikové události a hodnoty rizikové události, tzn. odhadu ztráty, ke které dojde v případě výskytu rizikové události [113]. Rizika je možno hodnotit pomocí kvalitativní i kvantitativní analýzy. Mezi nástroje kvalitativní analýzy rizik patří matice pravděpodobnosti a důsledků, technika sledování deseti nejrizikovějších položek a expertní posouzení. Jako nástroje kvantitativní analýzy rizik pak můžeme využít zejména rozhodovací stromy a metodu Monte Carlo. Důmyslnější technikou kvantitativní analýzy a odhadování je simulace, ze které lze lépe posoudit pravděpodobnost splnění konkrétních cílů časového plánu a nákladů

v projektu. Citlivostní analýza je technika, která zjišťuje, jakým způsobem se změny jedné nebo více veličin promítají do konečných výsledků [106]. Ohodnocení rizik se obvykle používá jako vstup pro další analýzu, např. v rozhodovacím stromu, protože rizikové události se mohou vyskytovat samostatně nebo ve skupinách, souběžně nebo za sebou. V případě vypracování časového harmonogramu v podobě síťové analýzy na počítači není problém spojit ohodnocení rizik se simulací časových důsledků, které rizika budou mít pro trvání projektu [114].

Sledování a kontrola rizik znamená provádění procesů rizik a plánů řízení rizik, které reagují na konkrétní rizikové události. Výstupem z tohoto procesu jsou požadované změny, doporučená nápravná opatření a preventivní opatření, aktualizované verze registru rizik a plánu řízení projektu [106].

Literatura zmiňuje při řízení negativních rizik projektu aplikaci těchto protirizikových opatření:

- předcházení (zabránění) rizika – jde o vyloučení potenciálního rizika vyloučením jeho známých příčin,
- zmírňování (potlačení, omezení) rizika – jde o tlumení účinků případně vytipované rizikové události přijetím opatření, které má omezit její negativní vliv, možné je uzavřít pojistnou smlouvu nebo kombinovat oba přístupy,
- přenos rizika – jde o přenos důsledků rizika a odpovědnosti za jeho řízení na třetí stranu (jiný subjekt),
- přijetí (akceptace) rizika – jde o přijetí důsledků možného vzniku rizikových událostí [106, 114].

Přístupy omezování rizik projektů se v zásadě neliší od obecných doporučení pro snižování rizik, tj. jde o posilování informovanosti, volbu osvědčených postupů, opírání se pouze o kvalifikované řešitele, využívání pilotního ověření (je-li možné), postupné rozhodování, pojištění rizik apod. [114].

Také při řízení pozitivních rizik je možno aplikovat čtyři různé způsoby, a to vyžití rizika, sdílení rizika, posílení rizika a přijetí rizika [106].

3.1.3 Vazby procesního a projektového managementu

Procesní management je manažerská disciplína i technologie opřena o uchopení struktur firmy – její architektury – a její řízení prostřednictvím business modelu. Ten musí zachytit základní rozměry podnikání, tj. jeho cíle, hodnototvorné procesy, jejich organizační, znalostní i IT zajištění ve všech jejich vazbách a dynamice změn [29]. Podstatou procesního řízení je orientace na zefektivňování procesů, které jsou pro každou firmu víceméně specifické. Procesní řízení představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím metod a principů, které jsou založeny na procesním přístupu [100, 123]. Podle Rolínka a kol. [101] je při uplatňování procesního managementu kladen značný důraz na dostatečně zvládnuté informační systémy ve smyslu zajištění potřebného množství informací. Stěžejní pro aplikaci procesního managementu je také úroveň lidských zdrojů.

Proces je charakterizován Veberem a kol. [114] jako obecný sled činností určený k vykonání určité práce. Z hlediska běžné podnikatelské praxe má proces relativně neomezené trvání a je zaměřen na kontinuální výkon určitého sledu operací, jejichž působením jsou vstupní objekty nebo informace měněny na výstupní objekty nebo informace a ty se pak stanou předmětem působení jiných procesů. V rámci prvotní identifikace podnikových procesů dochází k velmi širokému pojmenování toho, co společnost dělá. Typické procesy na makroúrovni zahrnují například nákup, výrobu, distribuci nebo management lidských zdrojů. Z hlediska reálného procesního managementu je však takovéto definování podnikových procesů nedostatečné, a proto se makroprocesy dělí na menší části, takzvané podprocesy. Podproces můžeme definovat podle Harringtona [29] jako část makroprocesu, kterého úkolem je dosahovat specifické cíle za účelem jeho podpory. K zaznamenávání procesů slouží procesní mapy. Hlavními požadavky na znázornění průběhu procesu je jednoduchost a úplnost. Popis procesů a jejich členění od obecného k detailnímu lze provést pomocí procesní analýzy [99].

Z hlediska naplnění strategických cílů můžeme procesy rozdělit na tři základní skupiny, které jsou přítomné ve všech společnostech:

- hlavní (klíčové),
- podpůrné,
- manažerské.

Úkolem hlavních (klíčových procesů) je uspokojování požadavků externích klientů a naplňování podnikové strategie vyplývající z poslání organizace. V institucích sociální sféry to mohou být procesy poskytování služeb zákazníkům. Tyto procesy jsou pro společnost nejdůležitější a není možné je vynechat.

Základní úlohou podpůrných procesů je napomáhat fungování hlavních (klíčových) procesů organizace. Výstupy podpůrných procesů nenaplňují přímo strategické cíle společnosti, jsou zaměřené na uspokojování potřeb interních zákazníků (zaměstnanců) nebo různých struktur existujících v rámci organizace. Klasickými příklady těchto podpůrných procesů jsou např. účetnictví nebo řízení lidských zdrojů. Hranice mezi hlavními (klíčovými) a podpůrnými procesy jsou plavající, to znamená, že proces, který je pro jednu společnost hlavní (klíčový), může být pro jinou společnost podpůrný a naopak.

Třetí skupinou podnikových procesů jsou procesy manažerské, které zastřešují hlavní (klíčové) a podpůrné procesy v rámci organizace. Jejich hlavní úlohou je koordinace jednotlivých procesů ve společnosti za účelem naplnění strategie. Manažerské procesy jsou zřejmě nejhůře pochopitelné pro aplikaci procesního pohledu. Podle Davenporta [22] má tyto procesy jen málo společností podrobně zmapované, neboť je obtížné měřit jejich výstupy. V důsledku toho většinou nedovedeme říct, jak výkonné a efektivní jsou činnosti managementu.

Procesy představují soubor činností, které jsou logicky oddělitelné, vzájemně propojené a transformují vstupy na požadované výstupy. Samotnou účinnost procesů měříme souborem ukazatelů zohledňujících úroveň konečné hodnoty, která je poskytována zákazníkovi [99]. Tuto hodnotovou metriku nelze sice použít na všechny procesy, jedná se zpravidla o výběr následujících skupin:

- zákazníkem vnímaná kvalita,
- poskytované služby zákazníkům,
- náklady,
- časové parametry dodávky.

Jak uvádí Rolínek [99] a Truneček [112], tyto metriky jsou důležité zejména pro řízení, kontrolování a následné zlepšování procesů.

Tento typ řízení se užívá u dlouhodobě stabilních procesů, které podléhají pouze částečným inovacím. Míra úspěšnosti řízení procesu je pak měřena opakovaně po dobu životnosti procesu, a to jako sada ukazatelů výkonnosti procesu.

Projekty se zpravidla člení do dílčích procesů – ty se pak ještě dále člení na dílčí akce. Řada procesů i akcí může probíhat paralelně, jiné následně, vždy při respektování technologických či jiných pravidel. Přiřadíme-li akcím a procesům nebo jejich spojení časovou dimenzi, dostaneme časovou strukturu projektu složenou z mezníků a fází [114].

Obecný proces není charakterizován plánem, jako je to u projektu, ale detailním popisem průběhu, vlastností, transformačních pravidel a metod a vztahů mezi prvky procesu [114]. Na řízení projektu můžeme tudíž pohlížet jako na několik vzájemně provázaných procesů [106].

Na rozdíl od procesního managementu se užívá projektový management pro realizaci nových systémů event. jejich částí nebo pro zavedení změn vztahů mezi existujícími systémy. Míra úspěšnosti řízení projektu je měřena jako jednorázová sada hodnot proti vstupním parametrům projektového plánu – času, nákladům a kvalitě provedení podle plánovaného cíle projektu [109]. Řízení projektů je integrující činnost: rozhodnutí a akce v jedné oblasti projektu, provedené v jistém okamžiku, mají obvykle vliv na ostatní oblasti [106].

Vztah mezi řízením projektu a řízením procesů

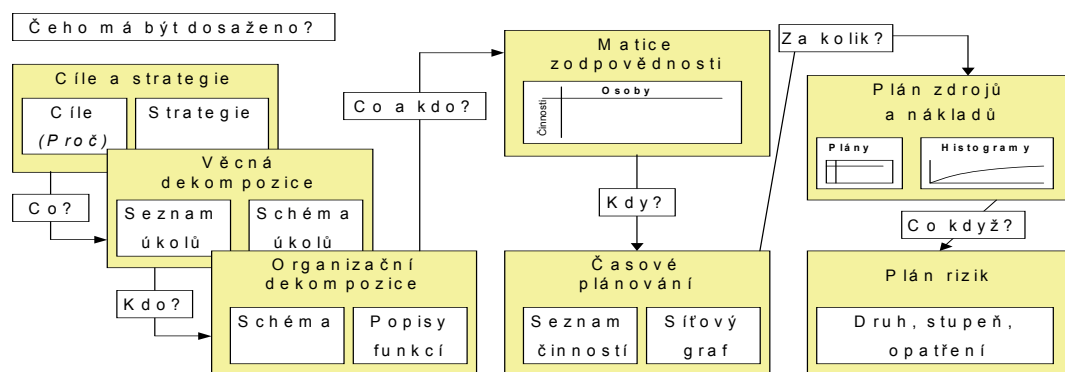
Vztah mezi řízením projektu a řízením procesů je determinován následujícími aspekty:

- Řízení projektu je specifickým případem řízení soustavy procesů s časově omezeným trváním. Po splnění cíle je projekt ukončen.
- Řízení projektu probíhá podle obecného postupu a jeho specifické části jsou přizpůsobeny jeho cílům prostřednictvím projektového plánu. Obecný proces je popsán v období celé své životnosti a je řízen podle stanovených pravidel.
- Neurčitost projektu vyplývající z jeho neopakovatelnosti je soustředěna do oblasti rizik projektu, které podléhají specifickým metodám kvantifikace a řízení. Obecný proces nemá specifická pravidla pro řízení rizik, protože je stabilizován a vlivy z okolí jsou známy.

- Projekt je v jednotlivých fázích řízen a měřen vůči plánu, zatímco obecný proces je řízen podle svého popisu a hodnoty ukazatelů v měřicích bodech [109].

Uskutečnění projektu klade značné nároky na procesy řízení, jež lze rozdělit na etapu přípravnou a realizační. Přípravná etapa zahrnuje vymezení a definování projektu (vyjasnění zadavatele projektu, předmětu a specifikace konečných výsledků), jednak procesy plánování projektu (vymezení činností nutných pro uskutečnění projektu, jejich koordinaci a stanovení harmonogramu, naplánování zdrojů, určení rozpočtů, identifikaci možných rizik) [114]. Plány jsou podle Němce [78] nutné proto, že napomáhají komunikaci mezi subjekty zúčastněnými při realizaci projektu a koordinaci jejich práce. Jsou základem pro sledování průběhu projektu, pro řešení odchylek od plánu a zadavateli slouží ke kontrole postupu prací a čerpání nákladů (schéma 2). Při tvorbě každého plánu si vždy musíme uspokojivě odpovědět na otázku – *proč* jej sestavujeme, *čeho* se má dosáhnout. Proto prvním krokem plánovacího procesu je stručný popis *cílů* projektu. Stejně tak musíme mít na zřeteli otázku, *jak* stanovených cílů dosáhnout, jakými postupy.

Schéma 2: Proces plánování projektu



Zdroj: Němec, 2002

Současně se zodpovězením otázky, kdo bude projektové činnosti provádět, je nezbytné též určit, kdo bude mít za co zodpovědnost, tzn. přesně vymezit *pravomoci* a *odpovědnosti* členů projektového týmu – například pomocí *matice zodpovědnosti* (schéma 3). Ta popisuje vztahy jednotlivých členů projektového týmu a interních i externích spolupracovníků k činnostem (úkolům) řešeným v rámci daného projektu.

Matice sama bývá postupem projektových prací upravována tak, aby co nejlépe vyjadřovala potřeby řízení projektu [78].

Schéma 3: Matice zodpovědnosti a odpovědnosti členů projektového týmu

Osoby Činnosti	HPM	Vedoucí 1. skup.	Vedoucí 2. skup.	Novák	Pokorný	Růžička	Syrovátko
Etapa 1	Ř						
Blok 1	Ř						
Skupina 1	S	Ř					
Úkol 1111		S		VP	VS		
Úkol 1112		S		VS	VP		
Skupina 2	S		Ř				
Úkol 1121			S			VP	

S – schvalovací pravomoc
 Ř – řídicí zodpovědnost
 VP – věcná přímá zodpovědnost
 VS – věcná spoluřešitelská zodp.

Zdroj: Němec, 2002

Realizační etapa má také dvě složky, jednak vlastní realizační procesy (řízení průběhu realizace, včetně operativního řešení problémů, konfliktů, dílčích změn, vedení nezbytné dokumentace, evidence, výkazů, podávání zpráv o realizaci projektu), jednak procesy předávání a vyhodnocování projektu (v závislosti na charakteru projektu může jít o různé činnosti předcházející akt předání, jako jsou testování, revize, zátěžové zkoušky, kolaudace, operativní odstranění případných nedostatků, samotný okruh činností by mělo tvořit vyhodnocování, a to jak výsledků spojených s vlastním projektem, tak výsledků týkajících se řízení projektu) [114].

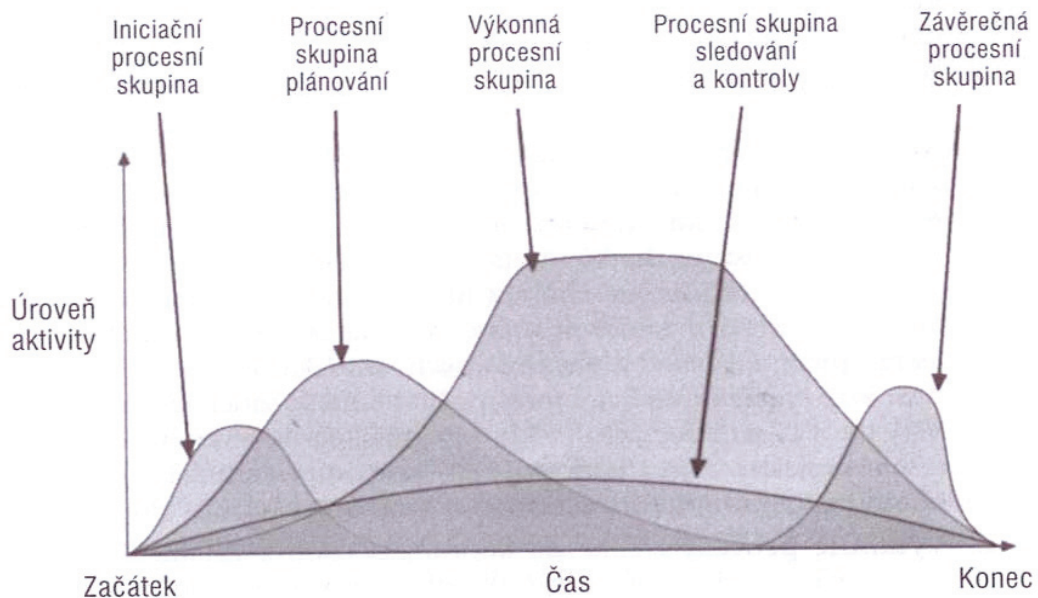
Proces sledování průběhu realizace projektu prostřednictvím indikátorů lze podle Hrabánkové [34] v souvislosti s jejich charakteristikou rozdělit na část, která se týká monitorování a zahrnuje vstupy – zdroje projektu a jeho výstupy, a na část, která je zaměřena na hodnocení za pomoci indikátorů výsledků a dopadů. Indikátory pro potřeby monitorování by měly poskytovat informace sloužící pro zlepšení kvality a efektivity financování projektu.

Z procesního hlediska lze definovat projektový management jako řízení speciální skupiny procesů s relativně krátkou dobou trvání a s vysokou mírou neurčitosti na počátku svého průběhu. Literatura uvádí následující procesní skupiny, které v sobě projektový management integruje:

- inicializační procesy – zahájení projektu,
- procesy plánování projektu,
- výkonné procesy řízení projektu,
- proces sledování (monitorování) a kontroly,
- závěrečné procesy – uzavření projektu.

Jednotlivé procesní skupiny projektového managementu neobsahují izolované aktivity a navzájem se časově překrývají (obr. 1).

Obr. 1: Úroveň aktivit v jednotlivých procesních skupinách v průběhu realizace projektu a jejich překrývání



Zdroj: Schwalbe, 2007

Všechny tyto procesní skupiny mají svá pravidla a metody řízení a jejich aplikace a integrace hraje významnou úlohu v úspěšném řízení projektů. Soulad metodik, nástrojů a praktických přístupů projektového managementu je důležitým aspektem efektivně

řízených procesů. Ani sebedokonalejší technologie nezachrání nedostatky metodických základů řízení projektů v konkrétní společnosti a nevhodnost obecných modelů podnikového řízení [109].

3.1.4 Počítačová podpora projektového řízení

V praxi projektového řízení existuje řada možností pro uplatnění výpočetní techniky.

V etapě definování projektu lze využít počítačové podpory při propočtech souvisejících se zpracováním studií proveditelnosti, k výpočtům efektivnosti investic apod.

V etapě plánování jde především o:

- udržování a pružné využívání datových souborů (např. o dodavatelích a jejich produktech, o cenách nakupovaných součástí, o dosavadních technických řešeních, o zpracované technické dokumentaci, o obligatorních legislativních požadavcích apod.),
- zpracování harmonogramů projektů (sestavení a optimalizační propočty metod sít'ové analýzy), včetně stimulačních propočtů vycházejících z předpokladu různého využití zdrojů,
- sestavení rozpočtů projektů,
- propočty rizik projektů.

Většina softwarových produktů určených k plánování projektů umožňuje realizovat kontrolní činnost v etapě realizace projektů, např. programy zaměřené na plánování časové dimenze projektů umožňujících v průběhu realizace provádět kontrolu plnění harmonogramu a případně jej aktualizovat s ohledem na faktický průběh realizace, stejně tak programy určené k plánování rozpočtů umožňují controlling čerpání rozpočtu, popř. jeho aktualizaci, apod. Řada softwarových produktů určených k plánování umožňuje i zpětnou analýzu v etapě vyhodnocování [114].

Přes všechny své funkce programy pro podporu projektového managementu nemohou nahradit kombinaci zkušeností, kvalifikace a talentu manažera projektu, který je často postaven do situace, kdy rozhoduje jeho schopnost stanovit priority, zvolit správnou a vhodnou alternativu, třídít a distribuovat potřebné informace, citlivě najít východisko z hrozícího sporu a motivovat členy týmu [109].

3.2 Monitoring a hodnocení

3.2.1 Monitoring

Literární zdroje definují pojem monitoring projektů jako sledování projektů ve smyslu shromažďování informací pro stanovení aktuálního stavu a pokroku projektu ve vztahu k očekávanému stavu a pokroku [1, 77, 105]. Zahrnuje sledování všech aspektů projektu, tj. věcnou (průběh realizace a dosahování stanovených cílů) i finanční stránku (využívání přidělených finančních prostředků). Data získaná průběžným monitoringem projektů jsou následně zpracována v procesu hodnocení (evaluace). Ta představuje finální vyhodnocení dosažených výsledků ve srovnání s výchozím záměrem a stanovenými cíli.

Literatura upozorňuje na fakt, že často jsou procesy monitoringu projektu a hodnocení považovány za neoddělitelné [10, 13, 21, 42, 64]. Přesto monitorování a hodnocení v projektovém řízení nejsou stejné činnosti [27, 51, 82]. Podle Crowforda a Bryce [19] se monitoring zaměřuje na pravidelné podávání zpráv o účinnosti projektu a slouží primárně k posílení rozhodování manažerů. Proces hodnocení představuje periodické přezkoumání projektu v plném rozsahu, který využívá informace z procesu monitoringu a porovnává je i s dalšími informacemi, jako je zpětná vazba příjemců s cílem určit účinnost strategie.

V rámci projektového řízení je cílem monitorování shromažďování tří hlavních druhů informací o postupu projektu a předpokládaných výsledcích projektu. Podle Olivera a Walkera [79] se jedná o následující informace:

- přijatelnost rozpočtu, harmonogramu a kvality očekávaných výstupů,
- změny fází projektu,
- subjektivní hodnocení přínosů projektu.

Informace o průběhu projektu proti plánovanému rozpočtu, harmonogramu a kvalitě představují zpětnou vazbu pro členy projektového týmu a mohou být použity ke zvýšení jejich odpovědnosti a motivace [5, 19]. Informace mohou také být použity jako vodítko nápravných opatření [1].

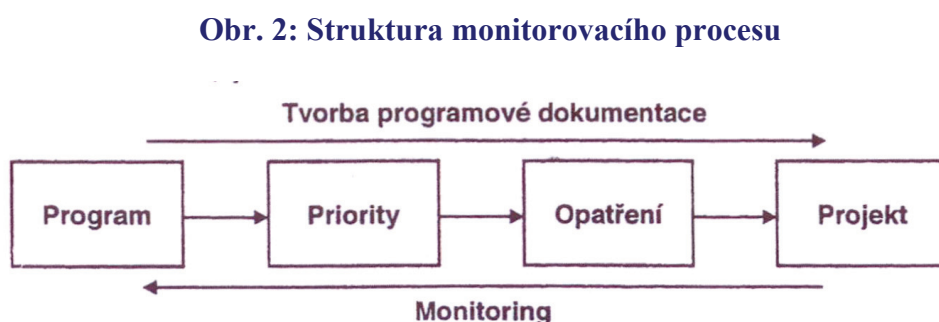
Monitorování projektu provází celý životní cyklus projektu od sběru, zpracování a prezentace dat až po jeho realizaci v závislosti na přijatém programu.

Monitorování lze rozlišit podle:

- úrovně projektování,
- časového hlediska,
- obsahu, předmětu monitoringu [34].

Monitoring podle úrovně projektování

Struktura monitorovacího procesu (obr. 2) postupuje v souladu s procesem tvorby programové dokumentace.



Zdroj: Hrabánková, 2000

V případě monitorování však jde o sledování realizace v obráceném směru [34].

Monitoring podle časového hlediska

Z časového hlediska lze podle Hrabánkové monitorovací proces rozlišit podle stadia (resp. etapy), v němž se příprava programů (soustavy projektů) a jejich projektů nachází.

- **Etapa přípravná – předrealizační (ex-ante)**

Týká se monitorování programů před zahájením realizace, to znamená hodnocení očekávaných přínosů a vlivů – ekonomických, environmentálních apod.

Plánované programy a jejich projekty musí být řádně doloženy z hlediska volby lokality, času realizace, přiměřenosti nákladů a stanovené indikátory musí dosahovat požadované kvality.

- ***Etapa průběžné realizace – realizační (interim, on going)***

Týká se monitorování programů a jejich jednotlivých projektů v průběhu realizace.

V tomto období je třeba prokázat, že realizace programu a jeho jednotlivých projektů respektuje stanovený systém indikativních ukazatelů, závazných pro realizaci jednotlivých programů a projektů. Povinnost plnit stanovené ukazatele musí být zakotvena v dohodách s investory o financování, resp. spolufinancování projektů a ve smlouvách s dodavateli (služeb, zboží, stavebních prací apod.).

Průběžné hodnocení slouží k posouzení prvních výsledků vložených finančních prostředků a jejich vlivu na vyhlášení cíle. Provádí je nezávislý hodnotitel a výsledky předává monitorovacímu výboru. Toto hodnocení se průběžně aktualizuje, aby bylo možno zahájit další akci, realizaci dalších opatření.

- ***Etapa po skončení realizace – porealizační (ex-post)***

Etapa následného hodnocení je zaměřena na posouzení efektivnosti využitých prostředků. Základem vyhodnocení jsou účinky a z nich odvozené závěry pro orientaci ekonomické a sociální politiky. Významným výsledkem je popis jednotlivých faktorů, jak přispěly nebo nepřispěly k úspěchu realizace a k udržitelnosti dosažených výsledků. Hodnocení ex-post musí být ukončeno nejpozději do 3 let po skončení sledovaného programového období (tj. realizace projektu). V tomto závěrečném období je třeba prokázat, že program byl splněn podle časových plánů a rozpočtů a že ukazatele uvedené v dokumentaci, na jejichž podkladě byla programu a jeho projektu udělena finanční podpora, byly naplněny. Pokud dojde k odchylkám, musí být uvedeno zdůvodnění [34].

Monitoring podle věcného hlediska

Toto rozdělení je úzce provázáno s cíli programu a jeho projektů. Jak uvádějí Boháčková a Hrabánková, základními typy monitoringu jsou:

- ***Finanční monitoring***

Je založen na sběru dat a informací týkajících se vynaložených finančních prostředků v průběhu životního cyklu programu, resp. projektu. Jde o pravidelné sledování, ověřování a hodnocení plánovaných dat a jejich srovnávání s předpokládaným postupem

finanční realizace projektu. Monitorovací systém musí zahrnovat předpisy týkající se obsahu a formy sledovaných informací, závazný pro všechny subjekty, které se účastní přípravy a realizace programu. Respektování těchto předpisů musí být smluvně ošetřeno.

- **Technický monitoring**

Jeho struktura závisí na věcném zaměření projektu: podle charakteru věcného problému se zvolí způsob sběru dat, tj. výběr jednotek fyzických, nákladových apod. V průběhu technického monitoringu se shromažďují data za všechny etapy životního cyklu projektu jako součásti programu, a to v předepsané struktuře vstupů a výstupů.

Mezi finančním a technickým monitoringem existuje úzká provázanost. Technický monitoring je de facto databází pro vyšší agregace finančního monitoringu. Existuje zde funkce věcné zpětné vazby při sledování účinnosti vynaložených finančních prostředků [7].

3.2.2 Hodnocení

Hodnocení účinnosti a efektivnosti vynaložených zdrojů souvisí s problémem měření produktivity. Vždy by jejich cílem mělo být efektivní využití prostředků.

Hodnocení probíhá podle Blažka a Uhlíře [6] v určitých časových fázích, zatímco monitorování představuje v zásadě průběžnou a neustálou činnost s cílem pravidelně sledovat postup realizace programů, a to jak ve fyzickém, tak i ve finančním smyslu.

Obecným cílem procedury hodnocení je přispět ke zvýšení účinnosti a efektivnosti prostředků. Každé hodnocení tak musí mít svou přidanou hodnotu. Hodnocení bývá prováděno externě (jen v případě ex-ante může být výjimečně použito hodnocení interní). Hodnocení by mělo být proporcionální, tj. respektování vhodné relace mezi úsilím věnovaným proceduře hodnocení a předpokládaným či vynaloženým objemem prostředků. Každé hodnocení je zaměřeno na posouzení přínosu (užitku) posuzovaného procesu/projektu, posouzení jeho relevance, konzistence, účinnosti, udržitelnosti [6].

Obecně lze postup při hodnocení shrnout do 3 bodů:

- **Strukturování** (utřídění problematiky, stanovení postupu, volba metod, otázka vstupních dat pro hodnocení);

- **Stanovení hodnotících otázek, kritérií a indikátorů** (buď převzaté z vydaných metodik, nebo vlastní);
- **Provedení vlastního hodnocení.**

Při realizaci samotného hodnocení se hledá odpověď na otázky typu:

- Jakých změn má/mělo být programem dosaženo? Je správně definován cíl?
- Je program adekvátní povaze problému? Je správně podchycena intervenční logika (tj. řetěz kauzalit)?
- Jak byly použity veřejné prostředky?
- Je soulad mezi povahou problému a způsobem využití podpůrných prostředků?
- Vyhovuje procedura poskytování podpory v rámci projektu (např. míra decentralizace rozhodování, zapojení partnerů, délka projektového cyklu, ...)?
- Je veřejná podpora dané sféry oprávněná [6]?

Metody používané při hodnocení

Pro hodnocení se používají kvalitativní i kvantitativní metody, přičemž obě skupiny metod mají své přednosti i svá omezení.

▪ ***Kvalitativní metody***

Jedná se zejména o analýzu dokumentů, dotazníková šetření anebo řízené rozhovory s klíčovými aktéry (jak na straně poskytovatele podpory, tak mezi jejími příjemci), workshopy – tříbení názorů, resp. redukce jejich počtu). Hlavními přednostmi kvalitativních metod je pochopení a posouzení procesu poskytování podpory jako celku. Hlavní nevýhodou je obtížná standardizace a objektivizace výpovědí.

▪ ***Kvantitativní metody***

Jedná se o statistickou analýzu dat shromážděných v rámci elektronických monitorovacích systémů, např. zjištění průměrných nákladů na dosažení konkrétních výstupů v různých regionech, dále možnost porovnání s analogickými údaji z relativně srovnatelných států. V některých případech výstupy umožní i modelovat různé varianty

směřování podpor. Přednosti těchto metod jsou zřejmé – jedná se o získání „tvrdých“ dat, která umožňují zásadní zamyšlení nad efektivností, resp. dosaženou cenou např. za vytvořené pracovní místo. Hlavní slabinou těchto metod je obtížná identifikace příčin, resp. kauzalit a omezení využitelnosti jen na některé aspekty, které jsou kvantitativně podchytitelné [6].

Z hlediska doby realizace hodnocení rozlišujeme následující typy evaluace:

Hodnocení ex-ante (předběžné hodnocení)

Cílem předběžného hodnocení je především posouzení oprávněnosti, resp. zdůvodnění navrhovaných projektů a posouzení jejich účinnosti a efektivnosti. Důležitým rysem hodnocení ex-ante je nutnost, aby probíhalo v návaznosti na postup zpracování projektových žádostí.

Interim (mid-term) hodnocení

Hlavním cílem interim hodnocení je posoudit, zda projekt probíhá dle předpokladů, resp. provést včas korekci, aby bylo dosaženo zvýšení účinnosti a efektivnosti projektu.

Ex-post hodnocení (závěrečné hodnocení)

Jedná se o hodnocení, které by svým záběrem i hloubkou mělo být ze všech typů hodnocení nejpodrobnější a mělo by pokrýt všechny rozhodující okruhy, které jsou hodnoceny jak v hodnocení ex-ante, tak i v hodnocení mid-term. Výsledky těchto hodnocení tak představují vstupní podklady pro závěrečné hodnocení. Kromě toho by toto hodnocení mělo detailně analyzovat výstupy a dosažené výsledky a posoudit, zda došlo k dosažení stanovených cílů (účinnost) a současně porovnat i poměr nákladů a přínosů u jednotlivých opatření a typů podpor (efektivnost). Jeho cílem je identifikace klíčových faktorů úspěšnosti či neúspěšnosti procesu poskytování podpory a posuzovaných projektů. Při realizaci tohoto hodnocení se používají jak kvantitativní, tak kvalitativní metody [6].

3.2.3 Monitorovací systém

Funkce monitorovacího systému

Monitorovací systém slouží pro řízení a hodnocení efektů z prostředků vložených do rozvoje sledovaných oblastí.

Podle Hrabánkové et al. [39] musí plnit tyto základní funkce:

- vytvořit konzistentní hierarchický systém poskytující detailní i agregované informace pro všechny úrovně rozhodování,
- technicky zabezpečit kontrolu věrohodnosti dat na všech úrovních (centrální, regionální, místní),
- zajistit kontinuální sběr výchozích dat a jejich aktualizaci v pravidelném režimu a s pravidelnou (měsíční, čtvrtletní, pololetní a roční) sumarizací,
- připravit monitorovací systém jako součást řídicího systému, zajistit kontrolu realizace, postupného naplňování a uskutečňování cílů prostřednictvím procesů a projektů.

Tyto funkce zabezpečují zejména účel, pro který je monitorovací systém vytvořen. Jde zejména o:

- hodnocení věcných a ekonomických dopadů účinnosti přijatých opatření a vynaložených finančních prostředků,
- kontrolu průběhu řešení a plnění stanovených indikátorů, tj. „postupné naplňování cílových hodnot“ kvantifikovaných v projektech,
- zajišťování kompatibility s platnými legislativními normami,
- předkládání výsledků hodnocení a zajišťování výstupů pro příslušné instituce,
- signalizování negativních jevů věcného a finančního charakteru, včetně zajištění zpětné vazby na nápravu těchto jevů. V zásadě jde o zjištění, jak účelně použít prostředky na cílený rozvoj perspektivních aktivit.

Má-li být proces monitorování a hodnocení úspěšný, musí mít předem stanoveny indikátory [38].

Monitorovací indikátory

Literární zdroje definují **indikátor** jako ukazatel, který má předem stanovenou svoji vstupní a výstupní formu, věcnou náplň a provází hodnocení úspěšnosti projektu od jeho založení, přes realizaci až po konečné hodnocení účinnosti vytčených cílů. Stanovený indikátor musíme najít ve stejné formě a věcném obsahu po celou dobu existence projektu [6, 27, 31].

Aby indikátor mohl tuto úlohu splnit, musí být dostatečně relevantní, objektivní, jednoznačný a věcně průhledný, kvantifikovatelný a dostupný; to znamená, že musí mít dostatečnou faktografickou a datovou základnu.

Požadavky na kvalitu ukazatelů jsou označovány zkratkou **SMART**:

S – Specific – konkrétní

M – Measurable – měřitelné

A – Accurate – přesné

R – Relevant – relevantní

T – Timely – aktuální [34].

K hodnocení programů a projektů je zapotřebí mít k dispozici soustavu indikátorů. Mezi hlavní úkoly soustavy indikátorů patří:

- stanovení cílů a jejich možné kvantifikace,
- průběžné a konečné monitorování jejich realizace [6].

Indikátory rozlišujeme, jak ukazuje obr. 3, na:

- **Zdrojové** nebo **vstupní indikátory** vztahující se k alokovanému rozpočtu, a to v absolutním nebo v relativním vyjádření (v %, indexech), kolik prostředků bylo vyčleněno pro konkrétní projekt.
- **Indikátory výstupů**, které vyjadřují konkrétní opatření potřebné k dosažení vytčeného cíle a vztahují se k činnostem nebo aktivitám. Převážně se měří v naturálních jednotkách, mohou však být formulovány i ve finančních jednotkách.
- **Indikátory výsledků**, které vyjadřují specifické cíle, neboli to, čeho má být dosaženo konkrétními dílčími opatřeními. Vyjadřují přímé a okamžité efekty, většinou

krátkodobé výsledky jednotlivých opatření, poskytují informace o kapacitě a výkonnosti přímých příjemců (mohou být fyzické i finanční povahy, mají srovnávací charakter) [38, 108]. Jsou určeny spíše pro účely evidence, ne pro rozhodovací procesy [40].

- **Indikátory účinků – dopadů**, které vyjadřují strategické cíle, tedy to, co má být konečným efektem. Lze definovat dva druhy účinků podle toho, zda se jedná o účinky, které se projeví po uplynutí určité doby (specifické účinky), jež jsou však přímo spojeny s realizovanou činností, nebo dlouhodobé účinky ovlivňující danou oblast [38, 108].

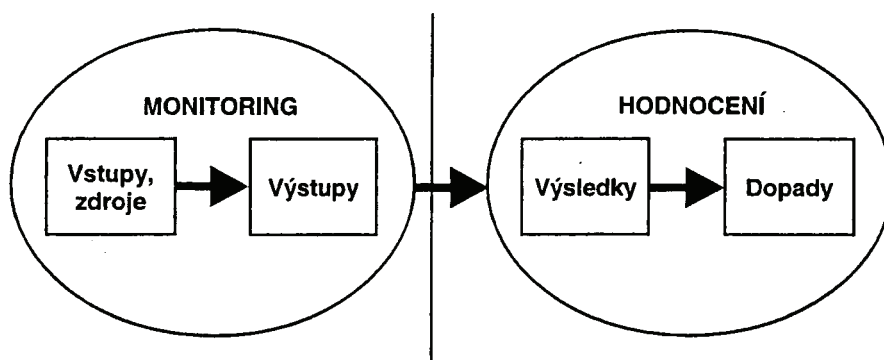
Obr. 3: Typy monitorovacích indikátorů

Typ indikátorů	Definice	Příklad
Vstupy, zdroje	Tyto indikátory odpovídají peněžním prostředkům přiznaným uživatelům	Množství peněžních prostředků z veřejných zdrojů (dotace)
Výstupy	Odpovídají výstupům činností, které byly podpořeny z veřejných zdrojů	Velikost soukromých investic, iniciovaných původními veřejnými výdaji (navýšení zdrojů nad rámec dotace)
Výsledky	Odpovídají přímým a okamžitým efektům dosaženým pomocí podpor z veřejných zdrojů	Pokles nezaměstnanosti vyjádřený v procentech
Dopady	Reprezentují vazby mezi výstupem dosaženým pomocí podpor a přímými a okamžitými efekty, které získají uživatelé	Kolik vzniklo nových pracovních míst během určitého období

Zdroj: Hrabánková, 2000

Dalším typem indikátorů jsou **finanční indikátory**. Jde o indikátory finanční povahy, které se používají pro monitorování průběhu realizace podle plateb ze zdrojů, disponibilních pro jakoukoliv operaci, opatření nebo program ve vztahu k jejich skutečně vynaloženým nákladům. Tyto ukazatele se vztahují k alokovanému rozpočtu pro každou úroveň řízení.

Schéma 4: Rozdělení etap monitorování a hodnocení



Zdroj: Hrabánková, 2000

Indikátory pro potřeby monitorování by měly poskytovat informace sloužící pro zlepšení kvality a efektivnosti finanční podpory. Měly by také odpovídat a být měřitelné v různých etapách realizace daného programu. Kvantitativní povaha těchto ukazatelů by měla napomoci vlastnímu procesu přípravy programů a poskytnout tzv. referenční body pro monitorování a hodnocení, jak ukazuje schéma 4 [34].

Konstrukce indikátorů

I když zatím v literatuře není názor na konstrukci indikátoru zcela jednotný, je třeba vycházet z účelu, který v monitorovacím systému plní, protože je jeho nejvýznamnějším nástrojem. Indikátor slouží současně k hodnocení a kontrolování určité aktivity v průběhu celé její životnosti.

Indikátor musí vždy obsahovat tyto závazné prvky – viz schéma 5:

1. **Kód** – tj. číslo označující kategorii, případně subkategorii, kam je směřována podpora.
2. **Typ ukazatele** – jeho definice je formulována v souvislosti s tím, zda jde o výstup, výsledek nebo dopad, neboli co budeme považovat za efekt.
3. **Definice ukazatele** – upřesňuje věcný obsah monitoringu, charakteristiku objektu, blíže konkretizuje, jakým způsobem naplníme zvolený typ ukazatele.
4. **Měření ukazatele** – jakou jednotku, způsob výpočtu zvolíme s ohledem na očekávaný efekt, dostupnost dat a dynamiku sledování ukazatele.

5. **Časová dimenze** – udává, za jaké období bude efektu dosaženo, do kolika měsíců, roků, eventuálně jde-li o trvalý efekt [6].

Schéma 5: Konstrukce indikátoru

Kód	Typ ukazatele	Definice	Jednotka měření	Časový limit realizace
-----	---------------	----------	-----------------	------------------------

Zdroj: Hrabánková, 2000

Kvantifikace indikátorů

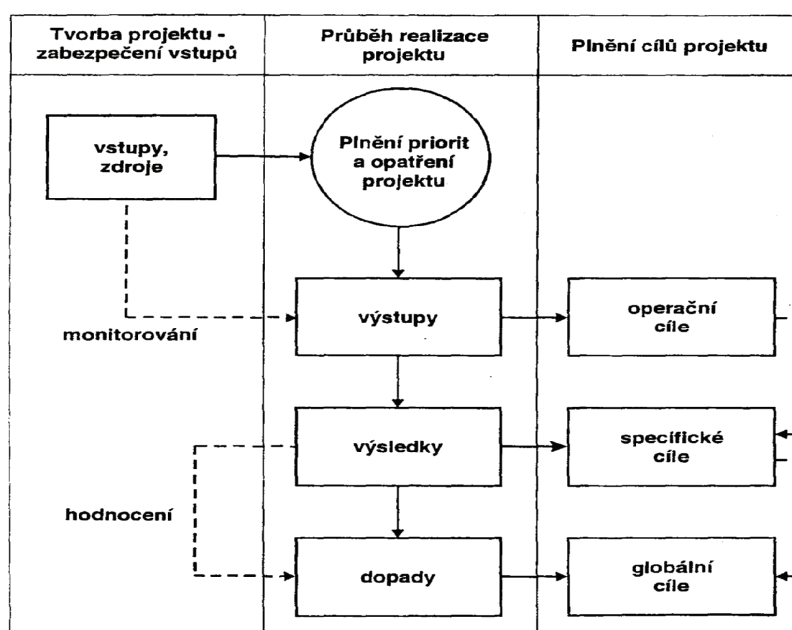
Cílem hodnocení a monitorování je pomocí ukazatelů, resp. indikátorů určit efektivitu použitých zdrojů. Kvantifikace cílů, předpokládaných výsledků, případně rozdílů je základem pro celý monitorovací systém, následné hodnocení a kontrolu realizace programu – projektů.

V souvislosti s volbou ukazatelů určených pro kvantifikaci je zapotřebí rozhodnout:

- zda jsou zvolené ukazatele dostatečně spolehlivé a datově přístupné,
- zda mají rozsah, který dostatečně charakterizuje hodnocený proces,
- čím lze nahradit nedostatek ukazatelů, neboli stanovit tzv. zástupné ukazatele (půjde o to, aby byly co nejpřesněji kvantifikovány hmotné i nehmotné výstupy, výsledky a dopady projektu),
- jaké budou kritické momenty hodnocení dané případnými diferenciacemi a nedostatky datové základny [34].

Vztahy mezi operačními cíli a výstupy, specifickými cíli a výsledky a globálními cíli a dopady znázorňuje schéma 6.

Schéma 6: Vztahy mezi cíli a výstupy projektu



Zdroj: Hrabánková, 2000

Existuje však možnost agregace indikátorů, resp. ukazatelů výstupu na úrovni projektu, aby jimi bylo možno zhodnotit priority na vyšší programové dokumentaci (úroveň programu) [34].

Kvantifikaci projektu je vhodné provést v několika alternativách. Slouží k úvaze, zda s omezenými vstupy lze dosáhnout stejných nebo lepších výsledků nebo se stejnými vstupy výrazně lepších výsledků apod. Pro srovnání těchto alternativ je nutné provést výběr srovnávacích kritérií. Tento výběr úzce souvisí se strukturou monitorovacího systému, s úrovní podrobnosti monitorování a s dostupností adekvátních informací pro sledování výsledků. Srovnávací kritéria nenahrazují indikátory v monitorovacím systému, ale umožňují využít hodnoty dosažené předchozím monitorovaným projektem.

Toto srovnání je výhodné z hlediska přesnějších odhadů očekávaných dopadů projektu [34]. Jestliže využijeme srovnání, potom můžeme lépe odpovědět na otázky týkající se:

- transparentnosti
- relevance
- užitečnosti
- udržitelnosti

- účinnosti
- efektivity
- výkonnosti [36].

Právě monitorovací systém by měl přispět ke srovnání dosažených efektů ve vztahu k očekávaným parametrům, případně umožnit volbu alternativního řešení [34].

Proces sledování průběhu realizace projektu prostřednictvím indikátorů lze v souvislosti s jejich charakteristikou rozdělit na část, která se týká monitorování a zahrnuje vstupy (zdroje) projektu a jeho výstupy u jednotlivých opatření, a na část, která je zaměřena na hodnocení, a to za pomoci indikátorů výsledků a dopadů. Teprve na základě těchto indikátorů v etapě hodnocení můžeme vykázat výsledky celého programu nad rámec okamžitých efektů pro přímé uživatele projektu [34].

Soubor těchto indikátorů je dán:

- **Společnými monitorovacími indikátory**, které svojí strukturou a vazbou na cíle odpovídají relevantním materiálním, resp. naturálním indikátorům (například počet podporovaných aktivit, plošný rozsah), a finančním indikátorům, jako jsou veřejné náklady nebo zúčtovatelné uznatelné náklady, k nimž se podpory vztahují.
- **Doplňkovými monitorovacími indikátory**, které lze doplnit do základního seznamu společných indikátorů. Tyto doplňkové indikátory jsou příležitostí při monitorování určitých specifík. Při výběru indikátorů je zapotřebí vycházet z rozdílných úloh, které proces monitorování a proces hodnocení představují. Zatímco první – monitoring – vychází z průběhu činností a týká se postupné spotřeby vstupů a rezerv, dosažených výstupů a počtu příjemců, druhý proces – hodnocení (evaluace) – se provádí po skončení podporovaných opatření a týká se vyhodnocení dosažených výsledků a účinků, resp. dopadů. Při hodnocení jde o posouzení vazeb výsledků na cíle, zda dosažené výsledky odpovídají potřebám, zda náklady byly efektivně čerpány a jsou v přijatelné výši k dosaženým výsledkům. Posuzuje se rovněž doba trvání účinků, dlouhodobost dopadů apod.

Z požadavků na monitorovací systém projektů lze formulovat i kritéria, podle kterých je možno projekty hodnotit, jak svým věcným zaměřením odpovídají schváleným prioritám a opatřením [35, 38].

Monitorovací systém závislý na datech, která jsou k dispozici, je vystaven řadě rizik, která mohou omezit jeho vypovídající schopnost a v konečném důsledku zkreslit hodnoty dosažených efektů.

Mezi hlavní překážky znamenající rizika pro realizaci projektu, ke kterému se monitorování a hodnocení vztahuje, patří:

- údaje nejsou k dispozici na příslušné geografické úrovni,
- dojde k opožděnému zveřejnění dat,
- existují mezery v oficiálních statistikách ve vztahu k požadavkům projektu (například rozlišení mezi ekonomicky aktivními pracovníky na plný a částečný úvazek nemusí být uvedeno),
- údaje nejsou dostatečně věcně rozděleny a neumožňují podchytit vstupy, výstupy, výsledky a dopady ve vazbě na cíle projektu,
- nejsou k dispozici metody a monitorovací mechanismy ke kvantifikaci, případně ke kvalifikovaným odhadům,
- struktura indikátorů neumožňuje jejich agregaci, tj. jejich sčítání za výsledky a dopady,
- není dostatečně definováno funkční propojení monitorování a hodnocení; založení monitorovacího systému musí sloužit i ke zjištění údajů, které informační systémy neobsahují, tj. musí být dořešeny na základě výběrových šetření, modelových řešení apod.,
- nepodaří se provázat indikátory monitorování a hodnocení [38].

3.2.4 Informační základy monitorování a hodnocení

Monitorovací systém musí podle Hrabánkové [34] umožňovat celkový pohled na rozpočty a souhrnné efekty, a to v kterémkoliv časovém období a v porovnání s peněžními částkami, které již byly poskytnuty na projekty.

Monitoring je v první řadě záležitostí definování struktury dat, která by se měla permanentně sledovat (sbírat), jestliže máme k dispozici systémy pro ukládání těchto dat a pro uskutečnění jejich dostupnosti v kteroukoliv dobu jak na úrovni individuálního projektu, tak na agregovaných úrovních.

Systém monitorování a hodnocení by neměl být chápán pouze jako jedna velká integrovaná databáze, nýbrž jako základní informační prostředí, ve kterém se může zpracovávat více databází.

Nejvýznamnější informace používané v monitorovacím systému musí dodávat zejména koneční uživatelé programu, tj. realizátoři projektů (koneční uživatelé), protože pouze oni mají na začátku projektu informace k dispozici. Monitorovací systém umožňuje kontrolu úplnosti informací dodaných realizátory projektu s cílem odhalit bílá místa v seznamech indikátorů. V takových případech management programu po dohodě s projektanty doplní informace, které jsou nezbytně nutné. Samotný monitorovací systém je omezen pouze na informace, které se týkají přímo programu a projektů v něm [34].

Jak uvádějí Blažek a Uhlíř, je pro monitoring podstatné zajistit, aby získané informace postačily ke splnění všech požadavků hodnotící zprávy. Na druhé straně nepodstatné informace by se sbírat neměly, protože břemeno administrativy zatěžující realizátory projektu se musí udržovat v potřebném rozsahu a nezbytný systém by se měl tvořit jako minimální informační systém [6].

Informační podpora monitorování a hodnocení na úrovni projektu

Základem pro systém jako celek je sběr relevantních dat. Tato data informují o stavu řešení a realizace projektu, budou v systému registrována v určitých intervalech, aby se tak získal přehled o pokroku a výsledcích realizace projektu. Výběr dat o projektu, která budou uložena v monitorovacím systému po celou životnost projektu, bude obsahovat:

- všeobecné informace (název projektu, identifikace konečných uživatelů projektu, záměry a cíle),
- finanční informace (předpokládané celkové náklady, finanční plán, nezbytné zálohy, výdaje konečných uživatelů),
- obsah projektu (fyzické indikátory, standardní indikátory efektu, individuální indikátory, ostatní kvantitativní a kvalitativní informace, včetně časového rozvrhu, upřesňující stav a předpokládaný vývoj projektu),
- specifické informace o projektu (poznámky managementu projektu, specifická hlediska k provádění projektu apod.).

Základem jsou informace, které se v zásadě nebudou časem měnit a které jsou konzistentní s informacemi v dokumentech o aplikaci projektu, o rozhodnutích spojených s projektem a o schválení projektu. Je také zajímavé popsat vztahy projektu k jiným projektům [34].

Finanční část formuláře o projektu specifikuje celkové náklady, předpokládané náklady a finanční strukturu. Pro další monitorovací proces mají význam předpokládané náklady, zdroje a způsob jejich financování. Tato data agregovaná pro všechny projekty se vztahují přímo k finanční tabulce programu.

Monitorování na vyšších úrovních řízení se uskutečňuje na základě agregovaných dat z úrovně projektu [6].

3.3 Databázové systémy a jejich návrh

Databáze je klíčový termín v oblasti informačních zdrojů. Samotný termín databáze je podle Landové [58] velmi široký, jelikož databáze je vlastně jakýkoliv uspořádaný soubor libovolných dat.

V oblasti informatiky je databáze (báze dat) v literatuře definována jako soubor informací (strukturovaných dat) zorganizovaných tak, aby je mohl uživatel pohotově vyhledávat a manipulovat s nimi. Účelem databáze je uchovávat informace o určitých typech objektů. V databázovém názvosloví se tyto objekty nazývají entity [56, 117].

V dnešní době můžeme sledovat dva důležité trendy v používání databázových systémů. Databáze se stále zvětšují a stávají se více a více komplexními. Větší jsou nejen v množství uložených dat, ale také v počtu uživatelů, kteří vyžadují současný přístup do databáze [87]. Dnešní databázové systémy jsou škálované do petabajtového rozměru a mohou být rozloženy na mnoha lokacích a udržovat informace v heterogenních formátech [117].

Podle názoru Pokorného [87] databáze nacházíme v různých podobách – od klasických aplikací, jako jsou datové sklady nebo podpora rozhodování, až po webové servery, internet a intranet. V souvislosti s tímto trendem se také zvětšuje rozmanitost typů dat, které má databáze zpracovávat, organizovat a skladovat. V současnosti databáze již nejsou zaplněny pouze čísly a znaky, ale mají co do činění s komplexními datovými typy, jako jsou obrázky, nestrukturovaný text, HTML stránky, applety, audio a video apod.

Původní hierarchický model databáze pro skladové hospodářství byl nahrazen relačním modelem (rational model) a nověji objektově-relačním modelem, které zajišťují integritu databáze a umožňují indexovat a efektivně prohledávat strukturovaná data i nestrukturovaná (nerelační) data. Hierarchické databáze ukládají data nikoliv do tabulek či objektů, ale do stromové struktury. Objektové databáze ukládají data do objektů [113].

V současné době existuje na trhu obrovské množství systémů řízení databází, které lze na základě literárních zdrojů rozdělit do následujících skupin:

- **Objektově-relační databáze:** Jedná se v podstatě o všechny novější relační systémy řízení báze dat, které jsou obohaceny o objektové vlastnosti.
- **Objektové databáze:** Vznikly jako reakce na volání po plně objektovém systému řízení báze dat. Některé objektové databáze zdatně konkurují i velkým a zaběhlým relačním systémům.
- **Post-relační databáze:** Jde o systém, který se snaží kombinovat relační a plně objektové databáze. Jde v podstatě o objektovou databázi, která zároveň implementuje relační systém dotazování.
- **Multimediální databáze:** Jedná se o proprietární řešení správy multimediálních dat. Multimediální databáze poskytují mnoho různých prostředků, jak s těmito daty efektivně nakládat [3, 41, 65, 66, 117].

Výstavba databáze je dynamický a cyklický proces, který je vždy integrální součástí výstavby celého informačního systému. Při tvorbě databáze je obecně respektován třístupňový model databázových systémů. Externími modely jsou jednotlivá technická řešení v kombinaci s funkcí z různých úhlů pohledu. Procesem sjednocování požadavků, vylučováním protichůdných požadavků a zabezpečením úplnosti požadavků vzniká koncepční model, na kterém jsou pak uplatňovány požadavky různých charakterů (technické, technologické, efektivnost, integrita atd.), a tak vznikne interní model, tj. konečné technické a organizační řešení.

Literatura uvádí následující postup návrhu databáze:

- **Analýza požadavků uživatelů** se zaměřuje především na potencionální uživatele databáze.

- **Návrh koncepční struktury databáze**, která by měla být nejen syntézou požadavků uživatelů, ale také účelovým modelem.
- **Návrh logické struktury databáze** vychází z konceptuálního schématu, ale měl by co nejvíce vyhovovat budoucím uživatelům.
- **Návrh fyzického interního schématu databáze**, který je obvykle zcela určen vlastnostmi vlastního hardwarového a softwarového řešení.
- **Implementace banky dat** zahrnuje instalaci databáze na konkrétním počítačovém systému.
- **Prvotní naplnění báze daty** představuje naplnění databáze daty v co nejkratší době.
- **Ověření funkce databáze** a příprava uživatelů.
- **Provoz databáze a její další rozvoj** [9, 11, 74].

4. VÝSLEDKY A JEJICH UPLATNITELNOST

4.1 Výběr vhodné instituce pro návrh modelu řízení

Pro tvorbu modelu řízení projektově orientované instituce sociální sféry se zaměřením na procesy monitoringu a evaluace bylo nutno vybrat takovou instituci, která bude mít co možná nejširší spektrum činností podpořených realizací projektů a bude skýtat dostatečný potenciál pro další rozvoj. Dalšími kritérii, která jsem při výběru zohlednila, bylo vývojové stadium instituce a dostupnost interních dat.

Jako nejvhodnější pracoviště pro vytvoření modelu řízení pro projektově orientované instituce sociální sféry jsem zvolila Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, který tyto předpoklady splňuje. ÚSP ZSF JU je zaměřen na realizaci praktické sociální práce i zdravotně sociální práce a zároveň plní funkci klinického pracoviště pro realizaci praxí studentů všech forem studia nosných studijních zdravotně sociálních oborů na ZSF JU. Právě tato kombinace činností ÚSP vytváří potenciál také pro rozvoj vědecko-výzkumné činnosti, která by mohla být v budoucnu rozvíjena jako další nosná činnost tohoto ústavu.

Ústav je tvořen jednotlivými centry, která mají různá odborná zaměření. Součástí aktivit center ÚSP jsou další činnosti jako například: projektová činnost, zajištění odborné praxe studentů, publikační činnost, osvětová a vzdělávací činnost, organizace víkendových aktivit, případně letních canisterapeutických táborů pro děti s postižením apod.

Pro rozvoj Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU, zejména ve smyslu klinického pracoviště, které zajišťuje odborné praxe studentů prostřednictvím praktické sociální práce, je nezbytné sjednocení a zprůhlednění výstupů činnosti jednotlivých center a zajištění možnosti využití informací a výsledků činnosti vzájemně mezi jednotlivými centry ÚSP.

Ústav sociální práce představuje svým spektrem činností a vývojovým stupněm vhodný modelový příklad k ověření možnosti optimalizace a zefektivnění činnosti institucí sociální sféry s využitím souboru monitorovacích i hodnotících indikátorů

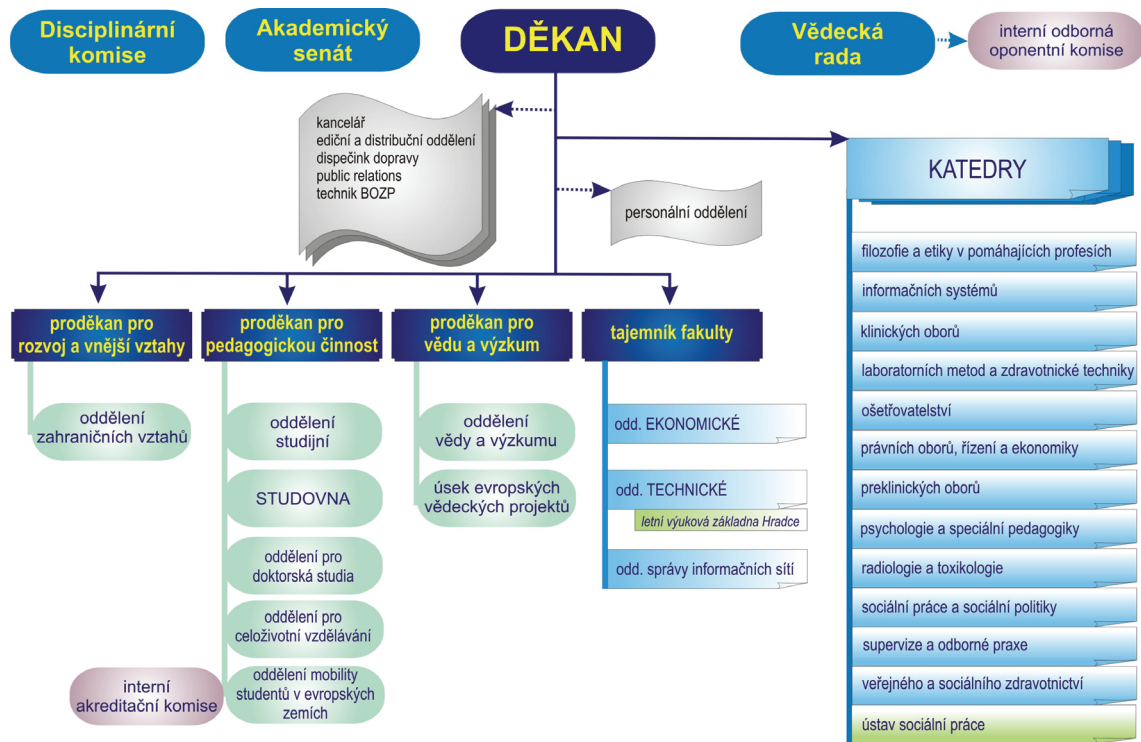
a databázového systému (navrženého v návaznosti na způsob monitorování a hodnocení činnosti instituce) včetně specifikace východisek a předpokladů dalšího rozvoje.

4.2 Výchozí analýza fungování ÚSP

4.2.1 Charakteristika ÚSP ZSF JU a jeho zařazení do organizační struktury ZSF JU

Hlavním přínosem ÚSP pro ZSF JU je praktická realizace sociální práce a funkce ÚSP jako klinického pracoviště pro realizaci praxí studentů všech forem studia nosných studijních zdravotně sociálních oborů na ZSF JU (jedná se zejména o obory: Rehabilitační-psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory, Prevence a rehabilitace sociální patologie, Ochrana veřejného zdraví). V roce 2007 došlo k organizační změně a ÚSP byl vyčleněn z katedry supervize a odborné praxe ZSF JU a byl zařazen do organizační struktury ZSF JU jako samostatné pracoviště na úrovni katedry (schéma 7). Ani jako samostatné pracoviště ZSF JU neměl ústav vlastní rozpočet. Dále je nutno konstatovat, že ÚSP neměl definované poslání, hlavní náplně činnosti a ani strategické cíle pro jeho rozvoj.

Schéma 7: Organizační struktura ZSF JU k 1. 1. 2011



© ZŠF, oddělení veřejných vztahů, 01/2014

Zdroj: děkanát ZSF JU

Ústav sociální práce je pracovištěm ZSF JU, které realizuje činnosti sociální práce i zdravotně sociální práce prostřednictvím svých center. Hlavní náplní činnosti ÚSP je tedy sociální práce v terénu, tzn. realizace praktických aktivit ve vztahu k různým cílovým skupinám klientů. Ústav je tvořen jednotlivými centry, která mají různá odborná zaměření, jedná se o Centrum práv dítěte, Centrum prevence civilizačních chorob, Centrum prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů, Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, Centrum zoorehabilitací (provádění terapie prostřednictvím zvířat), Dobrovolnický program v nemocnici České Budějovice, Pět P (dobrovolnický program zajišťující smysluplné trávení volného času dětí a mládeže ze sociálně znevýhodněného prostředí, případně jedincům s postižením) a Univerzitní centrum pro seniory PATUP (trénování paměti seniorů, odborné konzultace a poradenství pro pečující o osoby s Alzheimerovou chorobou a Parkinsonovou chorobou).

Do činnosti center by se měli zapojit studenti všech forem studia také jako dobrovolníci a tím si zvýšit praktické zkušenosti budoucích kvalifikovaných odborníků v oblasti sociální práce a zdravotně sociální problematiky. Odborné praxe studentů či aktivní

zapojení do činností center ÚSP i mimo odbornou praxi umožní studentům také zpracování závěrečných prací na základě praktických zkušeností s realizací terénní sociální práce a rozvoj studentských publikačních aktivit.

4.2.2 Výchozí analýza fungování ÚSP

Výchozí analýzu fungování ÚSP jsem provedla pomocí sekundární analýzy získaných dat a využitím popisu činností center ÚSP. Zdroji k provedení analýzy byly zejména detailní informace o projektech ÚSP získané od vedoucí (koordinátorky) ÚSP Mgr. Magdaleny Drábové, Ph.D., a řešitelů jednotlivých projektů. Dále jsem analyzovala poskytnutou projektovou dokumentaci, data získaná od pracovníků ekonomického oddělení a oddělení pro vědu a výzkum a v neposlední řadě informace získané od realizátorů aktivit jednotlivých center ÚSP i pracovníků zajišťujících odbornou praxi studentů. (Podklady, které sloužily k provedení analýzy, se nachází v přílohách č. 1 a 3.)

Výsledky analýzy ukázaly, že základní funkce ÚSP jsou následující:

- klinického pracoviště pro realizaci odborné praxe studentů,
- pracoviště realizující sociální práci,
- pracoviště s potenciálem pro vědecko-výzkumnou činnost.

Významnou podporu pro tyto základní funkce ÚSP představuje projektová činnost, tj. tvorba a následná realizace projektů.

Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích má jako **klinické pracoviště** vysoký potenciál pro praktické terénní sociální práce; neboť ÚSP poskytuje klientům v různých oblastech sociální práce specifické služby (regionálně jinde nedostupné).

Ačkoli ÚSP jako klinické pracoviště ZSF JU má vysoký potenciál pro odbornou praxi studentů, je studenty málo využíván hlavně z důvodu nedostatečného personálního zajištění, které znemožňuje jeho plné využití. Dalším důvodem je nízká informovanost studentů ZSF JU o této možnosti a dále pak nepřipravenost některých center na tuto aktivitu.

Význam ÚSP jako **pracoviště pro realizaci odborné praxe studentů** vychází zejména z návaznosti praktické výuky na teoretickou část studijních oborů:

- Rehabilitační-psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory (třístupňového studium – bakalářské, navazující magisterské, doktorské),
- Ochrana veřejného zdraví,
- Prevence a rehabilitace sociální patologie.

V těchto studijních oborech studuje na ZSF JU vysoký počet studentů, a to jak v prezenční, tak i v kombinované formě studia, proto ÚSP představuje velký potenciál pro rozvoj výše uvedených studijních oborů (tab. 1).

Tab. 1: Počet studentů ZSF JU s možností realizace odborné praxe v ÚSP

Název oboru	Počet studentů		
	Akademický rok 2007/2008	Akademický rok 2008/2009	Akademický rok 2009/2010
Prevence, náprava a terapie zdravotní a sociální problematiky dětí, dospělých a seniorů – bakalářské studium	341	315	305
Prevence, náprava a terapie zdravotní a sociální problematiky dětí, dospělých a seniorů – navazující magisterské studium	238	239	169
Prevence, náprava a terapie zdravotní a sociální problematiky dětí, dospělých a seniorů – doktorské studium	120	119	107
Ochrana veřejného zdraví	81	70	71
Prevence a rehabilitace sociální patologie	80	70	75
Celkem	860	813	727

Zdroj: studijní oddělení ZSF JU

Do dalších aktivit center ÚSP se mohou zapojit i ostatní studijní obory ZSF JU, a to zejména v rámci dobrovolnických aktivit. Na základě praktických zkušeností získaných v terénní sociální práci v rámci aktivit ÚSP mají studenti ZSF JU možnost zpracování své bakalářské, diplomové i disertační práce.

Zajištění odborné praxe studentů na klinickém pracovišti ZSF JU, které realizuje specifické aktivity, brání zapojení většího množství studentů do činnosti ÚSP v rámci

odborné praxe opět nedostatečné a nekoncepční personální zajištění ÚSP. Toto dokládá i počet realizovaných odborných praxí studentů v centrech ÚSP (tab. 2, podrobnější členění příloha 1).

Tab. 2: Počet studentů realizujících odbornou praxi v ÚSP

	Akademický rok		
	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů odborné praxe v centrech ÚSP	7	10	34

Zdroj: vlastní

Další ze základních úloh ÚSP je **vědecko-výzkumná činnost** (tab. 3). Právě propojení odborné praxe studentů s realizací praktické sociální i zdravotně sociální práce představuje potenciál pro sběr dat potřebný pro vědecko-výzkumnou činnost i vlastní výzkum a jeho výstupy např. ve formě publikační.

Tab. 3: Počet publikačních výstupů ÚSP

	Rok		
	2007	2008	2009
Počet publikačních výstupů v centrech ÚSP	48	31	13

Zdroj: vlastní

Významná je taktéž **projektová činnost ÚSP**, jelikož ÚSP doposud fungoval jako specifický projektový ústav, neboť jednotlivá centra a aktivity ÚSP jsou založeny z části na projektové činnosti (tab. 4, podrobnější dokumentace projektové činnosti a jejího finančního objemu v tabulkách příloh 1 a 3).

Tab. 4: Počet podaných a realizovaných projektů ÚSP

	Rok		
	2007	2008	2009
Počet podaných projektových žádostí v centrech ÚSP	16	18	20
Počet realizovaných projektů v centrech ÚSP	12	14	13

Zdroj: vlastní

ÚSP díky své projektové činnosti umožňuje rozvoj studentských publikačních aktivit a účast na realizaci praktických projektů v oblasti sociální práce. Význam projektové činnosti ÚSP zvyrazňuje jak spektrum, tak i počet realizovaných aktivit. ÚSP realizuje řadu aktivit na úrovni jednotlivých projektů (tab. 5), ze kterých lze získávat datové výstupy (podrobné informace o realizovaných aktivitách v centrech ÚSP jsou obsaženy v příloze 1). Jedná se o následující typy projektových aktivit, u nichž dochází ke sběru dat:

- konference,
- vzdělávací aktivita,
- volnočasová aktivita,
- publikační aktivita,
- terapeutická aktivita,
- preventivní aktivita,
- výzkumná aktivita,
- aktivita zaměřená na publicitu.

Tab. 5: Počet realizovaných aktivit v centrech ÚSP

Druh aktivity	Počet realizovaných aktivit v centrech ÚSP		
	2007	2008	2009
Konference	4	2	0
Vzdělávací aktivita	7	15	5
Volnočasová aktivita	12	357	8
Publikační aktivita	36	27	13
Terapeutická aktivita	14	2	0
Preventivní aktivita	1154	1285	1900
Výzkumná aktivita	9	9	5
Aktivita zaměřená na publicitu	16	22	15

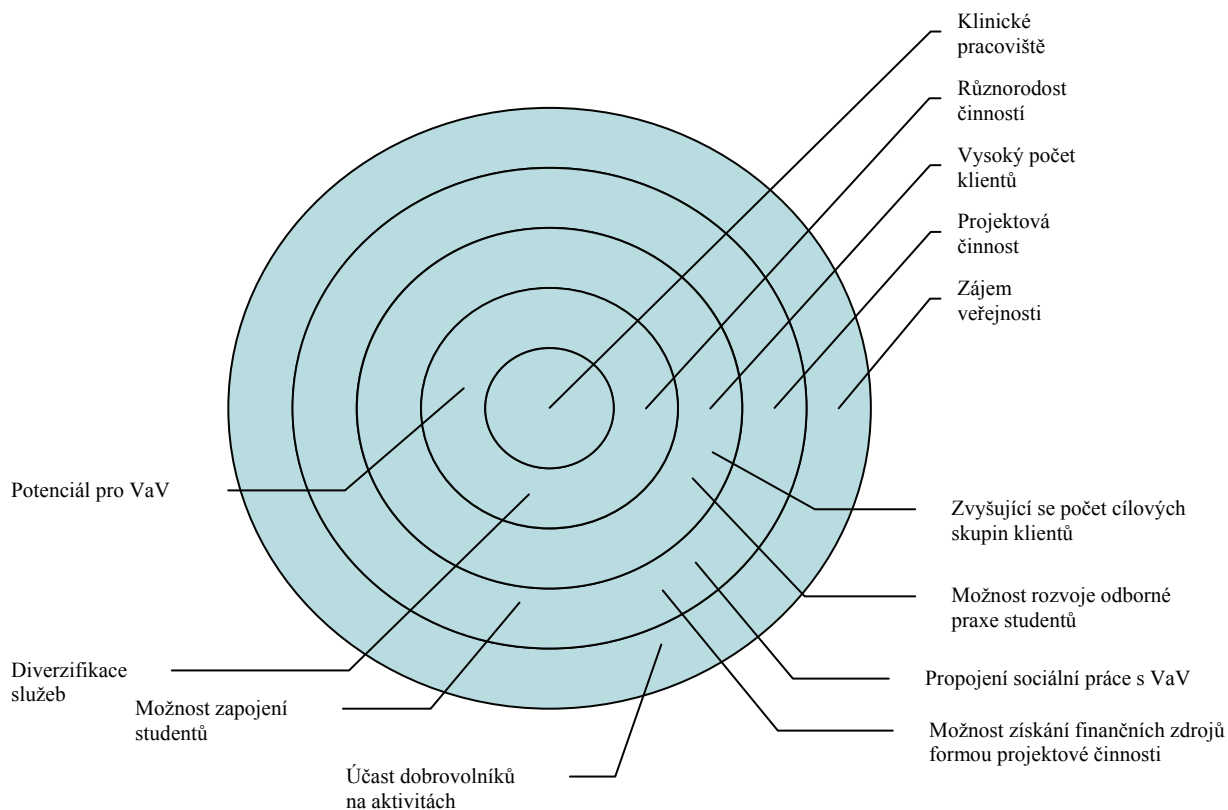
Zdroj: vlastní

Data sebraná v rámci projektových aktivit nebyla systematicky zaznamenávána, neboť ÚSP neměl databázový systém pro vkládání a archivaci dat získaných činnostmi center ÚSP. Jednou ze slabin ÚSP ve vztahu k projektové činnosti je absence monitoringu projektů a aktivit center ÚSP, jejich výsledků a výstupů ÚSP. Dalším slabým místem ÚSP bylo nízké zapojení studentů do jeho odborných projektových aktivit (publikační činnost, praktické projekty, celoživotní vzdělávání) realizovaných v rámci projektů příslušných oblastí výzkumu (příloha 1).

O tato zjištění se opírá taktéž výchozí cibulový model ÚSP (obr. 4, 5) a SWOT analýza, vytvořená ve spolupráci s vedoucí (koordinátorkou) ÚSP a pracovníky jeho center (tab. 6).

Výchozí cibulový model ÚSP

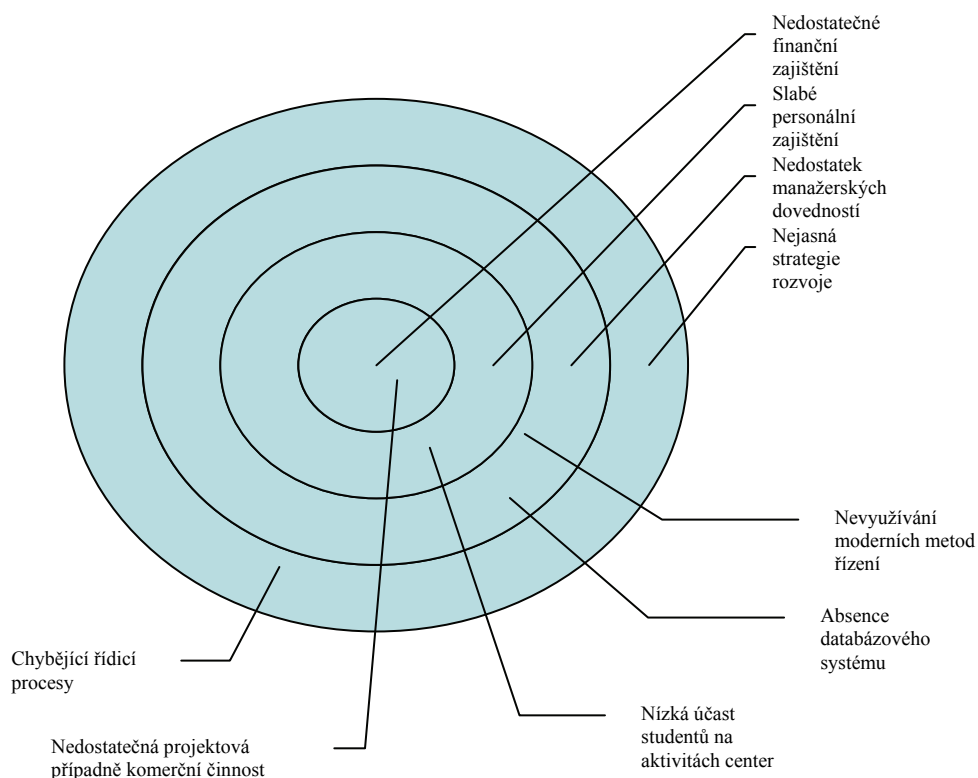
Obr. 4: Konkurenční výhody ÚSP



Zdroj: vlastní

Jádro „dobré cibule“ tvoří největší konkurenční výhoda ÚSP, a to je především charakter klinického pracoviště ZSF JU, kde je možno realizovat odbornou praxi studentů. Následující konkurenční výhodou je různorodost činností center ÚSP, možnost další diverzifikace služeb a potenciál pro vědecko-výzkumné aktivity. S tím souvisí i zvyšující se počet cílových skupin klientů a možnost dalšího rozvoje odborné praxe studentů. Konkurenční výhodou představuje i existující projektová činnost ÚSP, která skýtá zároveň i možnost získání dalších finančních zdrojů a propojuje praktickou sociální práci s vědecko-výzkumnými aktivitami. Výhodou ÚSP je také zájem veřejnosti o jeho činnost, což se odráží v zapojení dobrovolníků do činnosti center ÚSP.

Obr. 5: Konkurenční nevýhody ÚSP



Zdroj: vlastní

Jádro „černé cibule“ tvoří ohrožení ze strany nedostatečného finančního zajištění ÚSP spojené s nedostatečnou projektovou popřípadě komerční činností. Dalším významným stupněm je slabé personální zajištění center ÚSP doprovázené také nízkou účastí studentů na aktivitách center. Dalšími méně významnými konkurenčními nevýhodami jsou nedostatek manažerských dovedností a takřka chybějící strategie rozvoje ÚSP doprovázené absencí databázového systému pro zaznamenávání činností a chybějícími řídicími procesy.

Výchozí SWOT analýza

Tab. 6: Výchozí SWOT analýza center ÚSP

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ existence Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (dále jen ÚSP ZSF JU) jako klinického pracoviště a pracoviště s potenciálem pro praktické terénní sociální práce ▪ návaznost odborných praxí na teoretickou část studijních oborů ▪ Rehabilitační-psychosociální péče o postižené děti, dospělé a seniory (třístupňové studium – bakalářské, magisterské, doktorské), Ochrana veřejného zdraví, Prevence a rehabilitace sociální patologie. Do dalších aktivit center se mohou zapojit i ostatní studijní obory ZSF JU ▪ vysoký počet studentů v prezenční i v kombinované formě studia ve výše uvedených studijních oborech na ZSF JU ▪ habilitační práva ZSF JU ▪ ÚSP představuje velký potenciál pro rozvoj výše uvedených studijních oborů ▪ realizace odborné praxe studentů ZSF JU ▪ zapojení studentů do činnosti ÚSP v rámci dobrovolnických aktivit ▪ možnost zpracování závěrečných prací studentů ZSF JU na základě praktických zkušeností v terénní sociální práci ▪ ÚSP poskytuje klientům v různých oblastech sociální práce specifické služby (regionálně jinde nedostupné) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koncepční rozvoj aktivit ÚSP v návaznosti na studijní programy oborů ZSF ▪ rozvoj jednotlivých center v souladu s koncepcí ÚSP a ZSF JU ▪ zajištění odborné praxe studentů na klinickém pracovišti ZSF JU, které realizuje specifické aktivity – zapojení většího množství studentů do činnosti ÚSP v rámci odborné praxe ▪ rozvoj praktických aktivit v oblasti sociální práce, publikační činnosti a celoživotního vzdělávání ▪ celkové zefektivnění činností ÚSP, které vykonává ▪ zlepšení fungování ÚSP zejména v koordinaci procesů na úrovni kateder ZSF JU ▪ rozvoj studentských publikačních aktivit a účast na realizaci praktických projektů v oblasti sociální práce
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence manažerské koncepce fungování rozvoje ÚSP ▪ malé využití klinického pracoviště studenty (pracoviště má vysoký potenciál pro odbornou praxi studentů, nicméně nedostatečné personální zajištění toto zneumožňuje) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nekonceptní rozvoj ÚSP, neefektivní využití potenciálu a případný zánik činností jednotlivých center ÚSP, resp. zánik celého ÚSP ▪ nedostatečné personální zajištění fungování ÚSP ▪ ztráta či nezískání finančních zdrojů na fungování a rozvoj ÚSP

<ul style="list-style-type: none"> ▪ nízká účast studentů na odborných aktivitách (publikační činnost, praktické projekty, celoživotní vzdělávání) ▪ nedostatečné a nekonceptní personální zajištění činnosti center ÚSP ▪ neexistence databázového systému pro vkládání a archivaci dat získaných činností center ÚSP ▪ absence metodik sběru dat o činnosti center ÚSP ▪ absence monitoringu procesů, výsledků a výstupů ÚSP ze strany ZSF JU 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ malé využití klinického pracoviště studenty ▪ nízká účast studentů na odborných aktivitách center ÚSP
--	--

Zdroj: vlastní

Přes nepochybně velký význam a potenciál ÚSP pro ZSF JU se celkově ÚSP potýkal s problémy, které spočívají zejména v oblasti managementu. Tyto problémy vyplývaly jak z manažerské koncepce fungování rozvoje ÚSP, tak i z nedostatečného a nekonceptního personálního zajištění činnosti center ÚSP. Celkově bude nutno zlepšit fungování ÚSP a zefektivnit všechny jeho činnosti, zejména ÚSP včetně jeho financování.

4.2.3 Rozbor center Ústavu sociální práce ZSF JU

Ústav sociální práce je pracovištěm ZSF JU, které realizuje činnosti terénní sociální práce prostřednictvím svých center. Hlavní náplní činnosti center ÚSP je tedy sociální práce v terénu, tzn. realizace praktických aktivit ve vztahu k různým cílovým skupinám klientů. Ústav je tvořen jednotlivými centry, která mají různé odborné zaměření.

V roce 2009 pracovalo pod ÚSP osm funkčních center:

- 1. Centrum práv dítěte**
- 2. Centrum prevence civilizačních chorob**
- 3. Centrum prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů**
- 4. Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci**
- 5. Centrum zoorehabilitací**
- 6. Dobrovolnický program v Nemocnici České Budějovice, a. s.**
- 7. Program Pět P**
- 8. Univerzitní centrum pro seniory PATUP**

Tematické zaměření a konkrétní činnost jednotlivých center je popsána v publikaci „Ústav sociální práce ZSF JU“ [24]. Detailní rozbor aktivit a financování center se nachází v příloze č. 1.

Přiřazení center k jednotlivým výzkumným oblastem ÚSP

Pro ÚSP ZSF JU bylo nutno definovat výzkumné oblasti, které mají vazbu na činnost center ÚSP. Výzkumné oblasti spojují projekty s podobnou náplní či cílovou skupinou bez ohledu na typ projektu a způsob jeho financování.

V rámci projektové činnosti ÚSP lze definovat tyto výzkumné oblasti:

- **Výzkumná oblast prevence vybraných společensky nežádoucích jevů**
 - projekty této výzkumné oblasti jsou zaměřeny na prevenci společensky nežádoucích jevů,
 - cílovou skupinu projektů v rámci výzkumné oblasti tvoří části populace s rizikem postižení či postižením vybranými společensky nežádoucími jevy jako např. adolescenti, těhotné uživatelky drog, obchodované ženy apod.
- **Výzkumná oblast zdravotně sociální**
 - náplní projektů této výzkumné oblasti je problematika zdravotně sociální,
 - cílovou skupinu této výzkumné oblasti tvoří veškerá populace segmentovaná podle zdravotně sociálních aspektů, např. minority, děti trpící zdravotními poruchami, klienti se stomií, ozářené osoby aj.
- **Výzkumná oblast sociálně-právní**
 - tato výzkumná oblast spojuje projekty, jejichž náplní je sociálně-právní problematika,
 - cílovou skupinu výzkumné oblasti tvoří děti, senioři a jiné specifické skupiny, např. děti v náhradní rodinné péči, homosexuální páry aj.
- **Výzkumná oblast pro problematiku seniorů**
 - projekty této výzkumné oblasti se zabývají problematikou seniorů,

- cílovou skupinu výzkumné oblasti tvoří senioři segmentovaní podle specifických zdravotně sociálních hledisek, např. senioři trpící Parkinsonovou a Alzheimerovou chorobou nebo osoby pracující se seniory.
- **Výzkumná oblast prevence úrazů, otrav a násilí**
 - projekty této výzkumné oblasti se ve své náplni zabývají problematikou prevence úrazů, otrav a násilí,
 - cílovou skupinu výzkumné oblasti tvoří části populace se zvýšeným rizikem úrazů, otrav a násilí, jejichž příkladem jsou žáci základní školy, neslyšící osoby, osoby trpící domácím násilím aj.
- **Výzkumná oblast pro rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc**
 - výzkumná oblast spojuje projekty zaměřené na rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc,
 - cílovou skupinu této výzkumné oblasti představuje populace rozvojových zemí, zejména subsaharské Afriky.

Přiřazení centra k výzkumným oblastem:

- Centrum práv dítěte
 - Výzkumná oblast sociálně-právní
- Centrum prevence civilizačních chorob
 - Výzkumná oblast zdravotně sociální
- Centrum prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů
 - Výzkumná oblast prevence vybraných společensky nežádoucích jevů
 - Výzkumná oblast prevence úrazů, otrav a násilí
- Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci
 - Výzkumná oblast pro rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc
- Centrum zoorehabilitací
 - Výzkumná oblast zdravotně sociální
- Dobrovolnický program v Nemocnici České Budějovice, a. s.
 - Výzkumná oblast zdravotně sociální
- Program Pět P
 - Výzkumná oblast zdravotně sociální

- Univerzitní centrum pro seniory PATUP
 - Výzkumná oblast zdravotně sociální
 - Výzkumná oblast pro problematiku seniorů

4.3 Návrh procesního modelu fungování ÚSP

Hlavním přínosem ÚSP pro ZSF JU je praktická realizace sociální práce a funkce ÚSP jako klinického pracoviště pro realizaci praxí studentů. Do činnosti center se zapojují studenti všech forem studia také jako dobrovolníci, a tím se zvyšují praktické zkušenosti budoucích kvalifikovaných odborníků v oblasti sociální práce a zdravotně sociální problematiky. Odborné praxe studentů či aktivní zapojení do činností center ÚSP i mimo odbornou praxi umožní studentům také zpracování závěrečných prací na základě praktických zkušeností s realizací terénní sociální práce a rozvoj studentských publikačních aktivit [24].

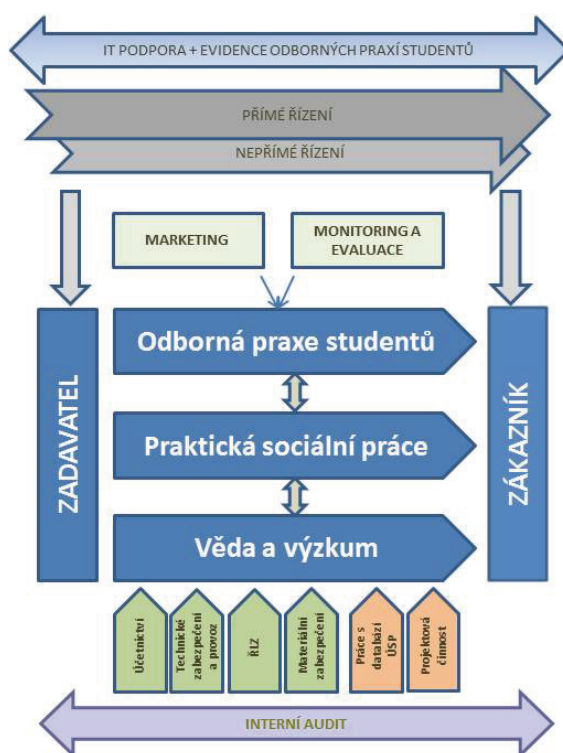
Než jsem mohla navrhnout procesní model fungování ÚSP, bylo nutno definovat jeho poslání a hlavní náplně činnosti. Teprve na jejich základě jsem navrhla a uspořádala vlastní procesy ÚSP.

Posláním ÚSP je realizace odborných praxí studentů všech forem studia nosných studijních zdravotně sociálních oborů na ZSF JU, praktická realizace sociální (i zdravotně sociální) práce a vědecko-výzkumná činnost v oblasti zdravotně sociální problematiky.

Hlavní náplní činnosti ÚSP je tedy sociální práce, tzn. realizace praktických aktivit ve vztahu k různým cílovým skupinám klientů. Do těchto aktivit jsou zapojeni nejen pracovníci ÚSP, ale také studenti, kteří zde absolvují odbornou praxi. Realizace aktivit center ÚSP poskytuje potenciál pro vědecko-výzkumnou činnost ÚSP. Většina aktivit ÚSP je realizovaná pomocí projektové činnosti.

S využitím poslání a na základě hlavní náplně činností ÚSP lze konstruovat návrh jeho procesního modelu fungování (schéma 8).

Schéma 8: Procesní model fungování ÚSP

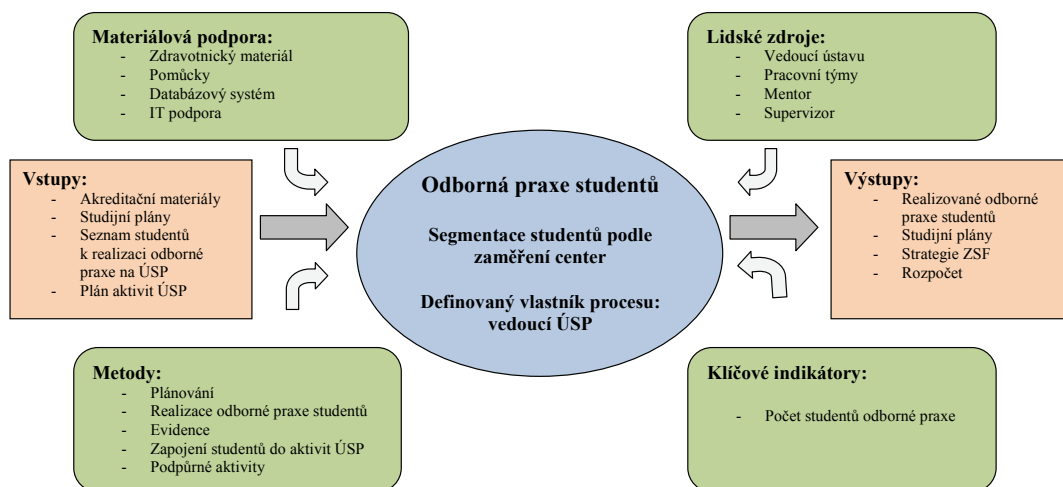


Zdroj: vlastní

Klíčové procesy fungování ÚSP tvoří tři procesy, a to proces odborné praxe studentů, proces praktické sociální práce, proces vědy a výzkumu. Tyto procesy již v ÚSP existovaly v době návrhu modelu. V návrhu modelu řízení byly následně dopracovány. Tyto procesy jsou s využitím systému ARIS včetně jejich EPC diagramů znázorněny v příloze č. 2.

- **Odborné praxe studentů** – v rámci tohoto procesu (schéma 9) dochází k realizaci odborné praxe studentů ZSF JU, údaje o realizovaných praxích (jména studentů, termíny realizace, místo realizace) je nutno zaznamenávat do databázového systému ÚSP a následně i v rámci outsourcovaného procesu do evidence odborných praxí fakulty. Další podporu tvoří outsourcované procesy ZSF JU, tj. řízení lidských zdrojů, účetnictví, technické zabezpečení a provoz, materiálové zabezpečení, IT podpora a interní audit. Zadavatelem pro tento klíčový proces jsou katedry ZSF JU, pro jejichž studenty je odborná praxe zajišťována ÚSP. Zákazníkem tohoto procesu jsou studenti realizující svou odbornou praxi v ÚSP.

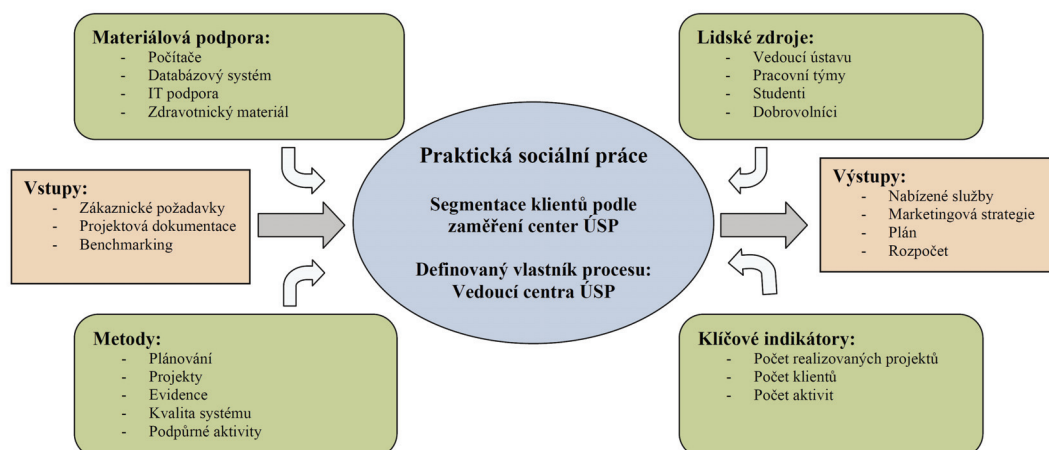
Schéma 9: Mapa procesu Odborná praxe studentů



Zdroj: vlastní

- **Praktická sociální práce** – tento proces (schéma 10) je zaměřen na vlastní sociální event. zdravotně sociální práci s klientem v centrech ÚSP. Klienti jsou segmentováni podle vlastního zaměření centra ÚSP. Výstupy z tohoto procesu je nutno zaznamenat do databázového systému ÚSP. Významnou podporu pro tento proces tvoří projektová činnost. Další podporu stejně jako v předchozím procesu tvoří i pro tento proces outsourcované procesy ZSF JU (řízení lidských zdrojů, účetnictví, technické zabezpečení a provoz, materiálové zabezpečení, IT podpora a interní audit). Zadavatelem tohoto procesu je vedení ÚSP a zákazníkem jsou klienti realizované praktické sociální práce, tj. cílové skupiny center a výzkumných oblastí ÚSP. U části aktivit tohoto procesu lze jako zákazníka taktéž označit donátory těchto aktivit.

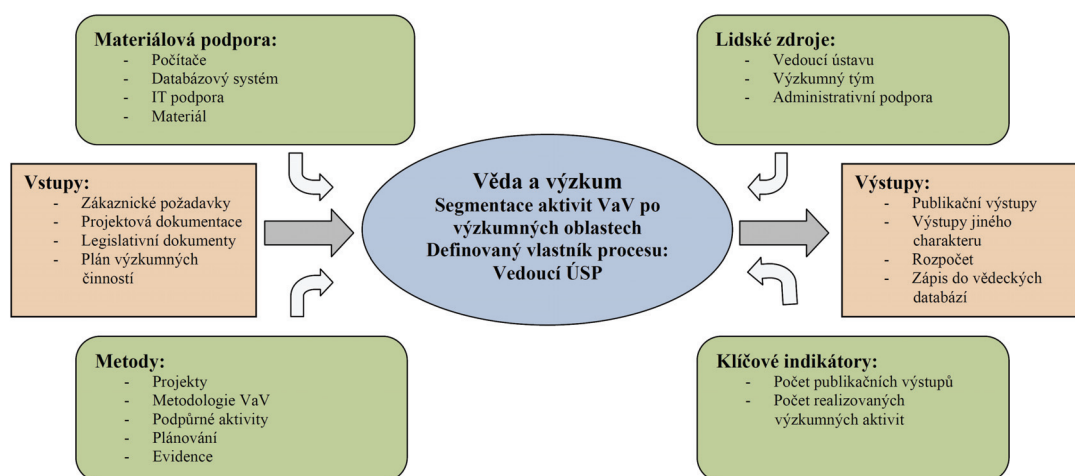
Schéma 10: Mapa procesu Praktická sociální práce



Zdroj: vlastní

- Věda a výzkum** – tento proces (schéma 11) zahrnuje vědecko-výzkumnou činnost ÚSP, ke které jsou využívána data získaná většinou v předchozích klíčových procesech týkající se cílových skupin výzkumných oblastí ÚSP. Taktéž výstupy z toho procesu je nutno zaznamenávat do databázového systému ÚSP. I tento proces je podpořen projektovou činností a všemi outsourcovanými podpůrnými procesy ZSF JU s výjimkou evidence odborných praxí studentů. V úloze zadavatele v tomto procesu vystupuje vedení ZSF JU a řešitelé projektů, jejichž výzkumné záměry jsou v ÚSP realizovány (někdy pouze částečně na úrovni sběru dat). Zákazníkem v tomto procesu je ZSF JU a donátoři vědecko-výzkumných aktivit.

Schéma 11: Mapa procesu Věda a výzkum



Zdroj: vlastní

Podpůrnými procesy ÚSP jsou proces práce s databázovým systémem ÚSP a proces projektové činnosti. Proces projektové činnosti již v době návrhu modelu řízení v ÚSP omezeně fungoval, nově byl do návrhu procesního modelu zařazen proces práce s databázovým systémem.

- **Práce s databázovým systémem ÚSP** – je proces, v rámci kterého jsou zaznamenávána požadovaná data všech klíčových procesů do databázového systému ÚSP. Tato data jednak dokumentují činnost ústavu, poskytují znalostní databázi a dále vstupují jako podklad pro řídicí procesy ÚSP (monitoring a hodnocení činnosti ÚSP, marketing).
- **Projektová činnost** – tvoří podpůrný proces zejména pro klíčové procesy, jelikož napomáhá získávání finančních prostředků pro tyto procesy a determinuje jejich realizaci. Projektová činnost je podpůrná pro klíčové procesy při realizaci aktivit typu konference, vzdělávací aktivity, volnočasové aktivity s klientem, terapeutické, preventivní, výzkumné a publikační aktivity a aktivity zaměřené na publicitu činnosti ÚSP. Tento proces je s využitím systému ARIS a EPC diagramu zobrazen v příloze č. 2.

Podpůrné procesy outsourcované ZSF JU tvoří podpůrné procesy, které jsou pro ÚSP zajišťovány ZSF JU stejným způsobem jako pro jiné součásti fakulty. Jedná se o tyto již zmíněné procesy, které existovaly již v době návrhu modelu řízení:

- Účetnictví – zajištění účetnictví, vedení ekonomických agend a evidence majetku
- Technické zabezpečení a provoz – zajištění technického zázemí pro chod ústavu a jeho provoz (např. poštovní služby, přeprava osob, hlídání a úklid prostor ÚSP)
- Materiálové zabezpečení – proces zajištění materiálu zejména pro klíčové procesy ÚSP, tj. sociální práci s klientem, vědu a výzkum i realizaci odborné praxe studentů
- IT podpora – zajištění instalace a provozu hardwarového i softwarové vybavení ÚSP v souladu s IT systémy JU
- Evidence odborných praxí studentů – proces evidence studentů absolvujících odbornou praxi v centrech ÚSP v souladu s pravidly pedagogického procesu ZSF JU
- Interní audit – proces realizace interních auditů jak fungování ÚSP, tak i jeho výstupu a výsledků

Řídící procesy zahrnují přímé a nepřímé řízení. Přímé řízení je realizováno děkanem ZSF JU, tajemníkem ZSF JU, vedoucím manažerem ÚSP, dále pak vedoucími center ÚSP a na úrovni projektů také jejich hlavními řešiteli. Nepřímé řízení je realizováno úseky proděkanů ZSF JU (proděkan pro pedagogickou činnost, rozvoj, vědu a výzkum) a jejich kanceláři. Podporu pro tyto dva řídicí procesy tvoří nově zařazené procesy navrženého modelu řízení, a to:

- **Monitoring a evaluace** – tento proces by měl hrát důležitou zásadní roli při sledování činnosti ÚSP a jeho center a dále pak při hodnocení jejich činnosti včetně aktivit realizovaných pomocí projektů. Tento proces je zobrazen s využitím systému ARIS a EPC diagramu v příloze č. 2.
- **Marketing** – proces realizace marketingových činností je důležitý pro rozvoj a sledování jak potenciálních, tak i stávajících segmentů klientů ÚSP (studenti ZSF JU, klienti center a výzkumných oblastí ÚSP). Tento proces se zaměřuje i na možnosti rozvoje poskytovaných služeb ústavem (včetně jejich ceny pro klienty) a jeho publicitu.

4.4 Monitoring projektů řešených ZSF JU

Na základě přesně vytvořené metodiky monitorování, specifikace časového období a typu projektu byl proveden monitoring všech projektů, které ÚSP realizoval k 1. 1. 2007 (příloha č. 3). Jednalo se o praktické, vzdělávací i vědecké projekty. Z těchto projektů byly vybrány ty, jejichž aktivity byly podkladem pro rozvoj činnosti ÚSP.

Výběr projektů vhodných k integraci do ÚSP

Na základě předem definovaných kritérií byl ve spolupráci s vedoucí (koordinátorkou) ÚSP proveden výběr projektů vhodných k integraci do ÚSP.

Kritéria výběru byla následující:

- projekt pokračuje i po 1. 1. 2007,
- alespoň jedna projektová aktivita souvisí s činností ÚSP,
- alespoň jedna projektová aktivita je realizována pracovníky ÚSP.

Vybrané projekty, které splnily všechna specifikovaná kritéria, byly převedeny pod gesci ÚSP a následně přiřazeny jednotlivým výzkumným oblastem ÚSP podle jejich odborného zaměření.

Přiřazení vybraných projektů k jednotlivým výzkumným oblastem ÚSP

Vybrané projekty, které splnily všechna specifikovaná kritéria, byly přiřazeny jednotlivým výzkumným oblastem ÚSP podle jejich odborného zaměření a dále postupně doplňovány i projekty realizovanými ZSF po 1. 1. 2007, které splňovaly stejná výběrová kritéria (tab. 7).

Tab. 7: Přiřazení realizovaných projektů k výzkumným oblastem ÚSP

1. Výzkumná oblast prevence vybraných společensky nežádoucích jevů (Centrum prevence vybraných společensky nežádoucích jevů)	Realizace konference na téma Těhotné uživatelky drog – zdravotní a sociální dopad této problematiky (Žižková, B.)
	Obchodované české ženy v Holandsku (Čurdová, Z.)
	Centrum prevence vybraných společensky negativních jevů (Ročňová, J.)
	Rozvoj a zvyšování potenciálu vzdělávání pracovníků Centra prevence soc. pat. jevů při ZSF JU v oblasti všeobecné primární prevence (Žižková, B.)
	Zdravotně sociální problematika gravidity a šestinedělí u HIV pozitivních žen v Keni (Ročňová, J.)
2. Výzkumná oblast pro etnické a národnostní menšiny <i>V současné době neexistuje na ÚSP centrum se zaměřením na tuto problematiku</i>	Rozvíjení spolupráce mezi ČR a Kanadou v oblasti migrační politiky romského etnika (Vojtová, P.)
	Zajištění efektivní, kulturně diferencované ošetrovatelské péče pro vietnamskou a čínskou minoritu v ČR (Tóthová, V.)
	Kvalita života, střední a zdravá délka života z aspektu determinant zdraví u romského obyvatelstva v ČR (Davidová, E.)
	Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mládeží (Urban, D.)

3. Výzkumná oblast zdravotně sociální (Centrum prevence civilizačních chorob) (Centrum zooterapie) (Dobrovolnický program v Nemocnici ČB)	Letní tábor pro děti trpící enurézou a enkoprézou (Břízová, B.)
	Dobrovolnický program v Nemocnici ČB (Motlová, L.)
	Vnější a genetické determinanty obezity (IKEM Praha – Adámková, V., spoluřešitel: ZSF JU – Velemínský, M.)
	Psychosociální aspekty biologického, nebiologického a „náhradního“ rodičovství a dobrovolné a nedobrovolné bezdětnosti (Konečná, H.)
	Komparace skladby dětí vhodných do náhradní rodinné péče a metody práce s nimi ve vybraných ústavních zařízeních v jednotlivých krajích ČR (Štochlová, P.)
	Screening sluchu na neonatologických odděleních v Jihočeském kraji (Hlavičková, P.)
	Psychosociální problémy klientů se stomií (Bubníková, H.)
	Víkendové pobyty pro nemocné s roztroušenou sklerózou (Matlasová, H.)
	Některé faktory životního stylu pacientů s kardiov. onemocněním (Kotasková, L.)
	Letní integrační canisterapeutický tábor (Tichá, L.)
	Animal Assisted Therapy u dětí s hyperkinetickým syndromem, dětskou mozkovou obrnou a sluchovým postižením (Eisertová, J.)
	Konference – Pravda o zooterapii (Eisertová, J.)
	Stanovení radioprotektivního účinku terapeutického laseru (Skalická, Z.)
4. Výzkumná oblast sociálně-právní (Centrum práv dítěte)	Zdravotně sociální problematika dětství v evropském kontextu (Zierhutová, J.)
	Mezinárodní únosy dětí versus práva dítěte (Pešlová, E.)
	Obchod s lidmi jako závažné porušení lidských práv (Ročňová, J.)
	Rozbor právní úpravy soužití homosexuálních párů v ČR (Kubelová, M.)
5. Výzkumná oblast pro problematiku seniorů (Univerzitní centrum PATUP)	Univerzitní centrum pro seniory PATUP (Motlová, L.)
	Dobrovolnický program v Nemocnici ČB (Motlová, L.)
	Senioři pro občanskou společnost Dobrovolníci senioři ve Virginii (Kabelková, M.)
6. Výzkumná oblast prevence úrazů, otrav a násilí (Centrum prevence úrazů)	Středisko prevence úrazů v Jihočeském kraji (Velemínský, M.)
	Epidemiologická studie (Toráčová, L.)

	Preventivní program pro žáky základních škol zaměřený na první pomoc (Matlasová, H.)
7. Výzkumná oblast pro rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc (Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci)	Rozvojová spolupráce a humanitární pomoc v oblasti subsaharské Afriky (Měrotská, M.)
	Mezinárodní konference o zdravotně sociální problematice rozvojových zemí (Měrotská, M.)
8. Výzkumná oblast bioetika <i>V současné době nejsou dané aktivity zaštitěny fungujícím centrem ÚSP</i>	Filosofická etika v biomedicíně a biotechnice (Dolista, J.)
	Prosociální chování a jeho vazby na altruismus, afilii a empatii (Zášková, H.)
	Etické aspekty regulace klinického výzkumu a role etických komisí v České republice (Šimek, J.)

Zdroj: vlastní

Mezi projekty vybranými k integraci do center ÚSP byly i projekty, jejichž výzkumná oblast s jeho odborným zaměřením doposud neexistovala, proto bylo vedení ÚSP navrženo zřízení nové výzkumné oblasti s danou odbornou problematikou. V rámci analýzy projektových aktivit byly definovány ještě další dvě výzkumné oblasti, které nejsou zařazeny k výše uvedeným centrům ÚSP:

- Výzkumná oblast pro etnické a národnostní menšiny – V současné době neexistuje na ÚSP centrum se zaměřením na tuto problematiku. V případě, že v rámci ZSF JU budou řešeny projekty se zaměřením na danou tematiku, lze doporučit vznik nového centra, a to zejména v souvislosti se specifičností dané tematiky, případně její zahrnutí pod Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci.
- Výzkumná oblast bioetika – V současné době nejsou dané aktivity zaštitěny fungujícím centrem ÚSP. V rámci ÚSP byla snaha o vytvoření Centra bioetiky, avšak toto centrum nevykazuje činnost odpovídající fungujícím centrům ÚSP, jako je tomu u ostatních center ÚSP. Tento stav byl skutečností již v okamžiku realizace analýz, a z tohoto důvodu byla tato výzkumná oblast a související projekty z analýzy a dalšího monitoringu vyjmuty.

4.5 Vytvoření souboru indikátorů k monitorování a hodnocení ÚSP

Pro Ústav sociální práce byl ZSF JU vytvořen soubor indikátorů, pomocí kterých bude možno sledovat a hodnotit činnost a rozvoj ÚSP a jeho částí – jednotlivých výzkumných oblastí a jejich center. Při návrhu tohoto souboru indikátorů jsem vycházela jak z předchozí analýzy fungování ÚSP, tak i z navrženého procesního modelu pro fungování ÚSP. Navržené indikátory jsou v podstatě směřovány k monitorování navržených tří klíčových procesů, a to odborné praxe studentů, praktické sociální práce a VaV a dále na jejich projektovou i marketingovou podporu. Indikátory byly navrženy tak, aby jejich hodnoty bylo možno použít i pro koncipování strategického rozvoje ÚSP.

Postup při tvorbě souboru monitorovacích indikátorů pro ÚSP

1. Byly definovány jednotné principy tvorby monitorovacích indikátorů ÚSP:
 - transparentnost,
 - relevance,
 - užitečnost,
 - udržitelnost,
 - účinnost,
 - efektivita,
 - výkonnost,
 - agregovatelnost,
 - dostupnost.
2. Bylo deklarováno schéma konstrukce indikátoru na základě schématu 5.
3. Byly specifikovány oblasti monitorování:
 - lidské zdroje,
 - finanční zdroje,
 - aktivity výzkumných oblastí/center/projektů.

4. Indikátory byly definovány na úrovni projektů a dále agregovány na vyšší úrovni dle struktury ÚSP, tj. aktivita/projekt – centrum – výzkumná oblast – ÚSP.
5. Na základě „Metodiky zavádění výsledků výzkumu do praxe s podporou fondů EU“ (vytvořenou v rámci projektu OP RLZ CZ.04.1.03/3.2.15.1/0143) [36] a Metodiky hodnocení výzkumu a vývoje a jejich výsledků v roce 2007 [67] byly vybrány a definovány indikátory:
 - vstupů,
 - výstupů,
 - výsledků,
 - dopadů,korespondující s návrhem budoucího databázového systému ÚSP ZSF JU, resp. navržené indikátory byly následně zakomponovány do návrhu databázového systému ÚSP [91].
6. V rámci vytvořeného souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů ÚSP ZSF JU byly definovány monitorovací indikátory vstupů, výstupů, výsledků a dopadů.

Soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů ÚSP

Indikátory vstupů činnosti ÚSP se váží k personálnímu obsazení ÚSP, studentům odborné praxe a způsobu jeho financování na úrovni projektů.

1. Počet pracovníků

1.1 Počet pracovníků s pracovním úvazkem

1.1.1 Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách

1.1.2 Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP

1.1.3 Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu

1.2 Počet pracovníků s DPČ

1.3 Počet pracovníků s DPP

1.4 Počet doktorandů

1.4.1 Počet doktorandů v prezenční formě studia

1.4.1.1 *Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře*

1.4.1.2 *Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP*

1.4.1.3 *Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu*

1.4.2 Počet doktorandů s DPČ

1.4.3 Počet doktorandů s DPP

1.4.4 Počet doktorandů se stipendiem (jiným než Ph.D.)

1.5 Počet dobrovolníků

2. Počet studentů odborné praxe

2.1 Počet studentů přihlášených na odbornou praxi

2.2 Počet studentů realizujících odbornou praxi

3. Financování – Rozpočet ÚSP

3.1 Příspěvek do rozpočtu ze ZSF JU

3.2 Rozpočet grantových projektů

3.2.1 Grantový projekt ZSF JU

3.2.2 Grantový projekt JU

3.2.3 Grantový projekt externí

3.2.3.1 *Grantový projekt externí FRVŠ*

3.2.3.2 *Grantový projekt externí GAČR*

3.2.3.3 *Grantový projekt externí IGA MZ ČR*

3.2.3.4 *Grantový projekt externí EU*

3.2.3.5 *Grantový projekt externí JčK*

3.2.3.6 *Grantový projekt externí Nadační fondy*

3.2.3.7 *Grantový projekt externí Rozvojový projekt*

3.2.3.8 *Grantový projekt externí DP MZ ČR*

3.2.3.9 *Grantový projekt externí DP MŠMT ČR*

3.2.3.10 *Grantový projekt externí DP MPSV ČR*

3.2.3.11 *Grantový projekt externí jiné zdroje*

Indikátory výstupů činnosti ÚSP jsou relevantní k jednotlivým aktivitám ÚSP.

4. Počet aktivit

4.1 Počet realizovaných konferencí

4.2 Počet realizovaných vzdělávacích aktivit

4.3 Počet realizovaných volnočasových aktivit

4.4 Počet publikačních výstupů

- 4.4.1 Počet článků v impaktovaném časopise
- 4.4.2 Počet článků v recenzovaném časopise
- 4.4.3 Počet odborných knih
- 4.4.4 Počet samostatných kapitol v odborné knize
- 4.4.5 Počet článků ve sborníku

4.5 Počet realizovaných preventivních aktivit

4.6 Počet realizovaných výzkumných aktivit

4.7 Počet realizovaných odborných praxí studentů

Indikátory výsledků činnosti ÚSP jsou v relaci k řešeným projektovým žádostem, realizovaným projektům a jejich aktivitám, počtu klientů a výdajům na řešení projektů.

5. Projekty

5.1 Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu

- 5.1.1 Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu
- 5.1.2 Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu

5.2 Počet realizovaných projektů

- 5.2.1 Počet realizovaných krátkodobých projektů
- 5.2.2 Počet realizovaných dlouhodobých projektů

5.3 Počet realizovaných projektů s aktivitami

- 5.3.1 Počet realizovaných projektů s aktivitou konference
- 5.3.2 Počet realizovaných projektů s aktivitou vzdělávání
- 5.3.3 Počet realizovaných projektů s volnočasovými aktivitami
- 5.3.4 Počet realizovaných projektů s publikačními aktivitami
- 5.3.5 Počet realizovaných projektů s terapeutickými aktivitami
- 5.3.6 Počet realizovaných projektů s preventivními aktivitami
- 5.3.7 Počet realizovaných projektů s výzkumnými aktivitami

5.4 Počet klientů projektových aktivit

- 5.4.1 Počet klientů vzdělávání
- 5.4.2 Počet klientů volnočasových aktivit
- 5.4.3 Počet klientů terapeutických aktivit

5.4.4 Počet klientů preventivních aktivit

5.5 Výdaje na řešení projektů

5.5.1 Výdaje na řešení projektů ze ZSF JU

5.5.2 Výdaje na řešení projektů z grantových agentur a státního rozpočtu

Indikátory dopadů činnosti ÚSP směřují do oblasti projektových žádostí, realizovaných projektů a jejich financování, klientů ÚSP, studentů odborné praxe, pracovníků realizujících VaV a týkají se celkového zkvalitnění činnosti a úrovně ÚSP.

6. Dopady činností

6.1 Zvýšení úspěšnosti žádostí o spolufinancování projektu

6.2 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů mimo finanční zdroje ZSF

6.2.1 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů FRVŠ

6.2.2 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů GAČR

6.2.3 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů IGA MZ ČR

6.2.4 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů EU

6.2.5 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů JčK

6.2.6 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů Nadační fondy

6.2.7 Zvýšení finanční spoluúčasti Rozvojových projektů

6.2.8 Zvýšení finanční spoluúčasti projektů z jiných zdrojů

6.3 Zvýšení počtu realizovaných projektů

6.3.1 Zvýšení počtu realizovaných projektů s aktivitou konference

6.3.2 Zvýšení počtu realizovaných projektů s aktivitou vzdělávání

6.3.3 Zvýšení počtu realizovaných projektů s volnočasovými aktivitami

6.3.4 Zvýšení počtu realizovaných projektů s publikačními aktivitami

6.3.5 Zvýšení počtu realizovaných projektů s terapeutickými aktivitami

6.3.6 Zvýšení počtu realizovaných projektů s preventivními aktivitami

6.3.7 Zvýšení počtu realizovaných projektů s výzkumnými aktivitami

6.4 Zvýšení počtu klientů

6.4.1 Zvýšení počtu klientů vzdělávání

6.4.2 Zvýšení počtu klientů volnočasových aktivit

6.4.3 Zvýšení počtu klientů terapeutických aktivit

6.4.4 Zvýšení počtu klientů preventivních aktivit

6.4.5 Zvýšení počtu klientů výzkumných aktivit

6.5 Zvýšení počtu studentů odborné praxe

6.6 Zvýšení počtu pracovníků realizujících VaV

Větší počet monitorovacích a hodnotících indikátorů je dán velkou odlišností a originalitou činností ÚSP na úrovni jak výzkumných oblastí jednotlivých center ÚSP, tak i řešených projektů ÚSP. Definované monitorovací indikátory vycházejí z organizační struktury a procesního modelu fungování ÚSP a předpokládá se, že na nejnižší úrovni, tj. pro jednotlivé aktivity či projekty, nebude možno vyplnit všechny navržené indikátory, ale pouze ty, které jsou k dané aktivitě/projektu relevantní. Provázání indikátorů relevantní úrovně s klíčovými procesy ÚSP ukazuje následující tabulka 8. Indikátory nižších úrovní jsou zastoupeny v klíčových procesech stejně jako indikátory jejich nadřazené úrovně uvedené v tabulce.

Tab. 8: Zastoupení indikátorů v klíčových procesech ÚSP

Kód indikátoru	Zastoupení indikátoru v klíčovém procesu		
	<i>Odborná praxe studentů</i>	<i>Praktická sociální práce</i>	<i>Věda a výzkum</i>
1.1	X	X	X
1.2	X	X	X
1.3	X	X	X
1.4	X	X	X
1.5		X	
2.1	X		
2.2	X		
3.1	X	X	X
3.2		X	X
4.1			X
4.2		X	
4.3		X	
4.4			X
4.5		X	
4.6			X
4.7	X		
5.1		X	X
5.2		X	X
5.3		X	X
5.4		X	X
5.5		X	X

6.1		X	X
6.2		X	X
6.3		X	X
6.4		X	X
6.5	X		
6.6			X

Zdroj: vlastní

Agregování navržených indikátorů ÚSP je možné provádět hierarchicky – nejprve na úrovni center, pak výzkumných oblastí a následně celého ÚSP (dle organizační úrovně ÚSP) [91].

Hodnoty navržených agregovaných monitorovacích indikátorů umožňují sestavovat poměrové ukazatele výkonnosti, které by umožnily dále ještě detailněji analyzovat a následně i hodnotit činnost ÚSP a jeho části. Jedná se například o následující poměrové ukazatele:

- Počet studentů odborné praxe (*indikátor 2*) / Počet pracovníků (*indikátor 1*)
- Počet aktivit (*indikátor 4*) / Počet pracovníků (*indikátor 1*)
- Počet realizovaných projektů (*indikátor 5.2*) / Počet pracovníků (*indikátor 1*)
- Počet klientů (*indikátor 5.4*) / Počet pracovníků (*indikátor 1*)
- Rozpočet ÚSP (*indikátor 3*) / Počet pracovníků (*indikátor 1*)
- Rozpočet grantových projektů (*indikátor 3.2*) / Rozpočet ÚSP (*indikátor 3*)
- Výdaje na řešení projektu (*indikátor 5.5*) / Počet klientů (*indikátor 5.4*)
- Výdaje na řešení projektu (*indikátor 5.5*) / Počet aktivit (*indikátor 4*)

Soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů jsem následně zakomponovala do návrhu databázového systému k zaznamenávání dat potřebných pro činnost ÚSP.

4.6 Vytvoření zadání pro tvorbu databázového systému ÚSP

Návrh databázového systému pro ÚSP ZSF JU jsem koncipovala tak, aby vytvořený soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů spolu s databázovým systémem díky synergickému efektu tvořily jednoduchý analytický model sloužící k podpoře řízení.

Vlastní databázový systém slouží k zaznamenávání dat potřebných pro činnost a rozvoj ÚSP. Do navrženého databázového systému ÚSP by mělo být možno vkládat data získaná činnostmi jednotlivých projektů a aktivit ÚSP. Zadání databázového systému opět vychází z návrhu procesního modelu řízení ÚSP a jednotlivé databáze budou sloužit jako podpora všech klíčových i podpůrných procesů ÚSP.

Návrh databázového systému stejně jako návrh monitorovacího systému vychází z předchozí sekundární analýzy dat, která spočívala v analýze dokumentace vybraných projektů řešených v rámci výzkumných oblastí ÚSP a jejich center k 1. 1. 2007. Zdroji informací potřebných k provedení analýzy byly u projektů výzkumného souboru např. anotace projektů, rozpočty projektů, výsledky a výstupy projektů a další projektová dokumentace. Dalšími zdroji informací vedle projektových dokumentací analyzovaných projektů byly informace získané od vedoucích (koordinátorky) ÚSP, řešitelů a odborných garantů projektů, pracovníků oddělení vědy a výzkumu ZSF JU, pracovníků ekonomického oddělení ZSF JU. V oblasti návrhu databáze jsem spolupracovala s IT specialistou a vedoucím IT oddělení ZSF JU ing. Milanem Tržilem zejména z důvodů dalšího provázání navrhovaného databázového systému ÚSP s ostatními IT systémy fakulty. Navržené databáze byly z hlediska struktury datových záznamů také konzultovány s vedoucí (koordinátorkou) ÚSP Mgr. Magdalenou Drábovou, Ph.D. Pro zpracování návrhu databázového systému byl využit taktéž soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů ÚSP a dále pak „Metodika hodnocení výzkumu a vývoje a jejich výsledků v roce 2007“, vypracovaná Úřadem vlády ČR č. j. 13 802/2007 [67].

Navržené IT řešení databázového systému koresponduje s navrženým souborem monitorovacích a hodnotících indikátorů, pomocí kterého je možno sledovat a hodnotit činnost a rozvoj ÚSP a jeho částí – jednotlivých výzkumných oblastí a jejich center. Indikátory pro monitorování vstupů činnosti ÚSP se váží k personálnímu obsazení ÚSP, studentům odborné praxe a způsobu jeho financování na úrovni projektů. Indikátory výstupů činnosti ÚSP se váží k jednotlivým aktivitám a projektům ÚSP, indikátory pro monitorování výsledků činnosti ÚSP se váží k řešeným projektovým žádostem, realizovaným projektům a jejich aktivitám, počtu klientů, počtu studentů odborné praxe a výdajům na řešení projektů. Indikátory dopadů činnosti ÚSP zahrnují projektové žádosti, realizované projekty a jejich financování, klienty ÚSP a pracovníky ve vědě a výzkumu.

Postup při zpracování návrhu struktury databáze ÚSP

1. Byly definovány jednotné principy tvorby návrhu databázového systému:
 - vstup dat – jedinečnost, neduplicita, přebírání dat z nadřazených informačních systémů – STAG, iFIS, ruční vstup dat pouze oprávněným uživatelem,
 - uložení dat – jedinečnost, neduplicita – v tabulkách databáze je záznam uložen pouze jedenkrát,
 - hierarchický přístup k datům – k jednotlivým datům a reportům databáze mají přístup pouze oprávnění uživatelé zodpovídající za danou oblast [41, 56, 65, 66, 113].
2. Byly specifikovány jednotlivé funkční části databáze: lidské zdroje, finanční zdroje, aktivity výzkumných oblastí/center/projektů atd.
3. Na základě analýzy fungování ÚSP, procesů a činnosti realizovaných v rámci jednotlivých částí ÚSP byly definovány základní typy záznamů databáze.
4. Databázové záznamy byly definovány na úrovni projektů a dále agregovány na vyšší úrovně dle struktury ÚSP, tj. aktivita/projekt – centrum – výzkumná oblast – ÚSP.
5. Na základě vytvořeného souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů ÚSP pro dané monitorovací indikátory (vstupů, výstupů, výsledků, dopadů) byl vypracován návrh budoucího databázového systému ÚSP ZSF JU tak, aby jednotlivé indikátory byly zakomponovány do struktury databázového systému.
6. Na základě návrhu budoucí databáze bylo navrženo konkrétní technické řešení databázového systému dat sebraných v rámci výzkumných oblastí ÚSP [93].

Byla navržena databáze, do které bude možno vkládat data získaná činnostmi jednotlivých projektů ÚSP tak, aby bylo možno následně provádět výzkumnou činnost v rámci výzkumných oblastí ÚSP. Návrh řešení databázového systému je tvořen propojením jednotlivých dílčích databází s věcně specifickým typem záznamu, a to:

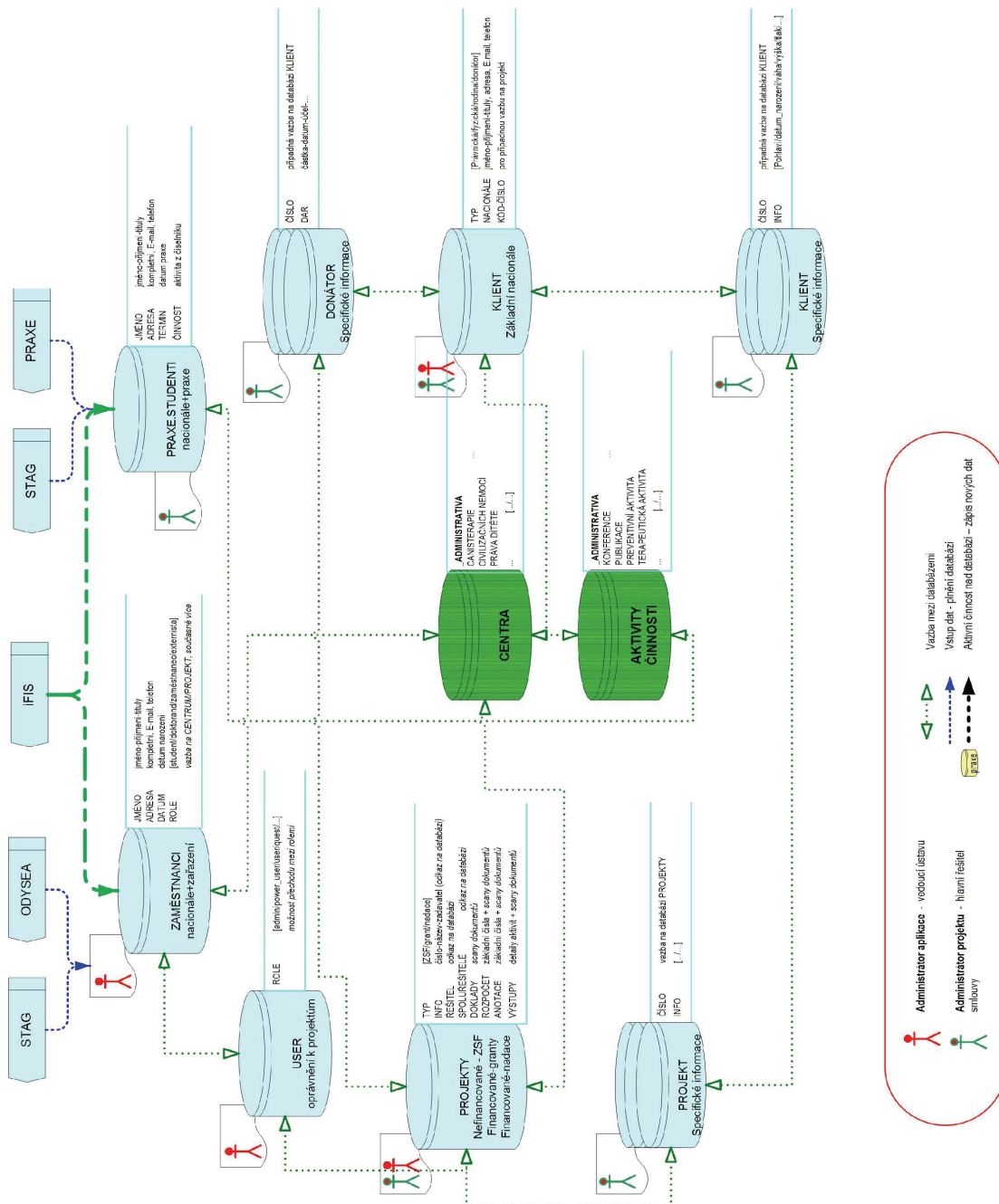
- **databáze zaměstnanců ÚSP** je v relaci se vstupními indikátory (Počet pracovníků) a indikátory dopadů (Zvýšení počtu pracovníků vědy a výzkumu),
- **databáze uživatelů ÚSP využívajících databázi projektů ÚSP** je provázána s indikátory vstupu (Počet pracovníků),

- **databáze projektů ÚSP** má vazbu na indikátory výsledků (Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu, Počet realizovaných projektů) a dopadů (Zvýšení úspěšnosti žádostí o spolufinancování projektu, Zvýšení počtu realizovaných projektů),
- **databáze studentských praxí realizovaných v ÚSP** váže na indikátory vstupů (Počet studentů přihlášených na odbornou praxi), výsledků (Počet realizovaných odborných praxí studentů) a dopadů (Zvýšení počtu studentů odborné praxe ÚSP),
- **databáze donátorů s informacemi o finančních zdrojích projektů a aktivit ÚSP** je v relaci se vstupními indikátory (Rozpočet ZSF JU, Rozpočet grantový projekt), výsledků (Výdaje na řešení projektů) a indikátory dopadů (Zvýšení finanční spoluúčasti projektů mimo finanční zdroje JU),
- **databáze klientů ÚSP** má vazbu na indikátory výsledků (Počet klientů) a dopadů (Zvýšení počtu klientů),
- **databáze aktivit a činností realizovaných v ÚSP** je v relaci s indikátory výstupů (Počet realizovaných aktivit) a dopadů (Zvýšení počtu realizovaných aktivit),
- **databáze center ÚSP** je provázána s výše uvedenými databázemi, obsahuje převážně agregované indikátory výstupů a výsledků na úrovni center [93].

Naplnění indikátorů dopadů činnosti ÚSP (zvýšení úspěšnosti žádostí o spolufinancování projektu, zvýšení finanční spoluúčasti projektů mimo finanční zdroje ZSF, zvýšení počtu realizovaných projektů, zvýšení počtu klientů, zvýšení počtu pracovníků vědy a výzkumu v rámci Jihočeského kraje) je umožněno porovnáním agregovaných dat aktuálního stavu databáze se stavem v předchozím monitorovacím období. Předpokládaná délka monitorovacího období je šest měsíců s tím, že monitorovací cyklus by mohl být v případě potřeby zkrácen na tři měsíce nebo prodloužen na dvanáct měsíců. Agregace dat probíhá na úrovni center, výzkumných oblastí a celého ÚSP dle organizační úrovně ÚSP.

4.6.1 Popis struktury navrženého databázového systému ÚSP

Schéma 12: Návrh struktury databázového systému ÚSP



Zdroj: Prokešová et al., 2009

Vazba mezi prvky databázového systému je zobrazena na předchozím schématu (schéma 12). Databázový systém je důsledně koncipován tak, aby data v systému uložená byla relevantní a univerzálně využitelná. Protože již v rámci JU existují celouniverzitní agendy (STAG, iFIS, ...), které obsahují některé důležité jedinečné informace, bylo nutné zabezpečit jednotnost a neduplicitu takových dat. Z tohoto důvodu byly vytvořeny, pokud to bylo možné, automatické importy ze stávajících systémů (informace o studijních programech, informace o osobách, ...). Teprve informace, které nelze z nadřazených systémů efektivně převést, jsou do databázového systému ÚSP doplňovány ručně oprávněným uživatelem zodpovídajícím za danou oblast. Informace o datech importovaných a vkládaných do databázového systému ÚSP jsou ukládány do informačních souborů – LOGŮ. Výše uvedeným způsobem je dosažena jednoznačnost a neduplicita dat, která jsou uložena v databázi [11, 65, 66].

Databáze zaměstnanců ÚSP je koncipována tak, aby do ní mohly vstupovat údaje z univerzitních informačních systémů STAG, ODYSEA a iFIS. Tato databáze shromažďuje základní údaje o zaměstnancích ÚSP a jejich pracovním zařazení. Datový záznam v této databázi obsahuje údaje se jménem a tituly pracovníka, jeho e-mailovou adresu a telefonní číslo. Dalším záznamem v databázi je datum narození zaměstnanců a typ pracovněprávního vztahu (pracovní smlouva, DPČ, DPP, stipendium) a údaj, zda se jedná o zaměstnance, studenta, dobrovolníka apod.

Databáze uživatelů ÚSP využívajících databázi projektů ÚSP slouží k evidenci a udělení úrovně oprávnění jednotlivým uživatelům. Podle přidělené úrovně oprávnění jsou jednotliví uživatelé systému omezováni v přístupech a modifikacích dat s ohledem na strukturu ÚSP, např. je jim přidělováno oprávnění k modifikaci či editaci jednotlivých záznamů o projektech ÚSP.

Ve dvou **databázích projektů** jsou zaznamenávána data o projektech ÚSP. Jedná se o datové záznamy o typu projektu, jeho názvu a jménu řešitele i spoluřešitelů. Dále jsou u jednotlivých projektů zadávány jejich anotace, částka rozpočtu (včetně rozdělení na část rozpočtu poskytnutou grantovou agenturou a část spolufinancovanou ZSF JU) a výstupy projektů. Databáze umožňují uchovávat i specifické záznamy, např. projektovou dokumentaci různého charakteru.

Databáze studentských praxí realizovaných v ÚSP umožňuje vstup údajů z informačního systému STAG, iFIS a z databáze studentských praxí provozovanou

ZSF JU. U studentů odborné praxe jsou v databázi zaznamenávány údaje o jejich jméně a kontaktech typu e-mail a číslo telefonu. Dále je zaznamenáváno datum zahájení jejich odborné praxe a do připraveného číselníku je nutno zadat, k jakému typu aktivity se jejich odborná praxe váže.

Databáze donátorů s informacemi o finančních zdrojích projektů a aktivit ÚSP je koncipována tak, aby umožňovala zadávat a shromažďovat informace související s rozpočtem ÚSP ZSF JU, rozpočty grantových projektů a zaznamenáním sponzorských darů.

Databáze klientů ÚSP jsou určeny k záznamům dat o klientech ÚSP, a to zejména o jaký typu klienta se jedná (fyzickou či právnickou osobu), jeho identifikační údaje a kontakty. Do těchto databází lze zaznamenávat i specifické informace o klientech a práci s nimi.

Databáze center ÚSP obsahuje převážně agregované hodnoty zaznamenaných výstupů a výsledků na úrovni center.

Údaje o jednotlivých aktivitách ÚSP jsou zaznamenány v **databázi aktivit a činností** realizovaných ÚSP. Tato databáze zaznamenává a agreguje data získaná o aktivitách ÚSP, jako jsou realizované konference, realizované vzdělávací aktivity, realizované volnočasové aktivity, publikační výstupy, realizované terapeutické aktivity, realizované preventivní aktivity, realizované výzkumné aktivity.

Při implementaci databázového systému se předpokládalo vložení všech údajů od 1. 1. 2007 až do data implementace a tím umožnění i vývojové komparace dat zejména v oblasti indikátorů dopadů činností ÚSP. Po naplnění aktuálními údaji bude databázový systém aktualizován průběžně tak, aby byla zaručena aktuálnost naprogramovaných reportů a všech monitorovacích indikátorů. U všech typů indikátorů byly před vložení jejich hodnot do systému definovány jejich mezní hodnoty.

Protože jednotlivé záznamy v databázi jsou provázány s odpovídajícími číselníky a jsou ukládány nezávisle, je možno je libovolným způsobem agregovat a vytvářet tak uživatelské reporty a sestavy dle potřeb projektových týmů. Tímto způsobem budou taktéž ošetřeny reporty vážící se k měnícím se centrálním metodikám, např. Metodice hodnocení výzkumu a vývoje a jejich výsledků po roce 2007 [68, 69, 70].

4.6.2 Technické řešení databázového systému ÚSP

Základním požadavkem při návrhu databázového systému byla kompatibilita se stávajícími IT systémy ZSF JU a dále pak i možnost jeho snadného využití všemi oprávněnými uživateli bez nutnosti odborné instalace a konfigurace programového vybavení na jednotlivých pracovních stanicích uživatelů. Posledním z požadavků na databázový systém bylo zaručení ochrany osobních údajů.

Z těchto důvodů bylo zvoleno řešení na bázi intranetové/extranetové aplikace. Intranetová nebo extranetová aplikace může být používána kdekoliv, jedinou podmínkou je webový prohlížeč, např. Internet Explorer či Mozilla Firefox. Nezáleží ani na operačním systému uživatele, ani na způsobu připojení uživatele k síti (lokální síť, internet, WAN síť, ...). Není nutné ani instalovat žádné programy, postačí znát URL adresu intranetové aplikace. Po aktualizaci SW intranetu, která se provádí na serveru, je tato aktualizace ihned přístupná všem. Ochrana osobních údajů byla vyřešena pomocí systému uživatelských přístupů do databáze a maximální možné eliminaci citlivých dat.

Vlastní aplikace byla vytvořena na platformě .NET v programovacím jazyce C#. Pro uložení dat je využita SQL databáze SQL server 2005/2008 Express [93].

4.7 Využití získaných hodnot indikátorů pro další rozvoj ÚSP

Po zakomponování souboru monitorovacích indikátorů do návrhu databázového systému bylo nutno na příkladu Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU ověřit, zda získané hodnoty indikátoru z tohoto specifického analytického modelu řízení mohou skutečně sloužit jako podklady pro specifikaci východisek a předpokladů dalšího rozvoje ÚSP ve smyslu sledování jeho procesů a získávání podkladů pro stanovení jeho strategických cílů. Provázání databázového systému ÚSP se souborem monitorovacích indikátorů umožňuje získávání hodnot těchto indikátorů bez zvláštních časových nároků a finančních nákladů na jejich pořízení, neboť jejich hodnoty vychází z dat průběžně vkládaných do databázového systému pracovníky ÚSP. Získané hodnoty indikátorů jsem využila pro SWOT analýzu center ÚSP. Dále jsem chtěla zpětnou vazbou ověřit, zda hodnoty definovaných indikátorů navrhovaného modelu řízení mají pro ÚSP význam z pohledu koncipování strategie a koncepce rozvoje.

Postup specifikace východisek a předpokladů rozvoje ÚSP

Specifikace východisek a předpokladů rozvoje ÚSP vychází:

- z předchozích analýz činnosti jednotlivých center ÚSP,
- ze získaných hodnot monitorovacích indikátorů prostřednictvím nově vytvořeného databázového systému,
- specifikace východisek jednotlivých center ÚSP s využitím SWOT analýzy,
- z definování předpokladů rozvoje ÚSP pomocí koncepčních okruhů.

1. Analýza činností jednotlivých center a jejich aktivit spočívala v analýze projektové dokumentace vybraných projektů řešených v rámci výzkumných oblastí ÚSP k 1. 1. 2007 a informací poskytnutých vedoucí (koordinátorkou) ÚSP Mgr. Magdalenou Drábovou, Ph.D. Využity byly i teoretické poznatky z prací orientovaných na aktuální problémy a trendy sociálních oblastí v ČR [72, 73]. Byly provedeny analýzy všech činností jednotlivých center včetně jejich tematického zaměření, jejichž výsledkem bylo přiřazení centra do výzkumné oblasti na podkladě vzájemných vazeb mezi centry, včetně jejich tematických překryvů.
2. Hodnoty monitorovacích indikátorů jsou získané prostřednictvím nově vytvořeného databázového systému ÚSP, který v sobě zahrnuje soubor vytvořených monitorovacích indikátorů. Struktura databázového systému koresponduje také s organizační strukturou ÚSP. Databáze umožňuje vkládání informačních záznamů na co nejnižší úrovni, tj. pro jednotlivé aktivity či projekty. Následná agregace dat může probíhat na různých úrovních, např. na úrovni center, výzkumných oblastí a celého ÚSP. Agregovaná data a zároveň data z minulých monitorovacích období slouží ke stanovení hodnot indikátorů dopadu.
3. Na základě získaných hodnot monitorovacích indikátorů z databázového systému ÚSP na úrovni jednotlivých center byly definovány silné a slabé stránky center ÚSP.
4. Pomocí hodnot monitorovacích indikátorů získaných z databázového systému na úrovni ÚSP byly pomocí koncepčních okruhů definovány předpoklady rozvoje ÚSP, které jsou v relaci se souborem monitorovacích indikátorů ÚSP. Jedná se o následující vzájemně propojené koncepční okruhy rozvoje ÚSP:

- personální zajištění (na úrovni ÚSP i na úrovni jednotlivých center ÚSP),
- zajištění a rozvoj aktivit ÚSP,
- finanční zajištění ÚSP [92].

4.7.1 Analýza center ÚSP na základě hodnot indikátorů navrhovaného modelu řízení

Na základě hodnot všech monitorovacích indikátorů získaných z databázového systému ÚSP na úrovni center za období tří let – rok 2007 až rok 2009 (jednalo se o konečné hodnoty indikátorů vždy k 31. 12.) byly specifikovány silné a slabé stránky jednotlivých center ÚSP, příležitosti a ohrožení jednotlivých center ÚSP.

- **Centrum práv dítěte** – toto centrum je nejmladší z center ÚSP. Za silnou stránku centra lze považovat rozvíjející se grantovou činnost, a to zejména v rámci zahraniční spolupráce, z aktivit pak vzdělávací aktivity a aktivní účast na konferencích. Slabou stránkou centra je jeho personální a finanční zajištění. Příležitostí centra je možnost začlenění do významných mezinárodních výzkumů s ohledem na aktuálnost tematiky zaměření centra. Naopak hrozbu představuje neúspěšnost projektových žádostí.
- **Centrum prevence civilizačních chorob** – je fungující centrum založené převážně na vzdělávacích preventivních aktivitách, jedná se o centrum s širokou klientelou. Právě počet klientů je silnou stránkou tohoto centra. Centrum zapojuje významný počet studentů ZSF JU v rámci realizace odborné praxe studentů. Mezi slabé stránky můžeme počítat jak personální, tak i finanční a grantové zajištění centra. Hrozbou u tohoto centra je nízký zájem veřejnosti o preventivní aktivity centra. Příležitost pro centrum do budoucna přináší zlepšení aktivit centra zaměřených na publicitu a propagaci jeho aktivit, ke které mohou přispět i stávající klienti centra.
- **Centrum prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů** – vzniklo v průběhu řešení projektu sloučením dvou center, a to Centra prevence vybraných společensky nežádoucích jevů a Střediska prevence úrazů v Jihočeském kraji. Tímto krokem se mírně zlepšila situace v rámci personálního obsazení centra, kterou lze však i nadále považovat za slabou stránku, stejně jako absenci dobrovolníků v činnosti centra. Naopak silnou stránkou tohoto centra je grantová a vědecká činnost včetně publikační činnosti. Příležitostí centra je vzrůstající zájem společnosti

o tuto problematiku, naopak hrozbu představuje nedostatečné personální obsazení centra.

- **Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci** – silnou stránkou centra jsou jeho zahraniční aktivity v oblasti terénní sociální práce a prezentace těchto aktivit v ČR. Slabou stránkou, kromě personálního zajištění, je finanční zajištění související s jeho nedostatečnou grantovou činností. Ohrožením centra je nedostatečné personální zabezpečení v době dlouhodobé nepřítomnosti pracovníků z důvodů realizace výzkumu v zahraničí. Příležitostí pro centrum je možnost realizace zajímavých a přínosných mezinárodních projektů. (Z těchto důvodů v roce 2010 přešla činnost centra pod Nadační fond ZSF JU.)
- **Centrum zoorehabilitací** – z analýzy vyplynulo, že toto centrum je v současnosti nejlépe fungujícím centrem ÚSP, a to zejména díky jeho četné grantové činnosti a personálnímu zajištění, které je však pokryto převážně dobrovolníky. Silnou stránkou centra je zapojení studentů ZSF JU v rámci odborné praxe a nabídka služeb centra v rámci terénní práce. Slabou stránkou centra je vědecká činnost. Hrozbou je odchod současných a nezájem nových dobrovolníků. Příležitostí je zájem studentů i laické veřejnosti o tematické zaměření centra.
- **Dobrovolnický program v Nemocnici České Budějovice, a. s.** – silnou stránkou centra je realizace dobrovolnického programu a slabou stránkou je absence vědecké činnosti, která je ovlivněna charakterem aktivit centra, a minimální grantová činnost. Hrozbu pro centrum představuje vznik potenciální konkurence, případně i nezájem organizace, ve které centrum své aktivity realizuje. Příležitostí je zájem a společenská poptávka po dobrovolnickém programu.
- **Program Pět P** – silnou stránkou centra je realizace dobrovolnického programu a slabou stránkou naopak naprostá absence vědecké a grantové činnosti. Financování centra je dlouhodobě zabezpečeno pouze sponzorskými dary. Příležitost pro rozvoj činnosti centra představuje společenská poptávka po aktivitách, které centrum realizuje. Naopak hrozbou je případný nezájem cílové skupiny centra o jeho aktivity.
- **Univerzitní centrum pro seniory PATUP** – silnou stránkou centra je široká nabídka služeb centra a aktivity v terénní sociální práci. Slabou stránkou centra je absence vědecké činnosti, minimální grantová činnost a finanční zajištění centra. Příležitostí

centra je zvyšující se počet seniorů. Hrozbu centra představuje nedostatečné personální zabezpečení [92].

Specifikované silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jednotlivých center ÚSP lze shrnout do následující komplexní SWOT analýzy center ÚSP (tab. 9).

Tab. 9: SWOT analýza center ÚSP vycházející z hodnot indikátorů

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapojení studentů ZSF JU v rámci odborné praxe a nabídka služeb centra v rámci terénní sociální práce ▪ rozvíjející se grantová činnost zejména v rámci zahraniční spolupráce ▪ realizace dobrovolnického programu ▪ zájem studentů i laické veřejnosti o tematické zaměření center ▪ vysoký počet klientů ▪ zahraniční aktivity v oblasti terénní sociální práce a prezentace těchto aktivit v ČR ▪ rozvíjející se vzdělávací aktivity ▪ široká nabídka služeb centra a aktivity v terénní sociální práci ▪ aktivní účast na konferencích 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvyšující se počet některých cílových skupin (seniorů) ▪ možnost začlenění do významných mezinárodních výzkumů ▪ zájem společnosti o problematiku řešenou centry ▪ zájem a společenská poptávka po dobrovolnickém programu ▪ publicita a propagace aktivit
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečné personální a finanční zajištění ▪ malé využití klinických pracovišť studenty ▪ nedostatečná grantová a vědecká činnost ▪ nízká účast studentů na odborných aktivitách center 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatečné personální obsazení ▪ nezájem cílových skupin o aktivity center ▪ odchod současných a nezájem nových dobrovolníků ▪ nízký zájem veřejnosti o preventivní aktivity centra ▪ neúspěšnost projektových žádostí ▪ vznik potenciální konkurence, případně i nezájem organizace, ve které centrum své aktivity realizuje

Zdroj: Prokešová et al., 2011

Ve výše uvedené SWOT analýze ÚSP bylo pořadí důležitosti faktorů ovlivňujících silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby seřazeno podle důležitosti jejich vlivu metodou párového multikriteriálního srovnávání pomocí Fullerova trojúhelníku od nejvýznamnějších po nejméně významné. Důležitost těchto faktorů pak ovlivní i strategii

a koncepci rozvoje ÚSP, která by tímto měla vycházet z rozvoje silných stránek ÚSP, kterými jsou zejména zapojení studentů ZSF JU v rámci odborné praxe, nabídka služeb centra v rámci terénní sociální práce, rozvíjející se grantová činnost zejména v rámci zahraniční spolupráce a realizace dobrovolnického programu. Strategie ÚSP by měla odrážet využití příležitosti, kterou nabízí zvyšující se počet některých cílových skupin (seniorů). Dále by strategií ÚSP mělo být odstraněno nedostatečné personální a finanční zajištění, které současně představuje pro ÚSP i největší hrozbu.

Z pohledu koncipování strategie a koncepce rozvoje má v současné době v analytickém systému podle výsledků multikriteriálního srovnání největší význam pro ÚSP sledování hodnot a evaluace následujících monitorovacích indikátorů (tab. 10):

Tab. 10: Nejvýznamnější indikátory ÚSP pro koncipování strategie

Silné stránky	Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2. Počet studentů odborné praxe ▪ 4.7 Počet realizovaných odborných praxí studentů ▪ 5.4 Počet klientů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.4 Zvýšení počtu klientů ▪ 6.5 Zvýšení počtu studentů odborné praxe
Slabé stránky	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Počet pracovníků ▪ 3. Rozpočet ÚSP ▪ 4.4 Počet publikačních výstupů ▪ 5.2 Počet realizovaných projektů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. Počet pracovníků ▪ 3. Rozpočet ÚSP ▪ 5.5 Výdaje na řešení projektů

Zdroj: vlastní

4.7.2 Předpokládané koncepční okruhy rozvoje ÚSP

Následující koncepční okruhy předpokladů rozvoje ÚSP vychází z hodnot monitorovacích indikátorů agregovaných na úrovni ÚSP. Předpoklady rozvoje ÚSP taktéž zahrnují informace získané počáteční analýzou projektů a aktivit ÚSP provedenou v roce 2007. Předpoklady rozvoje vychází z odstranění slabých stránek jednotlivých center, z nichž nejvýznamnější pro budoucí rozvoj ÚSP je oblast jeho personálního zajištění.

Personální zajištění ÚSP

Personální zajištění ÚSP odráží hodnoty vstupních monitorovacích indikátorů agrogovaných na úroveň ÚSP. Z hodnot zmíněných indikátorů i z analýzy vyplývá, že ÚSP je koordinován koordinátorem ÚSP, který je současně vedoucím jednoho z center ÚSP. V době nepřítomnosti koordinátora ÚSP zastává tuto pozici zástupce koordinátora, který je také vedoucím jednoho z center ÚSP. Koordinátor i zástupce koordinátora ÚSP tuto činnost vykonávají bez konkrétního vymezení kompetencí, obsahu a náplně pracovní činnosti a bez finančního ohodnocení.

ÚSP je na úrovni kateder ZSF JU, z tohoto důvodu by mělo odpovídat i personální zajištění chodu ÚSP. Funkce koordinátora by měla být zajištěna s ohledem na náplň jeho pracovní činnosti a jeho finanční ohodnocení by mělo být srovnatelné s pozicí vedoucího katedry. Tato skutečnost je významná z pohledu jednotlivých pracovníků center ÚSP, z důvodu hierarchie, odpovědnosti, kontroly a celého managementu ÚSP ZSF JU. Kromě koordinátora je nezbytné stejným způsobem ošetřit pozici zástupce koordinátora ÚSP [92].

Personální zajištění center ÚSP

Přehled o personálním zajištění činnosti lze získat z hodnot vstupních monitorovacích indikátorů (Počet pracovníků) na úrovni center ÚSP. V současné době je činnost ÚSP zajišťována jednotlivými centry. Každé centrum má svého koordinátora či garanta, který je vedoucím daného centra. V rámci Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů jsou to dvě osoby, vždy jedna osoba pro každou sekci (prevence úrazů, násilí a prevence společensky nežádoucích jevů). Dalšími pracovníky center jsou studenti postgraduálního a pregraduálního studia, dobrovolníci, pracovníci participující na projektech. Každé centrum má svou interní personální strukturu. Některá centra využívají převážně činnosti dobrovolníků, jiná centra zajišťují činnost pouze „kmenovými pracovníky centra“.

Ve většině center je neuspokojivá personální situace co do počtu pracovníků, tak do kvality jejich zajištění. Chybí stabilní personální zajištění jednotlivých center. V současné době jsou jednotlivá centra koordinována pracovníky ZSF JU, zejména se jedná o asistenty a odborné asistenty jednotlivých kateder, případně o studenty prezenčního postgraduálního studia na ZSF JU. Problémem je nedostatečná motivace

pracovníků, jelikož chybí finanční odměna za činnost na ÚSP, chybí stabilita pozic na ÚSP, nejedná se o oficiální pracovní pozice, jedná se o dobrovolnou činnost nad rámec úvazků na katedrách ZSF JU, resp. nad rámce postgraduálního studia. Jedním z problémů, které přináší tato personální situace, je reálné riziko zániku center, resp. ohrožení činnosti např. z důvodu odchodu pracovníků kateder či ukončení studia doktorandů podílejících se na činnosti daného centra, není zde motivace nových studentů a členů kateder k zapojení se do činností center. V této souvislosti by bylo vhodné vytvořit i motivační systém finančního i nefinančního charakteru, který by pomohl zvýšit motivaci pracovníků ÚSP a podporoval by jejich kariérní rozvoj.

K definování předpokladů rozvoje v oblasti personálního zajištění center ÚSP byly využity informace získané z databázového systému, a to databáze zaměstnanců ÚSP, které vycházejí z hodnot vstupních monitorovacích indikátorů (Počet pracovníků) a také informace získané na základě předcházející analýzy ÚSP.

Jedná se o následující předpoklady rozvoje:

- **Stabilizace pozic pracovníků kateder na vedoucích pozicích jednotlivých center ÚSP včetně finanční odměny**
 - Jednou z variant je pracovní úvazek těchto pracovníků na ÚSP, další variantou jsou mimořádné finanční odměny za činnost na ÚSP (garantováno z rozpočtu ÚSP) či DPP/DPČ, případně odměna formou bonusu (například úprava pracovní náplně na katedře v rozsahu, který odpovídá činnosti na centru ÚSP pomocí snížení počtu hodin výuky, případně jiných povinností dle specifik příslušné katedry ZSF JU).
- **Stabilizace a zajištění odměn u ostatních kmenových pracovníků centra** by mělo být obdobné jako u pracovníků na vedoucích pozicích (viz výše).
- **Flexibilní část týmů jednotlivých center** (pracovníci na projektech) by měla být financována z grantové činnosti.
- **Využití odměny formou bonusů** při zapojení studentů pregraduálního a postgraduálního studia např. formou kreditů při zapojení se do činnosti centra, a to do grantové, vědecké či publikační činnosti apod.
 - V současné době je pouze možné uznat aktivity v rámci center jako část povinné praxe studenta, ale tato skutečnost již není reálná pro studenty, kteří mají praxi splněnou, resp. navštěvují ročník či obor, kde tento typ praxe nelze využít.

- ÚSP by měl využívat **povinného zapojení doktorandů, kteří pracují na projektu či disertační práci** se zaměřením na některou z výzkumných oblastí ÚSP. Podle tematického zaměření disertační práce by mělo **ve spolupráci s katedrami a oddělením pro doktorská studia** docházet k přidělení studentů doktorského studia pod jednotlivá pracoviště ÚSP.
 - **Studenti pregraduálního studia, kteří zpracovávají v rámci studia bakalářskou či diplomovou práci, mají v rámci ÚSP možnost tento výzkum, resp. práci zpracovávat v rámci výzkumné oblasti přímo na vybraném centru ÚSP.** Při zpracování práce na téma z výzkumné oblasti, která je realizována na ÚSP, bude nutné zajistit povinnou spolupráci s daným centrem ÚSP. Zapojení studenta do činnosti ÚSP v rámci zpracování bakalářské či diplomové práce by bylo vhodné ohodnotit formou kreditů. Dále lze doporučit zvýhodnění studenta, který se zapojuje do aktivit ÚSP, nejen formou uznání praxe, ale i prostřednictvím kreditního systému fakulty.
 - **Je nutné umožnit studentům v rámci studia časový prostor na realizaci aktivit v rámci ÚSP,** neboť zapojení studentů do činnosti ÚSP přinese profit studentovi ve smyslu možnosti užší profilace v oboru již během studia a získání kompetencí v této oblasti (např. nad povinný rámec studia, který student dále efektivně využije v rámci svého portfolia po ukončení studia v praxi). Tento aspekt je nutné zohlednit při tvorbě reakreditací studijních oborů ZSF JU, zejména při přípravě jejich modulového uspořádání.
 - ZSF JU by měla usilovat o zavedení povinné **spolupráce center ÚSP s katedrami při vypisování témat bakalářských a diplomových prací.**
- **Vytvořit a využívat systém finanční i nefinanční motivace všech pracovníků ÚSP**
 - ZSF JU zatím nemá vytvořený systém finanční a nefinanční motivace podporující kariérní růst a oceňující výsledky dosažené jednotlivými pracovníky v podporovaných aktivitách. Na úrovni ÚSP by měl být takovýto systém vytvořen pro zvýšení motivace do zapojení činnosti ÚSP a v ideálním případě tak, aby korespondoval se systémem fakultním (pokud bude takovýto systém připravován) [92].

Zajištění a rozvoj aktivit ÚSP

Provázanost aktivit center a výzkumných oblastí ÚSP

V rámci center ÚSP, resp. projektů, které jsou v těchto centrech realizovány, je řešena zdravotně sociální problematika se zaměřením na různé oblasti a cílové skupiny – z tohoto pohledu byly formulovány jednotlivé výzkumné oblasti, které charakterizují zaměření aktivit, projektů, center ÚSP. V rámci některých oblastí dochází k prolínání aktivit jednotlivých center. Trvalý přehled o aktivitách center lze získat prostřednictvím hodnot monitorovacích indikátorů na úrovni center. Aktivity výzkumných oblastí pak odráží taktéž hodnoty výstupních a dopadových monitorovacích indikátorů agregovaných na úroveň výzkumné oblasti.

Specifikace předpokladů rozvoje ÚSP za účelem provázání aktivit center s aktivitami výzkumných oblastí ÚSP vychází z hodnot monitorovacích indikátorů výstupů, výsledků a dopadů získaných z databázového systému agregovaných na úrovni jednotlivých center. Byly využity zejména databáze aktivit a činností realizovaných v ÚSP, databáze projektů i prvotní analýza ÚSP.

Předpoklady rozvoje pro tuto koncepční oblast jsou:

- **Ustavení garantů jednotlivých výzkumných oblastí** – neboť právě garanti jednotlivých výzkumných oblastí by zajišťovali úzkou spolupráci jednotlivých center, která v současné době chybí – například na společných projektech. Tímto by se předešlo i situaci tvorby duplicitních, případně tematicky podobných projektů, a to by mohlo vést ke zkvalitnění a zvýšení úspěšnosti v oblasti získávání grantových podpor.
- V této souvislosti ustanovit **informační povinnost ve vztahu ke koordinátorovi** a jednotlivým garantům daných oblastí ÚSP **v souvislosti s připravovanými projekty.**

Rozvoj vědecké činnosti center

Z analýzy aktivit center a hodnot monitorovacích indikátorů výsledků a dopadů vyplynulo, že centra ÚSP vykazují převážně aktivity vzdělávací, preventivní a terapeutické, tedy zejména praktické terénní aktivity. Problematická je oblast výzkumu, neboť vědecké aktivity jsou vykazovány ve velmi omezeném rozsahu. Vědecká a publikační

činnost je minimální, proto by jedním z budoucích cílů rozvoje ÚSP měl být růst a zkvalitnění činnosti center v oblasti vědeckých aktivit.

Předpoklady rozvoje vědecké činnosti převážně vycházejí z hodnot evaluačních monitorovacích indikátorů výsledků a dopadů získaných prostřednictvím databáze projektů (Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu, Počet realizovaných projektů, Zvýšení úspěšnosti žádostí o spolufinancování projektu, Zvýšení počtu realizovaných projektů), databáze klientů ÚSP (Počet klientů, Zvýšení počtu klientů), aktivit výstupů (např. Počet realizovaných aktivit, Zvýšení počtu realizovaných aktivit) a databáze donátorů (Výdaje na řešení projektů, Zvýšení finanční spoluúčasti projektů mimo finanční zdroje JU) s informacemi o finančních zdrojích projektů a aktivit ÚSP. Definování předpokladů rozvoje ÚSP v této oblasti ovlivnila také aktuální Metodika hodnocení výzkumu a vývoje [67].

Předpoklady pro rozvoj vědecké činnosti ÚSP jsou následující:

- **Využívání současných aktivit k vědecké činnosti, např. tvorba databáze klientů, kazuistik** apod., na základě kterých lze dále realizovat kvalitativní i kvantitativní výzkum. K tomuto účelu může sloužit i vytvořená databáze ÚSP jako úložiště těchto dat.
- Je nezbytné **využít vysokého potenciálu v podobě zkušeností**, velkého specifického rozsahu ve vztahu k tematickému zaměření center, odborných zkušeností pracovníků center, zejména s důrazem na vědeckou grantovou činnost napříč centry, resp. výzkumnými oblastmi.
- **Hodnocení činnosti center s vazbou na finanční ohodnocení pracovníků z pohledu podaných vědeckých grantových žádostí.**
- **Hodnocení činnosti center s vazbou na finanční ohodnocení pracovníků z pohledu vědecké publikační činnosti.**

Praxe studentů

Praxi studentů pregraduálního studia zajišťují jednotlivá centra ÚSP s ohledem na svou činnost. Do současné doby nebyl potenciál center pro praxi studentů plně využíván především z důvodu nedostatečného personálního zajištění praxí na jednotlivých centrech ÚSP, jak vyplývá i z hodnot příslušných monitorovacích indikátorů výsledků a dopadů. Přes tyto personální problémy došlo v roce 2009 co do rozsahu činností

k rozšíření a úpravě nabídky praxe na centrech, které studenti mohou na jednotlivých centrech ÚSP vykonávat. Do současné doby nebyla možnost praxí na ÚSP dostatečně využívána ani ze strany studentů z důvodu náročných požadavků – prerekvizit, které musel student splňovat před vstupem na praxi do vybraných center. Během roku 2009 došlo k úpravě nároků na prerekvizity a realizace praxe na centrech ÚSP se pro studenty stala dostupnější, avšak není stále personálně dostatečně zajištěna.

Pro definování předpokladů rozvoje praxe studentů byly použity v převážné míře hodnoty evaluačních monitorovacích indikátorů výsledku a dopadů (Počet realizovaných odborných praxí studentů, Zvýšení počtu studentů odborné praxe ÚSP) z databáze studentských praxí realizovaných v ÚSP.

Předpoklady rozvoje praxe studentů:

- Zajištění supervize praxe na každém centru povinně studenty postgraduálního studia – spolupráce s katedrami a oddělením pro doktorská studia, na základě tematického zaměření disertační práce přidělení studentů pod jednotlivá pracoviště ÚSP.
- Monitoring činnosti jednotlivých center v oblasti praxí s vazbou na ohodnocení pracovníků centra a existenci center ÚSP.
- Monitoring zájmu studentů pregraduálního studia o praxe na ÚSP – analýza a využití výstupů pro přípravu praxí na další období.
- Cílem je realizace kvalitní, fungující praxe studentů – tzn. není podmíněno realizací praxí na všech centrech ÚSP.
- Příprava nabídky praxí dle personálních, technických a věcných možností centra (např. v úzké souvislosti s přijetím či nepřijetím podaných grantových žádostí a tím realizací projektů) – vždy je nutné nabídku praxí aktualizovat pro daný akademický rok.
- Spolupráce ÚSP s katedrami na zajištění relevantní odborné praxe studentů ZSF JU [92].

Finanční zajištění center ÚSP

Jak analýza ÚSP, tak i hodnoty monitorovacích indikátorů, vážící se k této problematice, ukazují na nedostatečné finanční zajištění center ÚSP. Ústav sociální práce je ve struktuře ZSF na úrovni kateder a v současné době nemá vlastní rozpočet. Činnost center je z větší části financována grantovou činností, některá centra využívají např. pouze

sponzorské dary, v některých případech jsou využívány nadační zdroje. V některých případech se vyskytuje problém nemožnosti úhrady personálních nákladů z grantů, případně je z projektu pouze možnost minimální finanční odměny, která nepokrývá skutečné personální náklady na pracovníky v projektu. Dalším problémem je skutečnost nezajištění personálního ohodnocení pracovníků centra v případě nepřijetí podaných grantových žádostí. Na rozdíl od personálních nákladů na základní tým každého centra by měly být aktivity center plně hrazeny z grantové činnosti.

K definování předpokladů koncepční oblasti finančního zabezpečení center ÚSP byly využity údaje, jejichž zdrojem byla databáze donátorů s informacemi o finančních zdrojích projektů a aktivit ÚSP, která je v relaci se vstupními monitorovacími indikátory (Rozpočet ZSF JU, Rozpočet grantový projekt), informace získané s prvotní analýzy ÚSP a dále hodnotami evaluačních monitorovacích indikátorů výsledků a dopadů (Výdaje na řešení projektů, Zvýšení finanční spoluúčasti projektů mimo finanční zdroje JU).

Předpoklady pro finanční zajištění center jsou:

▪ **Vytvoření rozpočtu ÚSP**

- V rámci tohoto rozpočtu by mělo být počítáno s náklady na personální zajištění managementu ÚSP minimálně pro dva pracovníky (každý 0,5 úvazku), kteří budou mít v náplni činnosti: koordinaci činností ÚSP včetně vědecko-výzkumné činnosti, tvorbu a naplňování koncepčního rozvoje ÚSP, PR aktivity, administrativu atd.
- Rozpočet by měl dále obsahovat i náklady na zajištění finančního ohodnocení vedoucích pracovníků center, jejichž finanční ohodnocení bude prováděno na základě výkazů denní činnosti na centru ÚSP a ostatních monitorovaných výstupů centra.
- V případě neúspěšnosti grantových žádostí případně přijetí grantů, kde nejsou prostředky na personální náklady, bude nutné z rozpočtu ÚSP také zajistit finanční ohodnocení dalších kmenových pracovníků daného centra.

- **Podmínkou fungování každého centra ÚSP je realizace grantové činnosti**, resp. zajištění finančních prostředků na realizované aktivity z grantové činnosti nebo sponzorskými dary.

- **Výkaz pracovní činnosti v rámci center**
 - Každý pracovník ÚSP by měl zaznamenávat svou denní činnost v ÚSP, tj. počet hodin a náplň jeho aktivit s tím, že u každé aktivity bude zřejmý zdroj jejího financování. Tímto způsobem bude možná nejen kontrola činnosti pracovníků, ale sledování způsobu financování pracovníků a jejich aktivit.
- **Pravidelná čtvrtletní hodnocení činnosti center ÚSP na základě hodnot souboru monitorovacích indikátorů**
 - Dosud byla činnost center hodnocena dle počtu přijatých projektů. V případě, že žádný z podaných grantových projektů není přijat a je tak ohrožena činnost centra a například i jeho personální zajištění na další období, měla by být ZSF JU poskytnuta centru finanční podpora prostřednictvím rozpočtu ÚSP. Za účelem hodnocení činnosti centra v oblasti grantové činnosti je nutné začít využívat monitorovacích indikátorů vázících se k počtu podaných a připravovaných grantových projektů a vyhodnocovat i kvalitu podaných žádostí. V případě, že centrum grantovou aktivitu nevykazuje, resp. nejsou monitorovány připravované ani podané grantové žádosti na další období, nebude centrum, v případě potřeby, fakultou finančně podporováno z rozpočtu ÚSP [92].

Prioritní oblasti rozvoje ÚSP

Na základě specifikace východisek a předpokladů dalšího rozvoje ÚSP byly stanoveny tyto prioritní oblasti rozvoje:

- Stabilizace personálního zajištění center ÚSP včetně financování
- Grantová činnost center
- Rozvoj vědecké činnosti center
- Podpora realizace praxí studentů

Na základě evaluace hodnot monitorovacích indikátorů je možné do budoucna doporučit další slučování center tak, aby se rozsahem a tematickým zaměřením činnosti blížila vyspecifikovaným výzkumným oblastem a měla tak širší základnu jak v oblasti získávání projektů a návazném samofinancování činností, tak i v rozšíření spektra klientů. Toto by zjednodušilo i problematiku personálního obsazení center především z pohledu využití pracovníků.

Hodnoty monitorovacích indikátorů získané z databázového systému je možné dále trvale využívat k rozvoji ÚSP i jeho jednotlivých center a na jejich základě je možno

specifikovat východiska a předpoklady rozvoje ÚSP ve třech provázaných koncepčních okruzích korespondujících opět se souborem monitorovacích indikátorů a stavbou databázového systému, tj. lidské zdroje (personální zajištění), zajištění a rozvoj aktivit ÚSP a finanční zajištění ÚSP. V této fázi rozvoje ÚSP by bylo optimální provádět vyhodnocování monitorovacích indikátorů čtvrtletně, aby byl dostatečný časový prostor pro realizaci nápravných opatření v případě, že by hodnoty monitorovacích indikátorů ukazovaly na nepříznivý vývoj na úrovni jednotlivých center či celého ÚSP [92].

4.8 Expertní posouzení uplatnitelnosti navrženého modelu řízení

Vzhledem ke specifickým ÚSP s ohledem na zaměření jeho center a rozsahu činností v něm realizovaných nebylo prakticky možné nalézt identický ústav, na kterém by bylo možno ověřit uplatnitelnost vytvořeného modelu řízení v celém jeho rozsahu najednou. (Podobný ústav – Ústav sociální práce Univerzity Hradec Králové – byl založen 1. ledna 2011 jako vysokoškolský ústav a pátá součást Univerzity Hradec Králové, ale kvůli jeho krátké době existence není relevantní k ověření platnosti modelu řízení v praxi.) Na druhé straně vzhledem k širší pojetí modelu řízení ÚSP je potenciálně uplatnitelný i u jiných institucí sociální sféry, což bylo možno expertně posoudit u institucí, jejichž činnost se v několika oblastech shoduje s podstatou činnosti ÚSP.

Expertní posouzení uplatnitelnosti vytvořeného modelu pro další projektově orientované instituce v sociální oblasti jsem provedla formou polostandardizovaného rozhovoru se třemi odborníky – zástupci institucí sociální sféry, které se alespoň částí své činnosti překrývají s činnostmi realizovanými ÚSP, a to činností projektovou, vědecko-výzkumnou, praktickou sociální prací s klientem a odbornou praxí studentů (příloha č. 4). Výběr těchto institucí a jejich zástupců byl proveden s ohledem na rozsah jejich činností tak, aby bylo pokryto celé spektrum rozsahu posuzovaného modelu řízení vytvořeného pro ÚSP.

Rozsahem činností je ÚSP nejbližší Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí, neboť tento ústav se zabývá zejména vědou a výzkumem v oblasti sociální práce, který realizuje formou projektové činnosti podobně jako ÚSP. Jediné, v čem se v rozsahu

činností od ÚSP liší, je oblast odborné praxe studentů. Odbornou praxi studentů tento ústav nerealizuje, jelikož na rozdíl od ÚSP dosud není klinickým pracovištěm vysoké školy, ale vedení ústavu do budoucna tuto možnost nevyklučuje. Druhou vybranou institucí, na které byl vytvořený model řízení ÚSP posuzován, je nezisková organizace Kričovské centrum pro děti a rodinu Jihočeského kraje, která je taktéž zaměřena na projektovou činnost v oblasti sociální práce a zároveň na rozdíl od Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí je klinickým pracovištěm vysoké školy, které realizuje odborné praxe studentů stejně jako ÚSP, ale nezabývá se vědecko-výzkumnou činností. Třetím pracovištěm, kde byla uplatnitelnost modelu ÚSP ověřována, byl Odbor zdravotnictví a sociálních věcí Krajského úřadu Jihočeského kraje, který z regionální úrovně koordinuje činnost zřizovaných neziskových organizací. Toto pracoviště také realizuje projektovou činnost v oblasti sociální práce a na rozdíl od předchozích institucí má velké zkušenosti s monitoringem a evaluací činností institucí sociální sféry (neziskových organizací) a spoluvytvářením strategií jejich rozvoje.

Prvním odborníkem, který byl seznámen s modelem řízení vytvořeným pro ÚSP, byl manažer Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí – expert č. 1. Ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí se údaje o projektech a výsledky výzkumů zaznamenávají do vlastní jednoduché formy databáze finančního charakteru (pro potřeby dalších žádostí o granty), která se částečně promítá v odměňování jednotlivých výzkumných týmů. Údaje o výsledcích výzkumu jsou zaznamenávány do vědeckých databází jako RIV, CEP atd. Model řešený v mé disertační práci by byl podle názoru experta č. 1 v modifikované podobě aplikovatelný i ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí (v oblasti projektové činnosti a VaV v plné šíři). V této oblasti model koresponduje se systémem hodnocení VaV podle Metodiky Rady vlády pro vědu a výzkum. Podle experta č. 1 je model ÚSP ZSF JU představený v disertační práci použitelný i pro obdobné instituce sociální sféry s modifikací pro konkrétně provozované specifické činnosti s tím, že určité segmenty monitorování a hodnocení lze použít v zásadě ve všech institucích sociální sféry. Uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro projektovou činnost institucí sociální sféry podle mínění experta č. 1 závisí i na počtu vyhlášených projektů, aby instituce získaly dostatečné množství projektů v rámci existujících grantových schémat, což je v současnosti podle dnes dostupných informací problematické. Hodnoty zmíněných monitorovacích a hodnotících indikátorů v představeném modelu lze použít ke tvorbě strategie, ale v sekundární fázi. Podle názoru

experta č. 1 je primárně nutné vyřešit vzájemný vztah fakulty (vysoké školy) a ÚSP a precizovat úlohu ústavu v organizačním schématu fakulty a celé vysoké školy. Největší přínos výsledků představeného modelu v aplikační sféře, tj. u institucí sociální sféry zabývající se výzkumnou činností a projektovou činností v oblasti sociální práce s klientem, spatřuje expert č. 1 v tom, že systém vyžaduje přesné nastavení vztahů mezi fakultou a pracovištěm. Můžeme jít až do takového detailu, že se mohu ptát, zda pracovnice X publikuje článek v odborném časopise jako pracovnice fakulty Y nebo pracovnice ústavu. Naopak úskalí modelu aplikovaného na ÚSP ZSF JU vidí právě v nastavení vazby mezi fakultou a ústavem.

Dalším odborníkem, se kterým jsem diskutovala o uplatnitelnosti modelu řízení vytvořeného ÚSP, byla manažerka neziskové organizace Krizové centrum pro děti a rodinu Jihočeského kraje – expert č. 2. Nezisková organizace pod jejím vedením má v dispozici systém týkající se pouze klientů, a sice databázi ve statistickém programu SPSS na vyhodnocování počtu uživatelů, propojení mezi jednotlivými roky a souvislostmi mezi jednotlivými roky v počtu uživatelů sociálních služeb, nikoli zpracovaný systém na hodnocení organizace jako celku. Tento systém by uvítali. Práce s klienty je zaznamenávána do databáze SPSS, informace o projektech do excelovské tabulky, kde jsou zaznamenávány za každý rok realizované projekty, počet projektů, výše financí, o které žádali, a na jaké konkrétní položky dostali finance. Jako celek by model podle názoru experta č. 2 Krizové centrum pro děti a rodinu Jihočeského kraje nevyužilo, ale některé z jeho částí ano. V činnosti se nezisková organizace přizpůsobuje indikátorům monitorování a hodnocení, které z velké části určují donátoři projektů. V představeném modelu pro ÚSP jsou podobné indikátory výsledků – počet realizovaných projektů, počet klientů a výdaje na řešení projektu. U vstupních indikátorů by Krizové centrum využilo jako klinické pracoviště indikátor počet studentů odborné praxe. Části indikátorů představeného monitorovacího systému se shodují s indikátory, které organizace sleduje. Model monitorování a hodnocení ÚSP ZSF JU představený v disertační práci je podle experta č. 2 použitelný i pro obdobné instituce sociální sféry. Ještě vhodnější by byl pro větší instituce, které zajišťují více typů sociálních služeb. Stejně tak jako ÚSP má svá centra, větší instituce mají několik podkategorií poskytovaných sociálních služeb, a tedy podobnou strukturu jako ÚSP. Krizové centrum pro děti a rodinu Jihočeského kraje má pouze dvě oblasti sociálních služeb, ve kterých působí. Expert č. 2 se domnívá, že pro projektovou činnost je představený analytický model dobře uplatnitelný. Pro

instituce sociální sféry realizující sociální práci by byl model uplatnitelný po určitých modifikacích. Dobře uplatnitelná bude databáze uživatelů a databáze klientů. Stejně tak bude model uplatnitelný v oblasti vědy a výzkumu. Zmíněné monitorovací a hodnotící indikátory v představeném modelu bude možno využít k tvorbě strategie a koncepce rozvoje jiných institucí sociální sféry, např. neziskových organizací. Největší přínos představeného analytického modelu vidí expert č. 2 v oblasti projektové činnosti. V této oblasti by byl model nejen dobře aplikovatelný, ale zřejmě by přinesl i zajímavé výsledky. Úskalí tohoto modelu je podle názoru experta č. 2 asi jako úskalí každého jiného modelu v tom, kdo ho bude používat, kdo tam bude zadávat informace a kdo jej bude zpracovávat. Jako všude je nejdůležitější příprava dat a jejich vložení do systému.

Třetím odborníkem, který posuzoval vytvořený analytický model ÚSP, byl manažer Odboru zdravotnictví a sociálních věcí Krajského úřadu Jihočeského kraje – expert č. 3, který sleduje a koordinuje činnost neziskových organizací zřizovaných Jihočeským krajem. V rámci činnosti úřadu odpovídá posuzovanému analytickému systému pro monitorování a hodnocení ÚSP systém GINIS, používaný pro sledování projektů a smluv v modulu veřejné finanční správy, který doplňují další specializované aplikace, dodávané i externími organizacemi, jež mají za úkol sledovat jednotlivé úkony a využívání prostředků svěřených jednotlivým zaměstnancům, na jejichž základě mohou operativně i strategicky plánovat rozvoj úřadu a samozřejmě i jednotlivých odborů KÚ. Podle názoru experta č. 3 by se analytický systém ÚSP s ohledem na specifika ÚSP dal velmi obtížně aplikovat na úrovni pracoviště, jehož primární náplň činností není založena na stejných principech terénní práce a získávání grantů jako ÚSP ZSF JU, ale na vyšší úrovni řízení ano. Podle experta č. 3 by v případě uplatnění modelu v jiných institucích sociální sféry musela dojít k určitým změnám a přizpůsobení specifickému prostředí konkrétní instituce, což by mohlo být v některých případech spojeno s technickými problémy v oblasti napojení na jiné IT systémy, které jsou odlišné od těch, jež využívá Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Při uplatnění modelu v oblasti projektové činnosti záleží podle mínění experta č. 3 na velikosti instituce, různorodosti projektů, množství získaných dotačních prostředků a jiných faktorech s tím spojených. Každý další systém podle jeho názoru klade nemalé personální nároky na kvalifikované lidské zdroje, které jsou v dnešní době omezené a vzácné (zaškolení, finanční ohodnocení a také motivaci využívat další systém, který nemusí být pro řadového pracovníka fakticky využitelný). Uplatnitelnost modelu v oblasti sociální práce vidí expert č. 3 jako

problematickou vzhledem k nedostatku finančních prostředků, lidských zdrojů a dostatečného technického zázemí pro systém, jelikož těmto organizacím v současné době mnohdy chybí i základní software potřebný k zajištění, resp. ke sledování běžné činnosti v rámci poskytované sociální služby. Hodnot zmíněných monitorovacích a hodnotících indikátorů v představeném modelu by bylo možno využít k tvorbě strategie a koncepce rozvoje ústavů sociální práce a jiných institucí sociální sféry, ale dle názoru experta č. 3 je však nejprve nutné vyřešit vážnější problémy v ÚSP ZSF JU (chybějící dlouhodobá koncepce fungování ÚSP, financování – absence vlastního rozpočtu, prakticky žádné manažerské řízení, přístup studentů k jednotlivým projektům atd.). Největší přínos výsledků představeného modelu v aplikační sféře, tj. u institucí sociální sféry zabývajících se výzkumnou činností a projektovou činností v oblasti terénní sociální práce, vidí expert č. 3 v centralizaci dat, která by mohla být vzájemně měřitelná, naopak úskalí modelu vidí v přístupu k důvěrným informacím.

Podle názoru oslovených expertů z velmi různorodých prostředí sociální sféry, kteří mají ovšem osobní zkušenosti se všemi typy činností, které ÚSP realizuje, je možno konstatovat, že model řízení určený pro sledování a hodnocení činnosti ÚSP je možné aplikovat i u jiných institucí v sociální sféře (např. neziskových organizací) následovně:

- v oblasti vědy a výzkumu prakticky bez modifikace (případné modifikace by vyplynuly pouze z již zmíněné radikální změny „Metodiky hodnocení výzkumu a vývoje“ Radou vlády ČR [67, 68, 69, 70]),
- v oblasti projektové činnosti také většinou bez modifikace (modifikace by přicházely v úvahu pouze v případě potřeby specifických monitorovacích a hodnotících indikátorů ve vazbě na dotační tituly),
- v oblasti sociální práce s modifikacemi ve vazbě na typy realizované sociální práce s klientem,
- v oblasti odborné praxe studentů bez modifikace.

Přínosy navrženého modelu pro sociální sféru vidí oslovení experti zejména ve zkvalitnění projektové činnosti a přehledu aktuálních výsledcích instituce, kde by díky centralizaci dat byl model nejen dobře aplikovatelný, ale zřejmě by přinesl i zajímavé výsledky.

Úskalí představeného modelu řízení ÚSP shledávají oslovení experti především v oblasti nastavení vztahů mezi vlastním ÚSP a Zdravotně sociální fakultou, v kvalitě

dat vkládaných do databázového systému a v ochraně osobních údajů. Ochrana osobních údajů je však již v rámci databázového systému ÚSP vyřešena dostatečně díky struktuře datových záznamů, které obsahují tyto údaje v minimální míře, a nastavení uživatelských přístupů.

Z rozhovorů s vybranými experty vyplývá i obava z dalšího nepříznivého vývoje v oblasti sociální sféry zejména jejího financování, který by mohl negativně ovlivnit aplikovatelnost modelu řízení vytvořeného pro ÚSP u jiných institucí sociální sféry bez ohledu na jeho přínosy.

5. PRAKTICKÁ APLIKACE A DOPORUČENÍ IMPLEMENTACE NAVRŽENÉHO MODELU ŘÍZENÍ

5.1 Praktická aplikace a doporučení implementace navrženého modelu řízení pro ÚSP ZSF JU

Vybranou institucí, na jejímž příkladu byl model řízení vytvořen, byl Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Z tohoto důvodu byla provedena základní analýza činnosti ÚSP, na jejímž podkladě byl vytvořen procesní model fungování ÚSP. Jeho tři klíčové procesy tvoří odborná praxe studentů, praktická sociální práce a věda a výzkum, realizované za podpory projektové činnosti. Z tohoto procesního modelu vychází soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů, pomocí kterých je možno sledovat a hodnotit činnost ÚSP a jeho části – jednotlivých výzkumných oblastí a jejich center. Soubor indikátorů byl navržen s využitím metodik monitorování projektů s finanční podporou EU z toho důvodu, aby navržené indikátory a jejich hodnoty bylo možno využít i v oblasti problematiky koncipování rozvoje ÚSP. Návrh souboru indikátorů počítá s tím, že na nejnižší úrovni, tj. pro jednotlivé aktivity či projekty, nebude možno vyplnit hodnoty všech navržených indikátorů, ale pouze těch, které jsou k dané aktivitě/projektu relevantní. Agregování navržených indikátorů ÚSP bude možné provádět hierarchicky – nejprve na úrovni center, pak výzkumných oblastí a následně celého ÚSP. Větší počet monitorovacích i hodnotících indikátorů je dán velkou odlišností a originalitou činností ÚSP na úrovni jak výzkumných oblastí, tak jednotlivých center ÚSP i řešených projektů ÚSP.

Navržený soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů byl následně zakomponován do návrhu databázového systému ÚSP. Soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů spolu s databázovým systémem tvoří specifický analytický model sloužící jako podpora pro řízení. Proto základním požadavkem při návrhu databázového systému byla jednak návaznost na procesní uspořádání ÚSP a dále pak na vytvořený soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů pro ÚSP, ze kterého vychází jednotlivé databáze dat ÚSP i jejich vzájemné vazby. Jedinečnost tohoto požadavku spočívá v systémovém pojetí řešení při současném využití synergických efektů, které umožňuje zakomponování

monitorovacího a hodnotícího systému ÚSP a znalostních databází ÚSP do jediného databázového systému. Provázání databázového systému ÚSP se souborem monitorovacích indikátorů umožňuje získávání hodnot těchto indikátorů bez zvláštních časových nároků a finančních nákladů na jejich pořízení, neboť jejich hodnoty vycházejí z dat průběžně vkládaných do databázového systému pracovníky ÚSP. Tento synergický efekt je pro instituce v oblasti sociální sféry obzvláště vhodný s ohledem na jejich omezenou možnost příjmů a neustálé sledování výše nákladů.

Dalším požadavkem na vytvořený databázový systém ÚSP byla kompatibilita se stávajícími IT systémy ZSF JU, dále pak i možnost snadného využití databázového systému ÚSP všemi oprávněnými uživateli bez nutnosti odborné instalace a konfigurace programového vybavení na jednotlivých pracovních stanicích uživatelů. Pochopitelnou součástí tohoto požadavku v souvislosti s úrovní oprávnění byla i legislativou ošetřená ochrana osobních údajů, která je v návrhu modelu ošetřena pomocí různých úrovní uživatelských oprávnění.

Z tohoto důvodu bylo zvoleno vlastní technické řešení databáze ÚSP na bázi intranetové/extranetové aplikace. Intranetová nebo extranetová aplikace může být používána kdekoliv, jedinou podmínkou je webový prohlížeč, např. Internet Explorer či Mozilla Firefox. Nezáleží ani na operačním systému uživatele, ani na způsobu připojení uživatele k síti (lokální síť, internet, WAN síť, ...). Není nutné ani instalovat žádné programy, postačí znát URL adresu intranetové aplikace. Po aktualizaci SW intranetu, která se provádí na serveru, je tato aktualizace ihned přístupná všem.

Riziko z pohledu vytvořeného databázového systému představuje stejně jako v oblasti aktuálnosti vytvořeného souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů ÚSP možná výraznější změna „Metodiky hodnocení výzkumu a vývoje“ [67, 68, 69, 70], která může přinést rozsáhlejší změnu v oblasti monitorování a hodnocení vědecko-výzkumných aktivit a výsledků ÚSP. S vědomím možnosti těchto změn v budoucím vývoji by mohlo dojít k úpravě některých monitorovacích i hodnotících indikátorů, a to pouze tak, aby nedošlo k rozporům s vlastním principem monitorování a hodnocení. Toto potenciální riziko je také jedním z důvodů většího počtu navržených monitorovacích indikátorů. Vzhledem k většímu počtu navržených monitorovacích indikátorů se dosavadní změny metodiky doposud vytvořeného souboru indikátorů ani databázového systému ÚSP nedotkly. Pokud by ovšem došlo k zásadnějším změnám zmíněných metodik, je možné, že tyto změny následně vyvolají úpravu některých relevantních reportů či databází systému

ÚSP. Dalším z rizik je možná změna či rozšíření činnosti ÚSP, která by ve svém důsledku mohla taktéž znamenat úpravu monitorovacího systému a následně i vlastního databázového systému.

Hodnoty monitorovacích a hodnotících indikátorů získané z databázového systému je možné dále trvale využívat k rozvoji ÚSP i jeho jednotlivých center a na jejich základě je možno specifikovat východiska a předpoklady rozvoje ÚSP ve třech provázaných koncepčních okruzích korespondujících opět se souborem monitorovacích indikátorů a stavbou databázového systému, tj. lidské zdroje (personální zajištění), zajištění a rozvoj aktivit ÚSP a finanční zajištění ÚSP. Díky provázání databázového systému ÚSP se souborem indikátorů není potřeba zvláštních časových nároků a finančních nákladů na jejich pořízení, neboť tyto hodnoty vycházejí z dat průběžně vkládaných do databázového systému pracovníky ÚSP a tím umožňují volbu jakékoli periody monitorování a evaluace. V této fázi rozvoje ÚSP bych doporučovala jako optimální provádět vyhodnocování hodnot monitorovacích indikátorů čtvrtletně, aby byl dostatečný časový prostor pro realizaci nápravných opatření v případě, že by hodnoty monitorovacích indikátorů ukazovaly na nepříznivý vývoj na úrovni jednotlivých center či celého ÚSP.

Na příkladu ÚSP bylo prakticky ověřeno, že získané hodnoty indikátorů je možné využít k volbě strategie a koncepce rozvoje ÚSP. Jedny z nejdůležitějších indikátorů v současné fázi rozvoje jsou indikátory personálního zajištění ÚSP, které budou významně ovlivňovat jeho rozvoj. Hodnoty těchto indikátorů musí být v oblasti koncipování strategie ještě doplněny vhodným motivačním systémem finančního i nefinančního charakteru, který by pomohl zvýšit motivaci pracovníků ÚSP a podporoval by jejich kariérní rozvoj a zároveň i rozvoj dobrovolnické činnosti na půdě ÚSP.

Aktivity center ÚSP lze trvale sledovat a hodnotit prostřednictvím hodnot relevantních indikátorů na úrovni center. Nejoptimálnější z pohledu rozvoje ÚSP bude stav, ve kterém se hodnoty indikátorů na úrovni center budou blížit hodnotám indikátorů na úrovni výzkumných oblastí ÚSP, jinými slovy když se aktivity center ÚSP budou prolínat s výzkumnými projekty na úrovni výzkumných oblastí, což taktéž podpoří rozvoj vědy a výzkumu ÚSP.

ÚSP podle mého názoru skýtá pro Zdravotně sociální fakultu velký potenciál v oblasti realizace odborných praxí studentů, což pomohlo fakultě více kontrolovat a zvyšovat kvalitu odborné praxe. Ke sledování odborné praxe studentů je možno taktéž

využít hodnot příslušných indikátorů a doplnit je o systémová opatření týkající se zapojení studentů všech forem studia do praktické sociální práce, realizované ÚSP. Kvantitu studentů realizující odbornou studentskou praxi v ÚSP jako klinickém pracovišti lze podpořit vhodnou nabídkou témat bakalářských, diplomových i disertačních prací katedrami ZSF JU. Na druhé straně by pak díky synergickým efektům bylo možno tímto způsobem alespoň částečně finančně podpořit ÚSP prostřednictvím rozpočtu ZSF JU, i když prvním krokem k řešení a zprůhlednění finančních toků ÚSP je vytvoření vlastního rozpočtu ÚSP. Dalšími možnými zdroji financování ÚSP jsou finanční prostředky získané z dotačních titulů na spolufinancování projektů ÚSP a sponzorské dary pro oblasti, které nelze touto formou financovat. Poslední možnost, kterou by měla ZSF JU v oblasti financování ÚSP zvážit, je nabídka komerčních činností v oblasti praktické sociální práce, které by nejen přinesly ÚSP nové finanční zdroje, ale sekundárně by zvýšily provázanost ZSF JU na aplikační sféru a zvýšily tak uplatnitelnost jejich studentů na trhu práce.

Zdravotně sociální charakter fakulty nabízí ÚSP ještě jednu možnost – rozvoj orientace i na zdravotní sféru, a to i proto, že část realizované práce s klientem má již nyní stejně jako fakulta zdravotně sociální charakter. Tímto by se nejen zvýšila jedinečnost a atraktivita ústavu, ale naskytla by se i možnost realizace některých typů studentských praxí pro zdravotnický orientované studijní obory ZSF JU. Tyto aktivity by rovněž přinesly možnost spolufinancování prostřednictvím rozpočtu ZSF JU, ale též možnost rozšíření nabídky komerčních služeb tohoto zaměření a zároveň možnost získání dalších finančních prostředků pro činnost ÚSP. Obdobně jako u sféry sociální by v této oblasti došlo k vyššímu propojení s aplikační sférou.

5.2 Doporučení implementace navrženého modelu řízení pro další projektově orientované instituce sociální sféry

Na základě **vyjádření odborníků**, kteří posuzovali uplatnitelnost navrhovaného modelu řízení, je možné doporučit tento model k implementaci i dalším projektově orientovaným institucím sociální sféry, jako jsou vědecké ústavy či neziskové organizace. Odborníci neočekávají modifikace navrženého modelu řízení při implementaci v oblasti odborné praxe studentů a v oblasti vědy a výzkumu (případné modifikace by vplynuly

pouze z již zmíněné radikální změny „Metodiky hodnocení výzkumu a vývoje“ Radou vlády ČR [67, 68, 69, 70]). Dále předpokládají, že v oblasti projektové činnosti také modifikace většinou nebudou (modifikace by přicházely v úvahu pouze v případě potřeby specifických monitorovacích a hodnotících indikátorů ve vazbě na dotační tituly). V oblasti sociální práce by podle názoru oslovených odborníků mohly nastat modifikace představeného modelu řízení ve vazbě na typy realizované sociální práce s klientem.

Základní podmínkou pro uplatnění modelu řízení, se kterou návrh modelu počítá, je kromě projektové orientace organizace sociální sféry stejné zaměření nejméně u jednoho klíčového procesu, tj. praktické realizace sociální práce nebo odborné praxe studentů či vědy a výzkumu. Pochopitelně pokud by instituce měla více procesů toho zaměření (dva nebo všechny tři), aplikace navrhovaného modelu pro ni bude mít větší přínos. Intranetová nebo extranetová aplikace může být používána kdekoliv, jedinou podmínkou technického charakteru je webový prohlížeč, např. Internet Explorer či Mozilla Firefox.

Přínosy pro tyto organizace získané aplikací modelu řízení budou následující:

- systémově nastavené a softwarově podpořené řízení činností a procesů,
- pravidelné sledování činnosti pomocí databázového systému,
- vyhodnocení činností pomocí hodnot indikátorů,
- optimalizace činností a procesů organizace,
- koncepční rozvoj organizace.

Ve svém důsledku by implementace modelu řízení přinesla nastavení či redesign procesů, a to nejen hlavních a podpůrných, ale také procesů řídicích. Navíc by organizace získala víceúčelovou softwarovou podporu sloužící nejen k zaznamenávání dat o činnostech instituce, ale také jako nástroj řízení. Přínosy vycházejí z možnosti využití navrhovaného procesního modelu spolu se souborem indikátorů zakomponovaných díky synergickým efektům v databázovém systému, do kterého by mohly zaznamenávat výsledky své činnosti. Systém by jim umožnil prakticky bez dalších nákladů kdykoli provést monitoring a následnou evaluaci hodnot indikátorů, které by bylo možno využít nejen k vyhodnocení aktuálního stavu instituce, ale i ke koncipování strategií rozvoje. Koncepce modelu řízení počítá s pravidelným monitoringem a vyhodnocováním

indikátorů, které by mělo následně vést ke zkvalitnění projektové činnosti a přehledu o aktuálních výsledcích instituce.

Úskalím uplatnitelnosti modelu by mohly být odlišnosti v podpůrných procesech modelu řízení, které pak při vlastním uplatnění v instituci budou potřebovat zajištění spolupráce s modelem v oblasti zdrojů dat, tj. propojení s jinými IT systémy, které již instituce provozuje. V těchto případech bude také záviset i na velikosti organizace a množství i struktuře předávaných dat, aby mohla být zvolena adekvátní forma konverze dat na rozhraní databázového systému. U malých organizací s malým množstvím dat by spolupráce s ostatními IT systémy ani nebyla nutná, jediným softwarovým požadavkem na provoz databázového systému je již zmíněný webový prohlížeč.

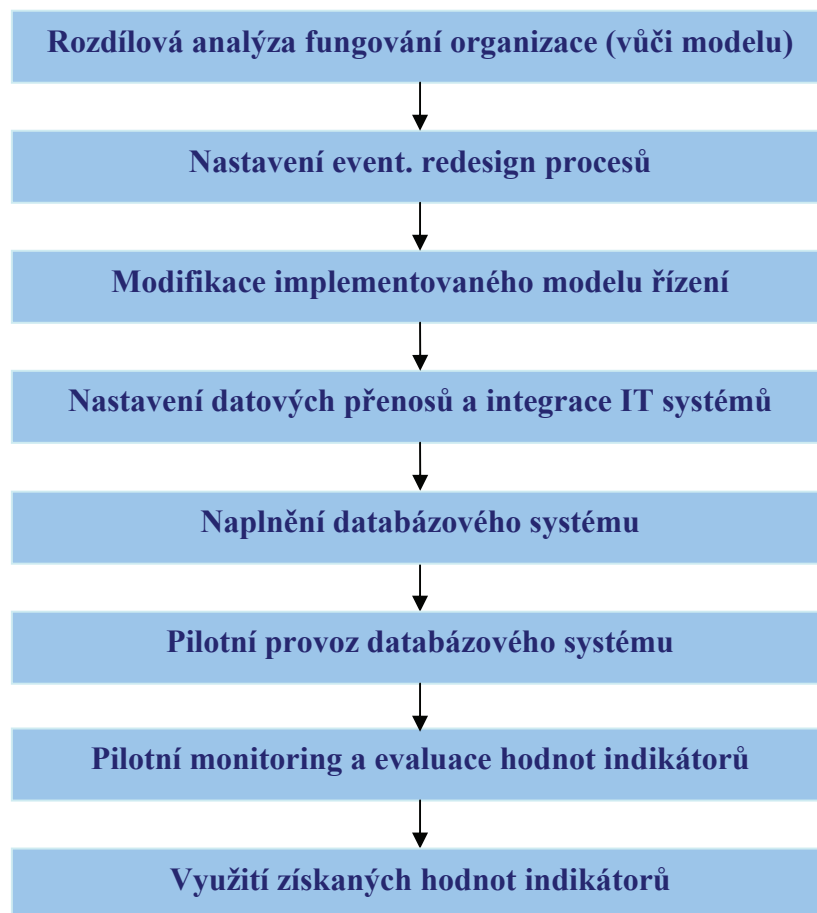
Finanční efekt implementace navrhovaného modelu také ovlivňují již existující databázové systémy v instituci, neboť větší efekt na řízení organizace bude mít implementace modelu bez existujícího analytického databázového systému event. jiné IT podpory řízení.

Rizikem implementace navrženého modelu řízení je stejně jako u případu Ústavu sociální práce ZSF JU z pohledu návrhu databázového systému i vytvořeného souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů možná výraznější změna „Metodiky hodnocení výzkumu a vývoje“ [67, 68, 69, 70], která může přinést rozsáhlejší změnu v indikátorech týkajících se vědecko-výzkumných aktivit a jejich výsledků. Jak jsem již uvedla, toto riziko jsem se snažila snížit pomocí vyššího počtu navržených monitorovacích indikátorů. Další z rizik spočívá v širším spektru činnosti instituce, než je tomu v ÚSP, které by ve svém důsledku mohlo vést k rozšíření monitorovacího systému a následně i vlastního databázového systému. Z hlediska metodologického i technického je tato úprava možná, neboť databázový systém je koncipován jako otevřený. Naopak v případě organizace, která by model chtěla implementovat a měla menší rozsah činností než navržený model, by některé indikátory či databáze nevyužívala (do databázového systému by pracovníci organizace vkládali a dále využívali pouze ty údaje, které by byly s ohledem na činnost organizace relevantní).

Vlastní implementace modelu řízení **by měla několik fází** (viz schéma 13). Nejprve by bylo nutno provést rozdílovou analýzu, z jejíchž výsledků by vyplývaly následné úpravy implementovaného modelu řízení. Na základě výsledků rozdílové analýzy by došlo k nastavení či redesignu procesů organizace. Po provedení těchto úprav by byla

provedena integrace databázových systémů modelu řízení a nastaveny datové přenosy se spolupracujícími IT systémy. Předposlední fází implementace by bylo naplnění databázového systému daty a zahájení jeho pilotního provozu včetně pilotního monitoringu a evaluace získaných hodnot požadovaných indikátorů. Poslední fází by bylo vlastní využití získaných hodnot indikátorů k optimalizaci činnosti a rozvoji organizace.

Schéma 13: Sled fází implementace modelu řízení



Zdroj: vlastní

Zjednodušené implementační schéma modelu řízení se nachází v příloze č. 5. Periodu monitorování a vyhodnocování získaných hodnot indikátorů si bude volit organizace implementující tento systém podle svých potřeb a strategických záměrů, přičemž v období pilotního provozu bych jako minimální časové rozmezí sledování a vyhodnocování indikátorů doporučila tři měsíce.

5.3 Přínos navrženého modelu řízení pro teorii a praxi

Přínos navrženého modelu řízení projektově orientovaných institucí sociální oblasti v oblasti **teorie managementu** vidím zejména v propojení projektového a procesního řízení, jejichž průnik tvoří procesy monitorování a evaluace, tj. podpůrné procesy řízení. Právě tyto procesy tvoří jádro navrženého modelu řízení. Další synergický efekt spočívá v zakomponování systému indikátorů pro monitoring a hodnocení jak projektů, tak procesů do jediného databázového systému, který tímto rozšíří svou základní funkci datového úložiště o jednoduchý analytický systém poskytující informace, které ovlivní strategii rozvoje organizace. Model řízení by bylo možno použít i pro výuku projektového i procesního managementu a pro výuku managementu zaměřeného na organizace sociální sféry.

Přínos výsledků práce, tj. navrženého modelu řízení **pro praxi**, podle mého názoru spočívá především v možnosti využití modelu řízení a výsledků procesů monitoringu a evaluace v projektově orientovaných institucích sociální oblasti. Model je možno implementovat v institucích sociální sféry, které získávají část prostředků pro svou činnost pomocí projektové činnosti, a jako jsou další výzkumné ústavy v této oblasti a neziskové organizace realizující sociální práci. Tyto instituce kvůli způsobu získávání finančních zdrojů, které většinou nezískávají výsledkem své činnosti, by měly velice efektivně hospodařit se svými finančními zdroji. Právě tento aspekt navržený model řízení zohledňuje a přispívá k optimalizaci činností projektově orientované organizace v sociální oblasti využitím procesů monitoringu a evaluace. Dalším přínosem navrženého modelu je možnost volby periody monitorování a evaluace a získávání hodnot indikátorů takřka bez finančních nároků. Tyto již zmíněné aspekty mají pro organizace v sociální oblasti i ekonomický přínos. Výsledky obou procesů mohou instituce využít nejen ke sledování a následné optimalizaci svých činností, ale též jako podklady pro koncepční rozvoj a formování strategie organizace. Přínos pro aplikační sféru vidí také oslovení experti, kteří navržený model řízení posuzovali, a to zejména v následném zkvalitnění projektové činnosti i možnosti získání a využití centralizovaných dat v institucích sociální sféry.

6. ZÁVĚR

Management institucí sociální sféry je odlišný od institucí sféry komerční, neboť na rozdíl od sféry komerční jsou příjmy těchto institucí spojeny se sekundárním přerozdělováním státního rozpočtu a získáváním finančních prostředků pro svoji činnost formou dotací či sponzorských darů. Jednou z možností, jak si instituce sociální sféry může zajistit či alespoň zlepšit své příjmy, je úspěšná a efektivní projektová činnost.

Právě pro projektově orientované instituce sociální sféry řeší tato disertační práce vhodný **model řízení s využitím procesů monitoringu a evaluace, který zároveň vychází z procesního modelu fungování instituce.**

Pro vlastní návrh modelu řízení byl vybrán Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, jehož různorodost aktivit a stadium vývoje skýtaly možnost vytvoření modulu řízení v návaznosti na tvorbu monitorovacího a databázového systému vycházejícího z procesního i organizačního uspořádání instituce.

Ústav sociální práce ZSF JU patří mezi pracoviště, které současně plní funkci klinického pracoviště s potenciálem pro praktické sociální práce s klientem, pracoviště pro realizaci odborné praxe studentů a současně pracoviště s potenciálem pro vědecko-výzkumnou činnost. Jeho vývojová fáze a různorodost činností umožnila koncipovat strategii jeho rozvoje pomocí monitorovacích a hodnotících indikátorů, které jsou běžné u programů s finanční podporou EU.

Navržený model řízení vychází z kvalitativního výzkumu provedeného pomocí empirických a logických metod, které směřovaly k analýze činnosti a procesů fungování ÚSP.

Návrh modelu řízení obsahuje:

- návrh procesního modelu,
- soubor indikátorů k monitorování a evaluaci činností,
- návrh struktury databázového systému.

Návrh procesního modelu byl koncipován na základě analýzy činností ÚSP, již existujících procesů a jejího organizačního uspořádání. Pomocí metod procesní analýzy byly analyzovány a s využitím systému ARIS popsány klíčové, podpůrné a řídicí procesy ÚSP.

Model řízení je založen na využití podpůrného procesu řízení, který je zároveň průnikem procesního a projektového managementu, a to procesu monitoringu a evaluace.

Soubor monitorovacích a hodnotících indikátorů, který je jeho součástí, byl netradičně koncipován na základě metodik monitorování projektů s finanční podporou EU [36, 37] a metodik hodnocení výzkumu a vývoje [67, 68, 69, 70]. Tyto metodologie umožňují sledování nejen indikátorů vstupů a výstupů, ale též výsledků a dopadů důležitých pro koncipování strategií rozvoje organizace. Vlastní skladba indikátorů je zaměřena na projekty v oblasti sociální práce spojené s vědou a výzkumem. Tyto indikátory současně slouží i pro monitorování a evaluaci všech klíčových procesů ÚSP. S ohledem na variabilitu činností bylo nutné definovat indikátory především pro oblast sociální práce s klientem, oblast řízení odborné praxe studentů a oblast výzkumu a vývoje.

Vzhledem k tomu, že Ústav sociální práce neposkytuje placené služby, musí mít jeho monitorovací systém co možná nejmenší nároky na čas a finanční prostředky. Tato skutečnost vedla k tomu, že vytvořený systém monitorovacích a hodnotících indikátorů byl zakomponován do návrhu databázového systému ÚSP. Vlastní databázový systém ÚSP je koncipován tak, aby do něho bylo možno vkládat data získaná činností a jednotlivých projektů ÚSP. Tato data by následně měla sloužit i k rozvoji vědecko-výzkumné činnosti v rámci výzkumných oblastí ÚSP. Navržený databázový systém vychází z organizační struktury a fungování ÚSP a předpokládá vkládání informačních záznamů na co nejnižší úrovni, tj. pro jednotlivé aktivity či projekty. Následná agregace dat potřebných pro proces hodnocení probíhá na úrovni center, výzkumných oblastí a celého ÚSP dle organizační úrovně ÚSP.

Vlastní návrh řešení databázového systému ÚSP je založen na propojení následujících dílčích databází provázaných přímo s příslušnými indikátory:

- databáze zaměstnanců ÚSP (provázána se vstupními a dopadovými indikátory),
- databáze uživatelů ÚSP (provázanost s indikátory vstupů),
- databáze projektů ÚSP (vazba na indikátory výsledků a dopadů),
- databáze studentských praxí realizovaných v ÚSP (provázána s indikátory vstupů, výsledků a dopadů),
- databáze donátorů s informacemi o finančních zdrojích projektů a aktivit ÚSP (relace se vstupními, výstupními a dopadovými indikátory),
- databáze klientů ÚSP (vazba na indikátory výsledků a dopadů),

- databáze aktivit a činností realizovaných v ÚSP (v relaci s indikátory výstupů a dopadů),
- databáze center ÚSP (provázanost s indikátory vstupů, výstupů, výsledků i dopadů).

Agregace dat probíhá na úrovni center, výzkumných oblastí a celého ÚSP dle organizační úrovně ÚSP. Agregovaná data a zároveň data z minulých monitorovacích období budou sloužit ke stanovení hodnot indikátorů výsledků i dopadů, ze kterých bude možno hodnotit činnost jednotlivých pracovišť i celého ústavu a zároveň využít těchto informací k predikaci dalšího vývoje a koncipování strategie. Získané hodnoty monitorovacích indikátorů lze využít jak pro specifikaci silných a slabých stránek center, tak i předpokladů rozvoje ÚSP. Předpoklady rozvoje vycházejí z odstranění slabých stránek jednotlivých pracovišť ÚSP (center), zjištěných na základě procesu monitorování z hodnot indikátorů vstupů a výstupů. Konkrétně pro budoucí rozvoj ÚSP je to zejména jeho personální zajištění. Hodnoty souboru všech monitorovacích indikátorů vytvořených pro sledování a hodnocení činnosti lze použít k definování a koncipování prioritních oblastí rozvoje. U ÚSP jsou těmito oblastmi stabilizace personálního zajištění center ÚSP včetně financování a podpory, motivace pracovníků, grantová činnost center, rozvoj vědecké činnosti center a podpora realizace praxí studentů.

Z ekonomického hlediska (díky využití synergických efektů, z nichž nejvýznamnější je včlenění monitorovacích indikátorů do databázového systému ÚSP) jsou finanční náklady na zjišťování hodnot monitorovacích indikátorů minimální. Pro ÚSP s ohledem na fázi jeho rozvoje by bylo optimální provádět monitoring a evaluaci indikátorů čtvrtletně, aby byl dostatečný časový prostor pro realizaci nápravných opatření v případě, že by hodnoty monitorovacích indikátorů ukazyvaly na nepříznivý vývoj na úrovni jednotlivých center či celého ÚSP.

Na příkladu ÚSP ZSF JU byl vytvořen model řízení s využitím procesů monitorování i hodnocení pro projektově orientovanou instituci sociální sféry. **Uplatnitelnost modelu řízení** pro další podobně zaměřené instituce sociální sféry byla expertně posuzována s využitím metody triangulace polostandardizovaným rozhovorem s manažery tří vybraných institucí. Tyto instituce byly vybrány tak, aby pokryly celé spektrum činností navrženého modelu řízení. Na základě mínění dotazovaných expertů, kteří mají značné zkušenosti s řízením projektově orientovaných institucí sociální sféry, lze vyvodit závěr, že komplexně v celé šíři je model uplatnitelný u obdobně orientovaných ústavů sociální práce jiných vysokých škol. Jeho části věnované aktivitám vědy a výzkumu lze uplatnit

při sledování a hodnocení projektové činnosti výzkumných institucí. Dále části modelu je taktéž možno uplatnit u institucí sociální sféry zejména vědeckých ústavů a organizací neziskového charakteru při sledování a hodnocení jejich projektové činnosti a sociální práce s klientem. U všech těchto institucí může model významně ovlivnit jejich efektivitu a hodnoty získaných indikátorů mohou být využity ke koncipování strategií jejich rozvoje.

Jako autorka této práce vidím největší teoretický **přínos navrženého modelu řízení** v propojení projektového a procesního řízení a dále ve vnoření jejich průnikových procesů (monitoringu a hodnocení) do návrhu databázového systému. Model je tak založen na provázání procesního modelu fungování organizace se souborem monitorovacích a hodnotících indikátorů následně zakomponovaných do databázového systému pro zaznamenávání dat získaných činnostmi organizace, neboť díky již zmíněné vazbě získává projektově orientovaná instituce sociální sféry v praxi nejen analytický databázový systém, ale současně bez dalších finančních nákladů i informační podporu pro koncipování strategií budoucího rozvoje. Vzhledem k využitým synergickým efektům je systém v oblasti získávání dat úsporný a navíc umožňuje i volbu časového intervalu získávání hodnot sledovaných indikátorů v podstatě bez zvláštních časových či finančních nároků pro organizaci, což pro instituce sociální sféry s omezenými finančními zdroji představuje i pozitivní dopad ekonomický. Přínosy nově vytvořeného modelu pro projektově orientované organizace sociální sféry pro praxi vidí oslovení experti zejména ve zkvalitnění projektové činnosti a přehledu aktuálních výsledků instituce, kde by díky centralizaci dat byl model nejen dobře uplatnitelný, ale zřejmě by přinesl i zajímavé výsledky.

7. SOUHRN

Předkládaná disertační práce s názvem „*Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti*“ se zabývá návrhem modelu řízení projektově orientovaných organizací sociální sféry s využitím procesů monitoringu a evaluace. Model řízení byl navržen na základě kvalitativního výzkumu provedeného ve vybrané instituci, kterou byl Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (dále jen ÚSP ZSF JU). Důvodem výběru této instituce byla pestrost, rozsah realizovaných aktivit a vývojová fáze rozvoje ústavu.

V současné době je za nedílnou součást institucí zaměřených na praktickou sociální práci s klientem považováno nejen řízení strategické, ale také řízení projektové, které příznivě ovlivňuje efektivitu poskytovaných služeb a zároveň poskytuje možnost získání zdrojů pro financování těchto organizací. Míru úspěšnosti těchto projektů příznivě ovlivňují procesy monitoringu a hodnocení jak ve fázi plánování projektu, tak i jeho realizaci.

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byl navržen model řízení pro vybraný Ústav sociální práce. Model řízení je založen na vytvořeném souboru monitorovacích a hodnotících indikátorů, které byly za využití synergických efektů zapracovány do návrhu databázových systémů ÚSP. Na základě hodnot navržených indikátorů získaných z databázového systému lze nejen sledovat, ale i hodnotit činnost ÚSP. Některé z indikátorů lze použít také ke koncipování strategie rozvoje ÚSP.

Uplatnitelnost vytvořeného modelu řízení byla posuzována experty z různých oblastí řízení podobně orientovaných institucí formou polostrukturovaného rozhovoru. Na základě názoru expertů je tento model řízení aplikovatelný i pro další podobně zaměřené organizace. Model by podle mínění dotazovaných expertů přinesl zlepšení do řízení projektově orientovaných organizací sociální sféry podobně zaměřených jako ÚSP.

8. KLÍČOVÁ SLOVA

- Model řízení,
- Projektové řízení,
- Monitoring,
- Evaluace,
- Monitorovací indikátor,
- Databázový systém,
- Sociální sféra.

JEL KLASIFIKACE: O220

9. SUMMARY

The thesis “Management model of project-oriented organizations of social sphere” deals with the proposal of a management model for project-oriented organizations of social sphere using monitoring and evaluation processes. The proposed management model was based on qualitative research conducted in the selected institution, which was the Institute of Social Work of the Faculty of Health and Social Studies. (Institute of Social Work – ISW). The reason for selecting this institution was the variety, scope of activities undertaken and development phase of the institution.

Currently, as an integral part of institutions focusing on practical social work with the client is considered not only strategic management but also project management which favorably influences the efficiency of services as well as provides the possibility of obtaining resources for their financing. The degree of success of these projects is positively influenced by the processes of monitoring and evaluation, both in the planning phase of the project and during its implementation.

On the basis of the qualitative research was proposed a management model for the selected Institute of Social Work. The management model is based on a set of monitoring and evaluation indicators that were, using synergy effects, incorporated in the proposal of database systems of ISW.

Based on the values of proposed indicators obtained from the database system we can not only monitor but also assess the performance of the Institute of Social Work. Some of the indicators can be used to design development strategies of the ISW.

The applicability of the established management model was assessed by the experts from different fields of management, but similarly focused institutions, in the form of semi-structured interview. Based on the expert opinion, this management model is applicable to other similarly oriented organizations. The model, according to the experts, would bring improvements in management of project-oriented organizations of social sphere with similar focus as the ISW.

10. KEY WORDS

- Management Model,
- Project Management,
- Monitoring,
- Evaluation,
- Monitoring Indicator,
- Database System,
- Social Sphere.

JEL CLASSIFICATION: O220

11. SEZNAM LITERATURY

- [1] AL-JIBOURI, S. H. Monitoring systems and their effectiveness for project cost control in construction. *Journal of Project Management*, 2003, vol. 21, no. 2, p. 145–154.
- [2] BACCARINI, D. The logical framework method for defining project success. *Proj Manage J*, 1999, vol. 30, no. 4, p. 25–32.
- [3] BARTOŠKA, J., ADÁMKOVÁ, M., HÁTLOVÁ, B. Tvorba softwaru nad biometrickou strukturou dat, *In sborník konference Objekty 2004*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, Fakulta elektrotechniky a informatiky, katedra informatiky, 2004, 338 s. ISBN 80-248-0672-X.
- [4] BEGG, I. Social indicators: The EU and social inclusion. *Journal of Common Market Studies*, 2003, vol. 41, no. 4, p. 775–776. ISSN 0021-9886.
- [5] BERGEN, M., DUTTA, S., WALKER, O. C., Jr. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *J Marketing*, 1992, vol. 56, p. 1–24.
- [6] BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje*. Praha: Grada, 2002. 212 s. ISBN 80-264-0384-5.
- [7] BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Strukturální politika Evropské unie*. Praha: C. H. Beck, 2009. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6.
- [8] BOLMAN, L. G., DEAL, T. E. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2008. 527 p. ISBN 9780787987985.
- [9] BUCHALCEVOVÁ, A. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha: Grada, 2005, ISBN 80-247-1075-7.
- [10] BURKE, R. *Project Management: Planning and Control Techniques*. 4th ed. Tokai: Burke Publishing, 2003.
- [11] CARDA, A., MERUNKA, V., POLÁK, J. *Umění systémového návrhu*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0424-2.
- [12] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [13] CLELAND, D. I., IRELAND, L. R. *Project management: Strategic Design and Implementation*. 4th ed. New York: McGraw-Hill, 2002.

- [14] CLELAND, D. I., KING, W. R. *Systems Analysis and Project Management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1975.
- [15] CLELAND, D. I., GAREIS, R. *Global project management handbook*. New York: McGraw-Hill professional, 2006. ISBN 0071460454.
- [16] COOPER, D., GREY, S., RAYMOND, G., WALKER, P. *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurement*. Chichester: Wiley, 2005.
- [17] COOPER, R. Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study. *European Management Journal*, 2002, vol. 16, no. 1, p. 1–17.
- [18] COVEY, S. R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 342 s. ISBN 8072611569.
- [19] CRAWFORD, P., BRYCE, P. Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International Journal of Project Management*, 2003, vol. 21, p. 363–373.
- [20] DAI, C. X., WELLS, W. G. An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 2004, vol. 22, no. 7, p. 523–532.
- [21] DAVIES, R., SAUNDERS, R. Applying systems theory to project management problems. *International Journal of Project Management*, 1988, vol. 6, no. 1, p. 19–26.
- [22] DAVENPORT T. H. *Proces innovation, reengineering work through information technology*. Boston, Harvard Business School Press, 1993, ISBN 0-87584-366-2.
- [23] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996.
- [24] DRÁBOVÁ, M. et al. *Ústav sociální práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, České Budějovice*, 2010.
- [25] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací*. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, 1994.
- [26] DVIR, D., LECHLER, T. Plans are Nothing, Changing Plans is Everything: The Impact of Changes on Project Success. *Research Policy*, 2004, vol. 33, no. 1, p. 1–15.
- [27] EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 1985, vol. 31, no. 2, p. 134–148.

- [28] FIGUIERES, C. Social indicators: The EU and social inclusion. *Economic Journal*, 2003, vol. 113, no. 488, p. F401–F404. ISSN 0013-0133.
- [29] HARRINGTON H. J. *Business process improvement the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness*. New York, McGraw-Hill, 1991, ISBN 0-07-026768-5.
- [30] HEPWORTH, D. H. *Direct social work practice: theory and skills*. 8th vyd. Australia; Belmont, CA: Brooks/Cole Cengage Learning, xviii, 2010, 654 p. ISBN 9780495601678.
- [31] HERMAN, J. *DOS 11 – Finanční analýza projektu*. Praha: IC ČKAIT, 1998.
- [32] HILLSON, D. Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of Project Management*, 2002, vol. 20, no. 3, p. 235–240.
- [33] HOBBS, B., AUBRY, M.: *Identifying the structure that underlies the extreme variety found among PMO 2006*. Proceedings of PMI Research Conference 2006: New Directions in Project Management. Montreal: Project Management Institute, 2006.
- [34] HRABÁNKOVÁ, M. *Monitoring*. Praha: Institut výchovy a vzdělávání Ministerstva zemědělství ČR, 2000. ISBN 80-7105-210-8.
- [35] HRABÁNKOVÁ, M., BOHÁČKOVÁ, I. *Strukturální podpory v rámci politiky soudržnosti na období 2000–2013*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2007. 50 s. ISBN 978-80-7271-187-1.
- [36] HRABÁNKOVÁ, M., MOUDRÝ, J., ŠTYS, D. *Metodika zavádění výsledků do praxe s podporou fondů EU*. České Budějovice, 2007. ISBN 978-80-7040-992-2.
- [37] HRABÁNKOVÁ, M., ROLÍNEK, L., ŠTYS, D. *The Methodology of Monitoring and Evaluation of Project Implementation into Practice*. České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-7394-133-8.
- [38] HRABÁNKOVÁ, M., ROLÍNEK, L., ŘEHOŘ, P., ČERMÁKOVÁ, A. *Přístupy k harmonizaci evropského modelu zemědělství na podmínky regionů ČR*. České Budějovice, 2008. ISBN 978-80-7394-133-8.
- [39] HRABÁNKOVÁ, M, SVATOŠOVÁ, L., BOHÁČKOVÁ, I. *Monitoring of Regional Development Dynamics with Use of Process Analysis*. Agric- Econ-Czech. 2005, vol. 51, no. 5. ISSN 0139-570X.
- [40] HRABÁNKOVÁ, M, SVATOŠOVÁ, L., BOHÁČKOVÁ, I. *Vybrané diagnostické metody pro sledování regionálního rozvoje*. České Budějovice: ZF JU, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2006.

- [41] HRUŠKA, T. Objektově orientované databázové technologie, *In: Sborník semináře. Tvorba software 95*, Ostrava, CZ, Tanger, 1995, s. 113–124. ISBN 80-901751-3-9.
- [42] HUGHES, B., COTTERELL, M. *Software Project Management*. London: McGraw-Hill, 1999.
- [43] CHRISTENSEN, D. S., GORDON, J. A. Does a Rubber Baseline Guarantee Cost Overruns on Defence Acquisition Contracts? *Project Management Journal*, 1998, vol. 29, no. 3, p. 43–51.
- [44] CHVALKOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005.
- [45] IRELAND, L. R. *Project Management*. New York. McGraw-Hill Professional, 2006, ISBN 007147160X, p.110.
- [46] JAAFARI, A. Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: time for a fundamental shift. *International Journal of Project Management*, 2001, vol. 19, no. 2, p. 89–101.
- [47] JENKIN, N. *Creative Commons. A Project Management Primer*. San Francisco: California, 2006.
- [48] KAUSHAL, A., SRIVASTAVA, S. K. Managing of GIS projects in infrastructure Development. *Current Science*, 2009, vol. 96, no. 2, p. 25.
- [49] KERZNER, H. *Project Management, A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 6th ed. New York: Wiley & Sons, 1998.
- [50] KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. 9th ed. Hoboken: J. Wiley, c2006.
- [51] KIRSCH, L. J. *The management of complex tasks in organizations: controlling the systems development process*. *Organization Science*, 1996, vol. 7, no. 1, p. 1–22.
- [52] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: Management Press, 1993.
- [53] KREINER, K. In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments. *Scandinavian Journal of Management*, 1995, vol. 11, no. 4, p. 335–346.
- [54] KRIEGER, N., CHEN, J. T., WATERMAN, P. D. et al. Geocoding and monitoring of US socioeconomic inequalities in mortality and cancer incidence: Does the choice of area-based measure and geographic level matter? The Public Health Disparities Geocoding Project. *American Journal of Epidemiology*, 2002, vol. 156, no. 5, p. 471–482. ISSN 0002-9262.

- [55] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.
- [56] KROHA, P. *Objects and Databases*, McGraw Hill, London, 1995. ISBN 0-07-707790-3.
- [57] KUMAR, M., GANGULI, S. Modeling Inventory Management Improvement: Criticalities and Recommendations. *The Icfai University Journal of Supply Chain Management*, 2009, vol. 6, no. 1, 34J-2009-03-03-01.
- [58] LANDOVÁ, H. *Informační zdroje ve vašich službách*. 2007. ISBN 978-80-7040-984-8.
- [59] LOO, R. Working Towards Best Practices in Project Management: A Canadian Study. *International Journal of Project Management*, 2002, vol. 20, p. 93–98.
- [60] MATĚJKA, V., MOKRÝ, J. et al. Projectification of Firm, the Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 1995, vol. 11, no. 4, p. 363–375.
- [61] MATOUŠEK, O. et al. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- [62] MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vyd. Praha: Portál, 2003. 287 s. ISBN 80-7178-549-0.
- [63] MATOUŠEK, O. ED AL. *Základy sociální práce*. 2. vyd. Praha: Portál, 2007. 310 s. ISBN 80-7367-331-2.
- [64] McBRIDE, T. The mechanisms of project management of software development. *The Journal of Systems and Software*, 2008, vol. 81, p. 2386–2395.
- [65] MERUNKA, V., PERGL, R., PÍČKA, M. *Objektově orientovaná tvorba software*, ČZU Praha, 2004, ISBN 80-213-1159-2.
- [66] MERUNKA, V. *Objekty v databázových systémech*, skriptum ČZU Praha, Praha 2002, ISBN 80-213-0318-2.
- [67] *Metodika hodnocení výzkumu a vývoje a jejich výsledků v roce 2007*, Úřad vlády ČR Č. j. 13 802/2007-RVV, MŠMT ČR č. j. 22 787/2007-31.
- [68] *Metodika hodnocení výzkumu a vývoje v roce 2008*, Úřad vlády ČR. Č. j. 10810/2008-RW.
- [69] *Metodika hodnocení výsledků výzkumu a vývoje v roce 2009*, Úřad vlády ČR. Č. j. 08724/09-RVV.
- [70] *Metodika hodnocení výsledků výzkumu a vývoje 2010–11*, Úřad vlády ČR. Č. j. 04944/11-RVV.

- [71] MILLER, R., LESSARD, D. *The Strategic Management of Large Engineering Projects. Shaping Institutions, Risk and Governance*. USA: MIT, 2000.
- [72] MOLEK, J. *Marketing sociálních služeb*. Praha, VÚ PSV, 2009a, 163 s.
- [73] MOLEK, J. *Sociální služby – trendy a aktuální problémy*. In: *Auspicia*, no 1, 2009b, s. 90–97.
- [74] MOLNÁR, Z. *Moderní metody řízení informačních systémů*. Praha: Grada 1992. ISBN 80-85623-07-2.
- [75] MOOZ, H., FORSBERG, K., COOTTERMAN, H. *Communicating Project Management*. New Persey: Wiley and Sons, 2003.
- [76] MUNNS, A. K., BJEIRMI, B. F. The role of project management in achieving project success. *Int J Proj Manage*, 1996, vol. 14, no. 2, p. 81–87.
- [77] NAVON, R., GOLDSCHMIDT, E. Monitoring labor inputs: automated-data-collection model and enabling technologies. *Automation in Construction*, 2003, vol. 12, no. 2, p. 185–199.
- [78] NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [79] OLIVER, G. R., WALKER, R. G. Reporting on software development projects to senior managers and the board. *Abacus*, 2006, vol. 42, no. 1, p. 43–65.
- [80] OLSSON, N. O. E. Management of Flexibility in Projects. *International Journal of Project Management*, 2006, vol. 24, p. 66–74.
- [81] OLSSON, R. In search of opportunity management: is the risk management process enough? *International Journal of Project Management*, 2007, vol. 25, no. 8, p. 745–752.
- [82] OUCHI, W. G., MAGUIRE, M. A. Organizational control: two functions. *Administrative Science Quarterly*, 1975, vol. 20, no. 4, p. 559–569.
- [83] PARTON, N. *Social theory, social change and social work*. London; New York: Routledge, 1996, viii, 238 p. ISBN 0415126975 (hbk).
- [84] PELLEGRINELLI, S., PARTINGTON, D., HEMINGWAY, C. et al. The importance of context in programme management: an empirical review of programme practice. *International Journal of Project Management*, 2007, vol. 25, no. 1, p. 41–55.
- [85] PERMITOVA, O., GUSTAFSSON, M., WIKSTRÖM, K. Defining uncertainty in projects a newperspective. *International Journal of Project Management*, 2008, vol. 26, no. 1, p. 73–79.

- [86] PHILLIPS, J. *PMP Project Management Professional Study Guide*. New York: McGraw-Hill Professional, 2003. 354 p. ISBN 0072230622.
- [87] POKORNÝ, M. *Odkud a kam kráčíte, databáze*. 1. vydání, Masarykova univerzita, Brno 2000, s. 85–104. ISBN 80-210-2428-3.
- [88] POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006.
- [89] Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge*. 3rd ed. Pennsylvania: Newtown Square; 2004.
- [90] Project Management Institute. *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. 4th ed. Newton Square: Project Management Institute, 2008. 467 p. ISBN 9781933890517.
- [91] PROKEŠOVÁ, R., DRÁBOVÁ, M. Systém monitorování činnosti a rozvoje Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. In *Kontakt 2/2009*, s. 375–380, České Budějovice. ISSN1212-4117.
- [92] PROKEŠOVÁ, R., DRÁBOVÁ, M.: Využití hodnot monitorovacích indikátorů pro specifikaci východisek a předpokladů rozvoje Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. In *Kontakt 1/2011*, s. 74–85, České Budějovice. ISSN1212-4117.
- [93] PROKEŠOVÁ, R., TRŽIL, M., DRÁBOVÁ, M. Vytvoření struktury databázového systému v návaznosti na systém monitoringu činnosti a rozvoje Ústavu sociální práce. In *Kontakt 2/2009*, s. 368–374, České Budějovice. ISSN1212-4117.
- [94] PROVAZNÍK, J. *Celostný manažment, piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint, 1999.
- [95] PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb*. 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86-395-69-3.
- [96] PRŮŠA, L. *Ekonomie sociálních služeb*. 2. vydání, Praha: ASPI a. s., 2007, s. 180. ISBN 978-80-7357-255-6.
- [97] PUNDIR, A. K., GANAPATHY, L., SAMBANDAM, N. Some Approaches to Managing Flexibility in Construction Project. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 2008, vol. 9, no. 1, p. 21–26.
- [98] ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000.
- [99] ROLÍNEK, L. a kol. *Procesní management – vybrané aspekty*. 1. vydání, České Budějovice 2008, 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.

- [100] ROLÍNEK, L., SEDLÁČEK, M.: *Procesní řízení jako moderní nástroj rozvoje podniků*. In Sborník z vědecké konference Procesní řízení, s. 15, České Budějovice: ZF JU v Českých Budějovicích, 2006, ISBN 80-7040-613-5.
- [101] ROLÍNEK, L. a kol. *Teorie a praxe managementu (vybrané kapitoly)*. České Budějovice: ZF JU v Českých Budějovicích, 2003, 95 s. ISBN 80-7040-613-5.
- [102] SAGER, T. *Notions of Flexibility in Planning Related Literature*. Nordic Institute for Studies in Urban and Regional Planning, 1990.
- [103] SAMSET, K. *Project Evaluation: Making Investment Succeed*. Trondheim: Tapir Academic Press, 2003.
- [104] SHIH, H. M., TSENG, M. M. Workflow technology-based monitoring and control for business process and project management. *International Journal of Project Management*, 1996, vol. 14, no. 6, p. 373–378.
- [105] SHUMATE, K., SYNDER, T. *Software project reporting: management, measurement, and process improvement*. In Proceedings of TRI-Ada..1994. p. 41–45.
- [106] SCHWALBE, K. *Řízení projektů v IT*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 720 s. ISBN 9788025115268.
- [107] SOUČEK, Z. *Strategické myšlení*. Praha: Economia 1991.
- [108] SVATOŠOVÁ, L., BOHÁČKOVÁ, I., HRABÁNKOVÁ, M. *Regionální rozvoj z pozice strukturální politiky*. České Budějovice, 2005.
- [109] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [110] TESCH, D., KLOPPENBOEG, T.J., FROLICK, MN. IT project risk factors: The project management professional's perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 2007, vol. 47, no. 4, p. 61–69.
- [111] TOMSETT, M. C. *The Little Black Book of Project Management*. New York: AMACOM, 1990.
- [112] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [113] VANÍČEK, J. *Měření a hodnocení jakosti informačních systémů*, Praha: ČZU PEF, 2004.
- [114] VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

- [115] VEBER, J. et al. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 704 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [116] VECERNIK, J. Social indicators: The EU and social inclusion. *Sociologicky Casopis-Czech Sociological Review*, 2004, vol. 40, no. 6, p. 894–896. ISSN 0038-0288.
- [117] VITHOVSKÝ, A. *Moderní slovník softwaru*. Praha: AV software, 2006. 558 s. ISBN 80- 90142-8-5.
- [118] WEBB, R. K., VAN DER WALT, J. H., RUNCIMAN, W. B. et al. The Australian Incident Monitoring Study. Which monitor? An analysis of 2000 incident reports. *Anaesth Intensive Care*, 1993, vol. 21, no. 5, p. 529–542. ISSN 0310-057X (Print), 0310-057X (Linking).
- [119] WHITMORE, J. *Koučování. Příručka rozvoje vlastní dovednosti a zvyšování*. Praha: Management Press, 1995. 126 s.
- [120] WIDEMAN, M. *Project and Program Risk Management, a Guide to Managing Project Risk and Opportunities*. Draxler Hill: Project Management Institute, 1992.
- [121] WILES, A. Project Management Evolves with Technology. *Applied Clinical Trials*, 2007, June, p. 76–81.
- [122] WILLIAMS, T. A classified bibliography of recent research relating to project risk management. *European Journal of Operational Research*, 1995, vol. 85, no. 1, p. 18–38.
- [123] ZÁVADSKÝ, J. *Systémové pojednání o procesním řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2005, 77 s. ISBN 80-86851-15-X.
- [124] ZHANG, H. A redefinition of the project risk process: using vulnerability to open up the event-consequence link. *International Journal of Project Management*, 2007, vol. 25, no. 7, p. 694–701.
- [125] ZIMMERER, T. W., YASIN M. M. A Leadership Profile of American Project Managers. *Project Management Journal*, 1998, vol. 29, no. 1, p. 31–38.

12. SEZNAM ZKRATEK

ČALS	Česká alzheimerovská společnost
ČR	Česká republika
DP	Dotační program
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
FRVŠ	Fond rozvoje vysokých škol
GAČR	Grantová agentura České republiky
HDP	Hrubý domácí produkt
HIV	Human Immunodeficiency Virus (virus lidské imunitní nedostatečnosti)
iFIS	Finanční informační systém
IGA	Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví České republiky
IKEM	Institut klinické a experimentální medicíny
IT	Information Technology (informační technologie)
JčK	Jihočeský kraj
JU	Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
KÚ	Krajský úřad
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
PATUP	P – Parkinsonova nemoc, A – Alzheimerova choroba, T – Trénování paměti, U – Úspěšné stárnutí, P – Pečovatelská dobrovolná služba studentů
STAG	Informační systém studijní agentury
SQL	Structured Query Language (strukturovaný jazyk pro práci s databází)
URL	Uniform Resource Locator (jednotný lokátor zdrojů)
ÚSP	Ústav sociální práce
VaV	Výzkum a vývoj
WAN	Wide Area Network (velmi rozsáhlá komunikační síť)
ZSF	Zdravotně sociální fakulta

13. SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT A TABULEK

13.1 Seznam použitých obrázků

- Obr. 1: Úroveň aktivit v jednotlivých procesních skupinách v průběhu realizace projektu a jejich překrývání
- Obr. 2: Struktura monitorovacího procesu
- Obr. 3: Typy monitorovacích indikátorů
- Obr. 4: Konkurenční výhody ÚSP
- Obr. 5: Konkurenční nevýhody ÚSP

13.2 Seznam použitých schémat

- Schéma 1: Sled fází výzkumné činnosti
- Schéma 2: Proces plánování projektu
- Schéma 3: Matice zodpovědnosti a odpovědnosti členů projektového týmu
- Schéma 4: Rozdělení etap monitorování a hodnocení
- Schéma 5: Konstrukce indikátoru
- Schéma 6: Vztahy mezi cíli a výstupy projektu
- Schéma 7: Organizační struktura ZSF JU k 1. 1. 2011
- Schéma 8: Procesní model fungování ÚSP
- Schéma 9: Mapa procesu Odborná praxe studentů
- Schéma 10: Mapa procesu Praktická sociální práce
- Schéma 11: Mapa procesu Věda a výzkum
- Schéma 12: Návrh struktury databázového systému ÚSP
- Schéma 13: Sled fází implementace modelu řízení

13.3 Seznam použitých tabulek

- Tab. 1: Počet studentů ZSF JU s možností realizace odborné praxe v ÚSP
- Tab. 2: Počet studentů realizujících odbornou praxi v ÚSP

- Tab. 3 Počet publikačních výstupů ÚSP
- Tab. 4: Počet podaných a realizovaných projektů ÚSP
- Tab. 5: Počet realizovaných aktivit v centrech ÚSP
- Tab. 6: Výchozí SWOT analýza center ÚSP
- Tab. 7: Přiřazení realizovaných projektů k výzkumným oblastem ÚSP
- Tab. 8: Zastoupení indikátorů v klíčových procesech ÚSP
- Tab. 9: SWOT analýza center ÚSP vycházející z hodnot indikátorů
- Tab. 10: Nejvýznamnější indikátory ÚSP pro koncipování strategie

14. LIST OF FIGURES, CHARTS AND TABLES

14.1 List of figures

- Fig. 1: The level of activities in different procedural groups during the project implementation and their overlap
- Fig. 2: The structure of the monitoring process
- Fig. 3: Types of monitoring indicators
- Fig. 4: Competitive advantage of the ISW
- Fig. 5: Competitive disadvantage of the ISW

14.2 List of charts

- Chart 1: The phase sequence of research activities
- Chart 2: The process of project planning
- Chart 3: The matrix of responsibility and accountability of project team members
- Chart 4: The dividing of monitoring and evaluation stages
- Chart 5: Construction of indicator
- Chart 6: Relations between objectives and outputs of the project
- Chart 7: The organizational structure of FHSS of USB to the 1st January 2011
- Chart 8: The functioning process model of the ISW
- Chart 9: The map of the Students' practical training process
- Chart 10: The map of the Practical social work process
- Chart 11: The map of the Science and research process
- Chart 12: The proposed structure of the ISW database system
- Chart 13: The sequence of phases of implementation management model

14.3 List of tables

- Tab. 1: The number of FHSS USB students with the possibility of practical training in the ISW

- Tab. 2: The number of students realizing their practical training in the ISW
- Tab. 3 The number of the ISW publication outputs
- Tab. 4: The number of the ISW submitted and realized projects
- Tab. 5: The number of realized activities in the centres of the ISW
- Tab. 6: Initial SWOT analysis of the ISW centres
- Tab. 7: The assignment of implemented projects to the research areas of the ISW
- Tab. 8: Representation of the indicators in the key processes of the ISW
- Tab. 9: The SWOT analysis of the ISW centres based on the values of indicators
- Tab. 10: The ISW most important indicators for devising strategies

15. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1:** Analýza činností center ÚSP
- Příloha 2:** Mapy stěžejních procesů ÚSP
- Příloha 3:** Seznam projektů ZSF JU k 1. 1. 2007
- Příloha 4:** Zápis z rozpravy k disertační práci s experty
- Příloha 5:** Implementační schéma modelu řízení

Příloha 1: Analýza činnosti center ÚSP

1. Centrum práv dítěte

Centrum práv dítěte vzniklo jako reakce na problematiku spojenou s implementací práv dětí, a to jak v reálném dětském životě, tak i v odborné terminologii doposud užívané v České republice. S ratifikací Úmluvy o právech dítěte (1991 – ČSFR a 1993 – Česká republika) se začaly objevovat nové otázky, které výrazně měnily pohled na dítě a jeho práva. Nově se objevila participace jako základní princip, který bylo nezbytné převést z teorie do praxe; tedy do konkrétního dětského světa. Vědečtí pracovníci si kladli otázky související s právním povědomím českých dětí – neboť znalost toho, jak dítě svá práva vnímá a na čem toto vnímání závisí, viděli jako důležitý poznatek pro realizaci výše zmiňované implementace. Centrum práv dítěte, původně Centrum Úmluvy o právech dítěte, v tomto ohledu výrazně pomohlo s hledáním metodiky a s realizací výzkumu u mnoha cílových skupin dětí (např. dětí z běžné základní školy, dětí z dětských domovů, z dětských domovů se školou, romských dětí, dětí v ústavní péči atd.) [24].

Tab. 1: Personální obsazení Centra práv dítěte

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	1	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	0	0	0
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	1	3	2
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	1	2	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	0	0	0
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	0	0
Počet zapojených dobrovolníků	0	0	0
Počet proškolených dobrovolníků	0	0	0

Zdroj: vlastní

Personální obsazení Centra práv dítěte odráží předchozí tabulka 1, která ukazuje na skutečnost, že práci centra doposud zajišťovali pracovníci s pracovními úvazky na katedrách a nikoli na vlastním centru, neboť odborné zaměření kateder koresponduje s aktivitami centra. Na práci centra se podílejí taktéž studenti doktorského studia v prezenční formě, ovšem také s pracovními úvazky na katedrách. Na základě této skutečnosti je nutné převést pracovní úvazky těchto pracovníků i studentů doktorského studia do ÚSP ve výši, která odpovídá jejich práci v centru. Těmito pracovníky s pracovním úvazkem na ÚSP bude nutno zajistit koordinaci činností centra a realizaci jeho aktivit.

Tab. 2: Rozvoj pracovníků Centra práv dítěte

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	0	0	0
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	1	3	0

Zdroj: vlastní

Předchozí tabulka 2 ukazuje, že pracovníci zajišťující chod centra se neúčastní vzdělávacích aktivit a i jejich účast na odborných konferencích klesá. Pracovníkům zajišťujícím činnost centra bude nutné systematicky naplánovat vzdělávací aktivity, které by vedly k rozvoji lidských zdrojů centra.

Tab. 3: Aktivity Centra práv dítěte

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	1	0	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	0	1	0
Počet realizovaných volnočasových aktivit	0	0	0
Počet publikačních výstupů	1	2	0
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	0	0	0
Počet odborných knih	0	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	1	0	0
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	1	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	1	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0

Počet realizovaných preventivních aktivit	0	0	0
Počet realizovaných výzkumných aktivit	0	1	0
Počet PR aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Z předcházející tabulky 3 je patrné, že centrum zahájilo svou činnost realizací konference a dále již vyvíjí pouze edukační a s ní související výzkumnou činnost. Další druhy aktivit v činnosti centra chybí, tj. aktivity centra jsou velmi specifické. V roce 2009 již centrum nevykazuje žádné aktivity, a to z důvodu rodičovských dovolených pracovníků zajišťujících chod centra v předcházejících letech. U tohoto centra je tedy nutné buď nahradit v co nejkratší době tyto pracovníce a zajistit pokračování činnosti centra, nebo toto centrum zrušit či sloučit s jiným centrem. Bohužel v rámci výzkumné oblasti je toto centrum dosud jediné, a proto sloučení činnosti či jeho zrušení je krajní variantou řešení vzniklé situace.

Tab. 4: Klienti Centra práv dítěte

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	30	372	0
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	30	33	0
Počet klientů dlouhodobých aktivit	0	0	0
Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	0	0	0
Počet klientů vzdělávání	0	339	0
Počet klientů volnočasových aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Převážnou část klientů centra představují účastníci dlouhodobých edukačních aktivit (tab. 4). I zde se promítá nevyřešený již zmíněný problém v oblasti personálního obsazení centra spojený s přerušением aktivit.

Tab. 5: Projekty Centra práv dítěte

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	2	3	1
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	2	0	1
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	3	0
Počet realizovaných projektů celkem	1	2	1
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	1	2	1
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Projektové žádosti podané tímto centrem mají pouze krátkodobý charakter a v posledním roce i podstatně menší úspěšnost (tab. 5). Úspěšné projekty jsou ovšem podpořeny publikačními aktivitami, což je pro toto centrum velmi důležitý aspekt. Centru lze v oblasti projektových aktivit doporučit kombinovat realizované krátkodobé projekty s projekty dlouhodobými, aby projektová činnost centra měla trvalejší charakter, a zároveň bude nutné zkvalitnění podávaných projektových žádostí. V tomto ohledu lze doporučit zavedení trvalého vzdělávání pracovníků centra v oblasti tvorby projektové žádosti a v projektovém managementu.

Tab. 6: Studenti účastníci se odborné praxe v Centru práv dítěte

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	0	0	0

Zdroj: vlastní

Tabulka 6 počtu studentů dokládá, že toto centrum nikdy nerealizovalo odbornou praxi. Centrum by mělo do budoucna pro studenty odbornou praxi připravit a následně ji realizovat.

Tab. 7: Přehled financování Centra práv dítěte

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	0	0	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0

Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	0	0	0

Zdroj: vlastní

Na základě předchozí tabulky 7 lze konstatovat, že centrum své aktivity nefinancuje z grantové činnosti. Na činnost centra přispívá ze svého rozpočtu ZSF JU.

2. Centrum prevence civilizačních chorob

Centrum prevence civilizačních chorob je společným zařízením společnosti Danone a Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity. Centrum bylo otevřeno v roce 2006. Od svého vzniku do roku 2008 centrum fungovalo na katedře ošetřovatelství ZSF JU. Od roku 2009 je Centrum prevence civilizačních chorob zařízením, které funguje pod záštitou Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU, nadále však zůstává společným zařízením společnosti Danone a Zdravotně sociální fakulty JU. Záměrem iniciativy vzniku centra je a byla neuspokojivá epidemiologická situace ve výskytu civilizačních chorob. Chod centra je zajištěn kompetentními pracovníky z katedry ošetřovatelství a materiální zajištění poskytuje společnost Danone [24].

Tab. 8: Personální obsazení Centra prevence civilizačních chorob

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	2	2	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	2	2	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	0	0	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	0	0	0

Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	1	1	1
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře	1	1	1
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	0	0	0
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	0	0
Počet zapojených dobrovolníků	0	0	0
Počet proškolených dobrovolníků	0	0	0

Zdroj: vlastní

Personální obsazení Centra prevence civilizačních chorob odráží předchozí tabulka 8. Z jejích hodnot vyplývá, že práci centra doposud zajišťovali pracovníci s úvazkem nikoli na vlastním centru, ale na katedře ošetřovatelství ZSF, jejíž odborná činnost koreponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž studenti prezenčního doktorského studia. Na základě této skutečnosti by bylo vhodné převést pracovní úvazky příslušných pracovníků i studentů doktorského studia zajišťujících činnost centra do ÚSP ve výši, která odpovídá jejich práci v centru. Těmito pracovníky s pracovním úvazkem na ÚSP bude nutno zajistit koordinaci činností centra a realizaci jeho aktivit.

Tab. 9: Rozvoj pracovníků Centra prevence civilizačních chorob

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	0	0	0
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	0	0	4

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se v posledním roce účastnili odborných konferencí souvisejících s činností centra. Jak dokládá předchozí tabulka 9, k jiné formě rozvoje lidských zdrojů centra nedošlo, a proto lze centru doporučit realizaci systematického rozvoje pracovníků centra s využitím celoživotního vzdělávání.

Tab. 10: Aktivity Centra prevence civilizačních chorob

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	1	0	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	0	0	0
Počet realizovaných volnočasových aktivit	0	0	0
Počet publikačních výstupů	0	1	5
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	0	0	2
Počet odborných knih	0	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	0	2	3
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	0	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	0	0	1200
Počet realizovaných výzkumných aktivit	0	0	1
Počet PR aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost převážně preventivní a výzkumnou, jak ukazuje předcházející tabulka 10. Úkolem Centra prevence civilizačních chorob je prostřednictvím metod individualizovaného poradenství pomoci klientovi osvojit si zdravější životní styl, který pomůže oddálit vznik či relaps civilizační choroby. Centrum prevence civilizačních chorob je zařízení orientované především na osvětovou činnost a prevenci kardiovaskulárních a jiných civilizačních chorob [24]. Centrum by mělo v budoucnu své aktivity s ohledem na svou společensky prospěšnou a aktuální činnost podpořit i vhodnou publicitou (PR aktivitami), aby pomohlo mediálnímu zviditelnění prospěšnosti ÚSP s možným dopadem na zajištění dalšího financování centra.

Tab. 11: Klienti Centra prevence civilizačních chorob

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	100	100	1200
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	100	100	1200
Počet klientů dlouhodobých aktivit	0	0	0

Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	0	100	1200
Počet klientů vzdělávání	0	100	191
Počet klientů volnočasových aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Převážnou část klientů centra představují účastníci zmíněných preventivních krátkodobých aktivit, jejichž výrazný nárůst centrum zaznamenalo v roce 2009 (tab. 11). Centrum začíná získávat i klienty v oblasti edukační činnosti. Centru lze doporučit pokračovat v tomto trendu práce s klienty.

Tab. 12: Projekty Centra prevence civilizačních chorob

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	0	0	0
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet realizovaných projektů celkem	0	1	1
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	0	1	1
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Projektová činnost centra je realizována prostřednictvím jednoho krátkodobého projektu (tab. 12). S ohledem na potenciál a vybavení centra lze centru doporučit kombinovat tento projekt s dalšími projekty v rámci výzkumné oblasti a tím pomoci k dalšímu rozšíření činnosti centra a zároveň k získání dalších finančních prostředků na jeho činnost.

Tab. 13: Studenti účastníci se odborné praxe v Centru prevence civilizačních chorob

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	0	0	30

Zdroj: vlastní

Jedním z dalších cílů centra je zajištění odborných praxí studentů ZSF JU. Předchozí tabulka 13 dokládá, že centrum začíná rozvíjet odborné praxe studentů v relativně vysokém počtu v porovnání s ostatními centry ÚSP. Centrum by v tomto trendu mělo pokračovat i v budoucnu.

Tab. 14: Přehled financování Centra prevence civilizačních chorob

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	0	0	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	0	5000	55800
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	5000	4000
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	51800
Sponzorský dar [Kč]	0	0	0

Zdroj: vlastní

Na základě předchozí tabulky 14 lze konstatovat, že centrum své aktivity převážně financuje z grantové činnosti, a to z finančních prostředků získaných od společnosti Danone. Na další aktivity centra taktéž přispívá ze svého rozpočtu ZSF JU. Centrum by mohlo zlepšit financování z externích zdrojů pomocí další projektové činnosti a taktéž prostřednictvím aktivit v oblasti publicity. Pomocí těchto aktivit by bylo možno v budoucnu zajistit více firem, které by mohly přispívat na financování centra.

3. Centrum prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

V roce 2005 vzniklo při Ústavu sociální práce ZSF JU a za podpory Interní grantové agentury Ministerstva zdravotnictví ČR Středisko prevence úrazů v Jihočeském kraji. Aktivity v oblasti prevence úrazů byly na Zdravotně sociální fakultě JU realizovány již v době před vznikem tohoto střediska, ale v roce 2005 se činnost začala koncepčněji rozvíjet. V roce 2007 vzniklo za podpory grantové agentury Zdravotně sociální fakulty JU při Ústavu sociální práce Centrum primární prevence společensky nežádoucích jevů. V roce 2009 došlo ke sloučení Střediska prevence úrazů v Jihočeském kraji s Centrem primární prevence společensky nežádoucích jevů především z důvodu prolínání problematiky násilí a úmyslně vzniklých úrazů [24].

Tab. 15: Personální obsazení Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	1	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	1	0	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	0	0	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	0	1	2
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	3	2	13
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	1	1	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	1
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	2	1	0
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	1	1	1
Počet zapojených dobrovolníků	18	16	15
Počet proškolených dobrovolníků	15	15	15

Zdroj: vlastní

Do činnosti centra jsou zapojeni nejen pracovníci ZSF JU, ale také studenti doktorského studijního programu, a to v relativně vysokém počtu. Na tvorbě a realizaci preventivních aktivit a projektů se podílejí i studenti pregraduálního studia především

v rámci zpracovávání bakalářských či diplomových prací. Práci centra, jak ukazuje předchozí tabulka 15, doposud zajišťovali pracovníci s úvazkem nikoli na vlastním centru, ale na katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž pracovníci řešící realizace projektů v rámci činnosti centra a dále proškolení dobrovolníci. Tomuto centru je možno doporučit taktéž převod všech adekvátních pracovních úvazků či dohod pracovníků zajišťujících činnost centra z kateder ZSF na ÚSP tak, aby byla zajištěna koordinace a všechny aktivity centra.

Tab. 16: Rozvoj pracovníků Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	15	11	0
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	7	3	0

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se v minulosti účastnili vzdělávacích aktivit i odborných konferencí, které přispívaly k rozvoji lidských zdrojů centra. Jak dokládá následující tabulka 16, v roce 2009 se tyto aktivity směřující k rozvoji pracovníků centra přerušily, a lze tedy centru doporučit jejich obnovení a systematizaci.

Tab. 17: Aktivity Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	1	0	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	2	3	1
Počet realizovaných volnočasových aktivit	0	1	0
Počet publikačních výstupů	9	5	0
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	6	4	0
Počet odborných knih	0	1	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	3	0	1
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	0	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0

Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	21	15	7
Počet realizovaných výzkumných aktivit	5	4	0
Počet PR aktivit	1	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost jak terapeutickou, edukační, výzkumnou, tak i preventivní, jak je patrné z předcházející tabulky 17. Důraz aktivit centra v oblasti problematiky neúmyslných i úmyslných úrazů je kladen na realizaci preventivních aktivit v terénu, na edukační činnost o rizicích a možnostech prevence, na tvorbu preventivních materiálů a publikací a v neposlední řadě také na vědecko-výzkumnou činnost. V oblasti prevence společensky nežádoucích jevů je činnost centra zaměřena na primární specifickou prevenci v oblasti obchodu s lidmi, rizikového sexuálního chování a v loňském roce se jeho působnost rozšířila o preventivní program se zaměřením na poskytování laické první pomoci. Základní idea činností sekce centra přímo koreluje s cíli primární prevence, kterou je zamezení vzniku nežádoucího jevu, ke kterému se prevence vztahuje. Aktivity jsou zaměřeny na smíšenou aktivitu mezi žáky/studenty, rodiči a pedagogy. Interakce informací v rodinném nebo školském prostředí je neopomenutelná v programech primární prevence. V aktivitách jsou využívány interaktivní techniky, např. za pomoci modelových situací, diskuse a hry, nácvik psychosociálních dovedností. Předchozí tabulka ukazuje postupné klesání počtu aktivit centra [24]. Z tohoto důvodu je nutné, aby centrum rozvíjelo své aktivity v budoucnu intenzivněji a tím zajistilo jejich nárůst zejména v oblasti výzkumných a s nimi souvisejících publikačních aktivit.

Tab. 18: Klienti Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	880	630	250
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	880	630	250
Počet klientů dlouhodobých aktivit	0	0	0
Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	850	600	220
Počet klientů vzdělávání	30	30	30
Počet klientů volnočasových aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Klienty centra jsou především v oblasti prevence úrazů nejrizikovější věkové skupiny, kterými jsou děti, dospívající a senioři. Centrum je zaměřeno na informování laické, ale také odborné veřejnosti a na spolupráci s odborníky, kteří se zabývají výchovou, vzděláváním a péčí o rizikové skupiny. Klienty centra v oblasti problematiky násilí a společensky nežádoucích jevů jsou žáci základních škol, studenti odborných učilišť a středních škol. Vzhledem k tomu, že předchozí tabulka 18 ukazuje na postupný pokles klientů centra, je nutné doporučit centru, aby rozvíjelo intenzivněji své aktivity a tím zajistilo v budoucnu nárůst počtu klientů svých aktivit.

Tab. 19: Projekty Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	9	5	7
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	4	1	4
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	2	4	3
Počet realizovaných projektů celkem	6	2	5
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	5	2	3
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	1	0	2

Zdroj: vlastní

V rámci centra jsou realizovány i víceleté vědecko-výzkumné projekty, které se zaměřují především na zjišťování incidence úrazů v daných rizikových skupinách, na zjišťování příčin a okolností vzniku úrazů a jsou podkladem pro další „praktické, terénní“ projekty, tj. preventivní aktivity, které flexibilně reagují na zjištěné skutečnosti a zaměřují preventivní a vzdělávací činnost na nejrizikovější skupiny obyvatel, nejrizikovější situace a prostředí (tab. 19). Projektová činnost tohoto centra je v porovnání s projektovou činností ostatních center ÚSP příkladná, lze tedy centru doporučit pouze udržení její úrovně.

Tab. 20: Studenti účastníci se odborné praxe v Centru prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	0	0	0

Zdroj: vlastní

Studenti pregraduálního studia mají také možnost na tomto centru, stejně jako na všech ostatních centrech Ústavu sociální práce, vykonávat v rámci svého studia odbornou praxi, ale jak předchozí tabulka 20 ukazuje, počet studentů využívajících tuto možnost byl dosud nulový. Centrum by se v budoucnu mělo zaměřit na zatraktivnění odborné praxe pro studenty, aby studenti byli motivováni k využití možnosti absolvování této praxe.

Tab. 21: Přehled financování Centra prevence úrazů, násilí a společensky nežádoucích jevů

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	0	0	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	503 000	29 500	2 790 000
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	62000	26 000	0
Rozpočet GP JU [Kč]	36000	0	0
Rozpočet GP externí [Kč]	503 000	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]			33 000
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	466 000	0	557 000
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	1 200 000
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	4 500	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	1 000 000
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	37 000	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	0	5 000	0

Zdroj: vlastní

Předchozí tabulka 21 ukazuje, že financování centra je zajištěno prostřednictvím jeho úspěšné grantové činnosti a také získaného sponzorského daru. Centrum by v tomto trendu finančního zajištění své činnosti mělo stejně úspěšně pokračovat i v budoucnu.

4. Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Hlavním úkolem Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci je aktivní podpora, šíření osvěty humanitární pomoci a rozvojové spolupráce, a to nejen směrem ke

studentům ZSF JU, ale také široké veřejnosti. Studenti díky ZSF JU vyjíždějí do rozvojových zemí, jako jsou Zambie, Namibie či Jihoafrická republika. Studenti tak přinášejí do centra ze svých stáží nové poznatky a zkušenosti, které stále centrum inovují a rozvíjejí. Většina studentů, kteří se účastní zahraniční stáže v rámci fakulty, pak dochází do centra a stává se dobrovolníky [24].

Tab. 22: Personální obsazení Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	2	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	2	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	2	2	8
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	0	1	1
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	2	2	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	2	2	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	0	0	1
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	0	0
Počet zapojených dobrovolníků	0	0	17
Počet proškolených dobrovolníků	0	1	1

Zdroj: vlastní

Personální obsazení centra odráží předcházející tabulka 22. Centrum rozvojové spolupráce a humanitární pomoci se aktivně podílí na činnosti přibližně 20 dobrovolníků, kteří se zapojují především na akcích a konferencích. Práci centra taktéž zajišťují pracovníci s úvazkem nikoli na vlastním centru, ale katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž pracovníci s dohodami na ÚSP a studenti prezenčního doktorského studia. Centrum by mělo svou činnost zabezpečit pracovníky s pracovním úvazkem na ÚSP, kam by byla převedena adekvátní část úvazku pracovníků kateder ZSF, kteří zajišťují činnost centra.

Tab. 23: Rozvoj pracovníků Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	1	1	1
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	4	3	3

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se pravidelně účastní vzdělávacích aktivit, které přispívají k rozvoji lidských zdrojů centra, jak dokládá tabulka 23. V tomto trendu by mělo centrum koncepčně pokračovat i nadále.

Tab. 24: Aktivity Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	0	1	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	1	2	2
Počet realizovaných volnočasových aktivit	0	3	0
Počet publikačních výstupů	3	4	2
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	2	0	0
Počet odborných knih	0	1	1
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	1	1	1
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	2	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	1	2	6
Počet realizovaných výzkumných aktivit	0	1	1
Počet PR aktivit	1	4	4

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost jak edukační, výzkumnou, tak i preventivní, jak je patrné z předcházející tabulky 24. Jde především o přednášky, semináře, konference a výstavy (vlastních fotek studentů; výtvorů dětí z projektů, se kterými mají studenti zkušenosti ze svých stáží). Centrum by se do budoucna mělo zaměřit na rozvoj vědecké činnosti.

Tab. 25: Klienti Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	0	0	0
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	0	0	0
Počet klientů dlouhodobých aktivit	0	0	0
Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	0	0	0
Počet klientů vzdělávání	0	0	0
Počet klientů volnočasových aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum své klienty dosud neevidovalo (tab. 25), což by se mělo v budoucnu změnit.

Tab. 26: Projekty Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	0	2	0
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	2	0
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet realizovaných projektů celkem	0	2	2
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	0	2	2
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí projektovou činnost prostřednictvím realizace krátkodobých projektů (tab. 26). Centru lze tedy doporučit další rozvoj projektové činnosti zejména prostřednictvím projektů víceletých.

Tab. 27: Studenti účastníci se odborné praxe v Centru rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	0	0	0

Zdroj: vlastní

Tabulka 27 počtu studentů odborné praxe ukazuje na fakt, že centrum doposud tyto praxe nerealizovalo. Pro centrum je tedy nutné realizaci odborných praxí studentů připravit v co nejkratší době a nabídnout studentům ZSF.

Tab. 28: Přehled financování Centra rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	0	0	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	0	14 000	9 000
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	0	9 000
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí [Kč]	0	7 000	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	7 000	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	0	0	0

Zdroj: vlastní

Na základě předchozí tabulky 28 lze konstatovat, že centrum své aktivity převážně financuje z grantové činnosti prostřednictvím dotačních programů MŠMT. Finanční zajištění centra by mělo v budoucnu být více podpořeno projektovou činností a je možné využít i sponzorských darů.

5. Centrum zoorehabilitací

Centrum zoorehabilitací se snaží o rozvoj praktikování zooterapií v České republice, dále o odborné a vědecké zakotvení zoorehabilitací se snahou o vymezení legislativního rámce. Mezi nové projekty centra byla zařazena aktivita zaměřující se na prevenci úrazů

způsobených psem a odborné praktikování felinoterapie. Centrum úzce spolupracuje s výcvikovým canisterapeutickým sdružením HAFÍK. Centrum zoorehabilitací se zabývá především následujícími aktivitami: Dobrovolnický program Canisterapie, realizace Integrovaného canisterapeutického tábora (již od roku 1998), pořádání konference Pravda o zooterapii (již od roku 1998), realizace rekondičních pobytů pro děti se specifickými potřebami, realizace Prožitkových víkendů pro dobrovolníky, prevence úrazů způsobených psem a odborné praktikování felinoterapie [24].

Tab. 29: Personální obsazení Centra zoorehabilitací

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	5	6	5
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	4	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	1	0	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	3	1	2
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	2	1	3
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	1	1	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	1
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	1
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	1	0	1
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	1	1	0
Počet zapojených dobrovolníků	21	25	25
Počet proškolených dobrovolníků	26	30	30

Zdroj: vlastní

Personální obsazení Centra zoorehabilitací odráží předchozí tabulka 29. Z jejích hodnot vyplývá, že práci centra doposud zajišťovali pracovníci s úvazkem nikoli na vlastním centru, ale na katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž pracovníci řešící realizace projektů v rámci činnosti centra a dále vysoký počet zapojených proškolených dobrovolníků. Adekvátní část pracovního úvazku osob, kterou využívají na zabezpečení činnosti centra, by měla být převedena z kateder ZSF na ÚSP.

Tab. 30: Rozvoj pracovníků Centra zoorehabilitací

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	4	2	2
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	9	4	4

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se pravidelně účastní vzdělávacích aktivit, které přispívají k rozvoji lidských zdrojů centra, jak dokládá tabulka 30. Tento trend má ovšem klesající tendenci, proto by se centrum mělo zaměřit na pokračování těchto aktivit a zajistit systematický a koncepční rozvoj pracovníků ÚSP.

Tab. 31: Aktivity Centra zoorehabilitací

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	1	1	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	1	3	1
Počet realizovaných volnočasových aktivit	3	1	0
Počet publikačních výstupů	20	12	5
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	1	2	1
Počet odborných knih	1	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	8	0	0
Počet článků ve sborníku	8	7	4
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	2	2	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	1	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	14	2	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	12	18	7
Počet realizovaných výzkumných aktivit	3	3	1
Počet PR aktivit	4	5	2

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost jak terapeutickou, edukační, výzkumnou, tak i preventivní, jak je patrné z předcházející tabulky 31. Dále realizuje dobrovolnický program pro studenty JU a pobytové programy pro děti se specifickými potřebami. Počet aktivit vykazuje v roce 2009 s výjimkou publikačních aktivit pokles, proto by se centrum mělo zaměřit na jejich budoucí rozvoj např. právě prostřednictvím realizace nových aktivit v oblasti felinoterapie.

Tab. 32: Klienti Centra zoorehabilitací

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	102	120	120
Počet klientů – právnických osob	14	14	7
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	795	13955	560
Počet klientů dlouhodobých aktivit	102	120	120
Počet klientů terapeutických aktivit	137	155	120
Počet klientů preventivních aktivit	560	560	280
Počet klientů vzdělávání	560	560	280
Počet klientů volnočasových aktivit	15	12	0

Zdroj: vlastní

Převážnou část klientů centra představují účastníci zmíněných preventivních a terapeutických aktivit, a to zejména děti se specifickými potřebami (tab. 32). Centrum má rozsáhlou základnu klientů, kterou by si mělo do budoucnosti udržet.

Tab. 33: Projekty Centra zoorehabilitací

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	3	5	6
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	3	5	2
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	4
Počet realizovaných projektů celkem	3	5	2
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	3	5	2
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum vykazuje trvale projektové aktivity, které mají krátkodobý charakter (tab. 33). Z rostoucího počtu podaných projektových žádostí je patrné, že centrum se snaží o další rozvoj v oblasti projektování. Centrum by mělo v budoucnu realizovat kromě zmíněných krátkodobých projektů i projekty s trváním delším než rok.

Tabulka 34: Studenti účastníci se odborné praxe v Centru zoorehabilitací

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	4	2	2

Zdroj: vlastní

Tabulka 34 počtu studentů, kteří se v Centru zoorehabilitací účastní odborné praxe, dokládá, že centrum umožňuje každoročně studentům tuto praxi absolvovat, ale zároveň

upozorňuje, že počet studentů využívajících tuto možnost je velmi nízký. Centru lze doporučit zaměřit se v budoucnu na další rozvoj odborných praxí studentů.

Tab. 35: Přehled financování Centra zoorehabilitací

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	18 000	22 500	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	164 000	10 000	0
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	3	0
Rozpočet GP JU [Kč]	34 000	1	
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	130 000	100 000	2
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	5 000	0	0

Zdroj: vlastní

Na základě předchozí tabulky 35 lze konstatovat, že centrum své aktivity převážně financuje z grantové činnosti, a to z finančních prostředků získaných z projektů GA JU a IGA. Na aktivity centra taktéž přispívá ze svého rozpočtu ZSF JU. V roce 2007 centrum získalo i sponzorský dar. V tomto trendu by ve vazbě na další rozvoj projektové činnosti mělo pokračovat.

6. Dobrovolnický program v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Cílem centra je přispět ke zlepšení psychosociálních podmínek pacientů na lůžkových oddělení nemocnice – onkologickém oddělení, 2. oddělení následné péče a plicním

oddělení Nemocnice České Budějovice, a. s. Dílčí cíl dobrovolnického programu spočívá ve vytvoření podmínek a realizaci systému dobrovolné činnosti v nemocnici, poskytnutí ověřené metodiky zdravotnickým zařízením i dalším organizacím, a v neposlední řadě umožnit studentům Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, především Zdravotně sociální fakulty, provádět klinickou sociální práci [24].

Tab. 36: Personální obsazení Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	5	2	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	0	0	0
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	2	2	2
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	2	2	2
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	2	2	2
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	0	0
Počet zapojených dobrovolníků	52	20	27
Počet proškolených dobrovolníků	12	8	7

Zdroj: vlastní

Z hodnot předcházející tabulky 36 personálního obsazení centra vyplývá, že práci centra doposud zajišťovali pracovníci s úvazkem na vlastním centru i pracovníci s úvazkem na katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž studenti prezenční formy doktorského studia a dobrovolníci. Centru lze v personální oblasti doporučit převedení části pracovních úvazků pracovníků kateder potřebných na zajištění činnosti centra z kateder ZSF na ÚSP.

Tab. 37: Rozvoj pracovníků Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	5	10	0
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	0	0	0

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se účastnili vzdělávacích aktivit, které přispívají k rozvoji lidských zdrojů centra, jak dokládá tabulka 37. Centrum by mělo v těchto aktivitách i koncepčně pokračovat a zaměřit se taktéž na proškolení dobrovolníků.

Tabulka 38: Aktivity Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	0	0	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	0	4	0
Počet realizovaných volnočasových aktivit	2	350	5
Počet publikačních výstupů	2	2	0
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	2	1	0
Počet odborných knih	0	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	0	0	0
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	1	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	0	0	0
Počet realizovaných výzkumných aktivit	0	0	0
Počet PR aktivit	0	1	1

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí především volnočasovou činnost, jak je patrné z předcházející tabulky 38. Jedná se o pravidelné (společník u lůžka – povídání, hry, procházky atd.) a jednorázové aktivity (koncerty, besídky) uspořádané dle dohody s kontaktními osobami na jednotlivých odděleních a podle možností dobrovolníků. Dobrovolníci pracují pod supervizí. Dále centrum vykazuje publikační a propagační aktivity. Centrum by mělo v těchto aktivitách pokračovat i nadále.

Tab. 39: Klienti Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	190	190	154
Počet klientů – právnických osob	1	1	1
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	2	0	5
Počet klientů dlouhodobých aktivit	190	190	154
Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	0	0	0
Počet klientů vzdělávání	0	0	0
Počet klientů volnočasových aktivit	190	190	154

Zdroj: vlastní

Převážnou část klientů centra představují účastníci zmíněných dlouhodobých volnočasových aktivit, a to pacienti lůžkových oddělení Nemocnice České Budějovice, a. s. (tab. 39).

Tab. 40: Projekty Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	1	1	1
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	1	1	1
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet realizovaných projektů celkem	1	1	1
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	1	1	1
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Tabulka 40 dokládá realizaci projektové činnosti centra, ze které plyne, že jeho činnost je postavena na jednom opakujícím se krátkodobém projektu. Centrum by se v budoucnu mělo pokusit o další rozvoj projektové činnosti například v rámci zdravotně sociální oblasti výzkumu.

Tab. 41: Studenti účastníci se odborné praxe v Dobrovolnickém programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	0	0	0

Zdroj: vlastní

Tabulka 41 počtu studentů odborné praxe dokládá, že centrum tuto praxi doposud ne-realizovalo z důvodů jeho zaměření. Centrum by se do budoucna mělo touto možností zabývat a připravit odbornou praxi tak, aby se jí studenti mohli účastnit.

Tab. 42: Přehled financování Dobrovolnického programu v Nemocnici České Budějovice, a. s.

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	37 000	37 000	37 000
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	85 000	85 000	85 000
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	85 000	85 000	85 000
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	0	0	0

Zdroj: vlastní

Na základě předchozí tabulky 42 lze konstatovat, že centrum své aktivity převážně financuje z dotačního programu Ministerstva zdravotnictví ČR. Na aktivity centra taktéž v budoucnu mohly přispět i jiné grantové agentury a sponzoři prostřednictvím sponzorského daru.

7. Program Pět P

Cílem Programu Pět P je zprostředkovat dítěti v problémové životní situaci pohled na svět očima dospělé a zkušenější osoby. Dobrovolník nezastupuje rodiče, jeho role je

podpůrná a preventivní. Ukazuje dítěti nové způsoby a možnosti řešení problémů a pomáhá při orientaci v neznámých životních situacích. Tím, že dobrovolník věnuje dítěti svůj čas, pomáhá zamezit vzniku nežádoucích jevů, typických pro současnou společnost, kde časově vytižení rodiče nemohou poskytovat dětem dostatek času. Předpokladem je, že autorita vyškoleného dobrovolníka (věkově pro klienta – dítě bližšího než rodiče) může být pro dítě přijatelnější než jednostranný přístup rodičů, či dokonce jeho absence. Program poskytuje dětem s nejrůznějšími problémy či handicapami možnost vystoupit ze „svého“ světa, nacházet hodnotnou náplň času, ale zejména přijetí a potvrzení okolím (které ve své často složité situaci nacházejí obtížně) [24].

Tab. 43: Personální obsazení Programu Pět P

Počet pracovníků	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	4	3	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	2	4	2
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	0	1	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře</i>	0	1	1
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP</i>	0	0	0
<i>Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu</i>	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	0	0	0
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	0	0
Počet zapojených dobrovolníků	35	39	28
Počet proškolených dobrovolníků	21	13	9

Zdroj: vlastní

Tabulka 43 personálního obsazení centra ukazuje, že práci centra zajišťují jak pracovníci s dohodou na vlastním centru, tak i pracovníci s úvazky na katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž studenti prezenčního doktorského studia a dále vysoký počet zapojených a částečně i proškolených dobrovolníků. Centru lze do budoucna doporučit převedení adekvátní části pracovních úvazků pracovníků kateder zajišťujících činnost centra na pracovní úvazek do ÚSP.

Tab. 44: Rozvoj pracovníků Programu Pět P

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	1	3	1
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	0	1	0

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se pravidelně účastní vzdělávacích aktivit, které přispívají k rozvoji lidských zdrojů centra, jak dokládá tabulka 44. V tomto trendu by centrum mělo pokračovat a zajistit i proškolení všech dobrovolníků.

Tab. 45: Aktivity Programu Pět P

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	0	0	0
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	3	2	1
Počet realizovaných volnočasových aktivit	7	2	3
Počet publikačních výstupů	1	1	1
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	0	1	1
Počet odborných knih	0	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0	0
Počet článků ve sborníku	1	0	0
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	0	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	1120	1248	500
Počet realizovaných výzkumných aktivit	1	3	2
Počet PR aktivit	10	12	8

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost terapeutickou, edukační, výzkumnou, ale v poslední době převažují i preventivní aktivity, jak je patrné z předcházející tabulky 45.

Tab. 46: Klienti Programu Pět P

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	70	78	56
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	70	39	28
Počet klientů dlouhodobých aktivit	35	39	28

Počet klientů terapeutických aktivit	0	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	35	39	28
Počet klientů vzdělávání	0	0	0
Počet klientů volnočasových aktivit	25	25	17

Zdroj: vlastní

Převážnou část klientů centra představují děti v problémové životní situaci, které se účastní jak krátkodobých, tak i dlouhodobých aktivit centra (tab. 46).

Tab. 47: Projekty Programu Pět P

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	0	1	4
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	1	4
Počet realizovaných projektů celkem	0	0	0
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	0	0	0
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum začalo realizovat projektovou činnost až v roce 2008 ve formě podávání žádostí o projekt (tab. 47). Centrum by se mělo snažit o rozvoj projektové činnosti, čímž by bylo alespoň částečně zajištěno jeho financování.

Tab. 48: Studenti účastníci se odborné praxe v Programu Pět P

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	2	6	1

Zdroj: vlastní

Tabulka 48 počtu studentů, kteří se v centru účastní odborné praxe, dokládá, že centrum umožňuje každoročně studentům tuto praxi absolvovat, ale zároveň by se mělo v budoucnu snažit o zvýšení počtu studentů odborné praxe, kteří ji v centru realizují.

Tab. 49: Přehled financování Programu Pět P

Přehled financování	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	0	0	0
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	168 500	155 000	50 000

Zdroj: vlastní

Předchozí tabulka 49 ukazuje, že centrum své aktivity převážně financuje sponzorskými dary. Centrum by se mělo v budoucnu snažit o rozšíření možnosti svého financování prostřednictvím projektové činnosti a zajistit si tak i financování z grantových agentur.

8. Univerzitní centrum pro seniory PATUP

Univerzitní centrum pro seniory PATUP vzniklo v roce 2001 na Zdravotně sociální fakultě JU jako nedílná součást Ústavu sociální práce. PATUP je zkratkou počátečních písmen hlavních činností a aktivit, které v centru probíhají. Jedná se o pravidelné a jednorázové aktivity, individuální a skupinovou práci se seniory. Metodika centra vychází ze zpracované metodiky Národního dobrovolnického centra Hestia Praha, tzv. Metodika integrace dobrovolnictví v zařízeních pro seniory, a vychází z podkladů a ma-

teriálů ČALS a Klubu Společnosti Parkinson v Českých Budějovicích. Nabízené aktivity jsou pro seniory, laickou i odbornou veřejnost bezplatné [24].

Tab. 50: Personální obsazení Univerzitního centra pro seniory PATUP

Počet pracovníků centra	2007	2008	2009
Počet pracovníků s pracovním úvazkem (i částečným) celkem	1	7	2
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na katedrách	1	1	1
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet pracovníků s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	3	6	1
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet pracovníků ÚSP s dohodou o provedení práce	3	0	0
Počet doktorandů v prezenční formě studia celkem	0	0	0
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na katedře	0	1	0
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na ÚSP	0	0	0
Počet doktorandů s pracovním úvazkem na centru/aktivitě/projektu	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o pracovní činnosti	0	0	0
Počet doktorandů s dohodou o provedení práce	0	1	5
Počet doktorandů se stipendiem (jiným než doktorským)	0	1	0
Počet zapojených dobrovolníků	31	17	20
Počet proškolených dobrovolníků	8	17	22

Zdroj: vlastní

Z hodnot tabulky 50 personálního obsazení centra vyplývá, že na práci centra se podílejí převážně pracovníci s úvazkem na katedrách ZSF, jejichž odborné zaměření koresponduje s aktivitami centra. Do práce centra se zapojují taktéž pracovníci řešící realizaci projektů v rámci činnosti centra. Dále jsou do aktivit centra zapojeni dobrovolníci – studenti Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, zejména Zdravotně sociální fakulty JU. Centru lze podobně jako ostatním centrům do budoucnosti doporučit převedení adekvátní části pracovních úvazků pracovníků kateder, které jsou potřebné pro zajištění chodu centra na pracovní úvazek v rámci ÚSP.

Tab. 51: Rozvoj pracovníků Univerzitního centra pro seniory PATUP

Rozvoj pracovníka/studenta/dobrovolníka	2007	2008	2009
Počet absolvovaných CŽV, kurzů, seminářů pracovníky centra	5	4	1
Počet aktivních účastí na konferencích pracovníků center	1	3	2

Zdroj: vlastní

Pracovníci centra se pravidelně účastní vzdělávacích aktivit, které přispívají k rozvoji lidských zdrojů centra, a v těchto aktivitách by měli v budoucnu nadále pokračovat (tab. 51).

Tab. 52: Aktivity Univerzitního centra pro seniory PATUP

Aktivity/Výstupy	2007	2008	2009
Počet realizovaných konferencí	0	0	1
Počet realizovaných vzdělávacích aktivit	4	2	4
Počet realizovaných volnočasových aktivit	33	12	13
Počet publikačních výstupů	10	4,5	0
Počet článků v impaktovaném časopise	0	0	0
Počet článků v recenzovaném časopise	0	1	0
Počet odborných knih	0	0	0
Počet samostatných kapitol v odborné knize	0	0,50	0
Počet článků ve sborníku	1	1	0
Počet vytvořených vzdělávacích materiálů	0	2	0
Počet vytvořených e-learningových výstupů	0	0	0
Počet realizovaných terapeutických aktivit	0	0	0
Počet realizovaných preventivních aktivit	2	2	1
Počet realizovaných výzkumných aktivit	0	0	0
Počet PR aktivit	0	0	0

Zdroj: vlastní

Centrum vyvíjí činnost zejména volnočasovou, edukační, preventivní a výzkumnou, jak vyplývá z předcházející tabulky 52. V těchto aktivitách by centrum mělo v budoucnu pokračovat a snažit se o jejich další rozvoj.

Tab. 53: Klienti Univerzitního centra pro seniory PATUP

Klienti	2007	2008	2009
Počet klientů – fyzických osob	1334	333	1058
Počet klientů – právnických osob	0	0	0
Počet klientů krátkodobých / jednorázových aktivit	127	101	930
Počet klientů dlouhodobých aktivit	209	232	194
Počet klientů terapeutických aktivit	1	0	0
Počet klientů preventivních aktivit	997	51	778
Počet klientů vzdělávání	0	5	85
Počet klientů volnočasových aktivit	0	232	67

Zdroj: vlastní

Klienty centra tvoří senioři, laičtí a profesionální pečovatelé, klienti s Alzheimerovou a Parkinsonovou chorobou, kteří se účastní ve vysokém počtu preventivních aktivit jak krátkodobých, tak i dlouhodobých (tab. 53). Centrum by si mělo tento příznivý počet klientů udržet prostřednictvím kvality svých aktivit i v budoucnu.

Tab. 54: Projekty Univerzitního centra pro seniory PATUP

Projekty	2007	2008	2009
Počet podaných žádostí o spolufinancování projektu celkem	1	1	1
Počet úspěšných žádostí o spolufinancování projektu	1	1	1
Počet neúspěšných žádostí o spolufinancování projektu	0	0	0
Počet realizovaných projektů celkem	1	1	1
Počet realizovaných krátkodobých projektů (doba trvání do 1 roku)	1	1	1
Počet realizovaných dlouhodobých projektů (doba trvání nad 1 rok)	0	0	0

Zdroj: vlastní

Projektová činnost centra je zajištěna realizací krátkodobých projektů (tab. 54). Centrum by se v budoucnu mělo snažit projektovou činnost více diverzifikovat a zapojit se do dalších projektů např. v rámci Výzkumné oblasti pro problematiku seniorů a Zdravotně sociální oblasti výzkumu.

Tab. 55: Studenti účastníci se odborné praxe v Univerzitním centru pro seniory PATUP

Studenti – odborná praxe	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Počet studentů na odborné praxi	1	2	1

Zdroj: vlastní

Tabulka 55 počtu studentů, kteří se v centru účastní odborné praxe, dokládá, že centrum umožňuje studentům tuto praxi absolvovat, ale zároveň ukazuje, že počet studentů využívajících tuto možnost je velmi nízký. Centrum by se v budoucnu mělo zaměřit na zatraktivnění nabízené odborné praxe a zvýšit počet studentů, kteří ji budou realizovat.

Tab. 56: Přehled financování Univerzitního centra pro seniory PATUP

Přehled financování centra	2007	2008	2009
Příspěvek z rozpočtu ZSF JU [Kč]	34 000	34 000	34 000
Příspěvek z rozpočtu grantového projektu (dále jen GP) celkem [Kč]	100 000	80 000	80 000
Rozpočet GP ZSF JU [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP JU [Kč]	0	0	0

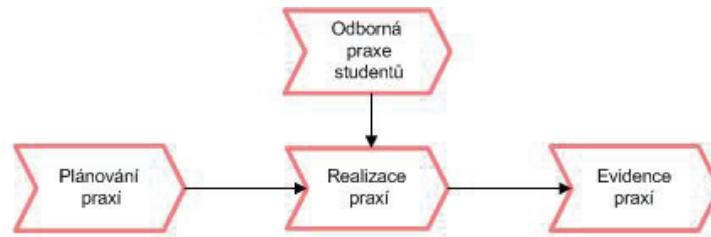
Rozpočet GP externí [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Fond rozvoje vysokých škol [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Grantová agentura České republiky [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Interní grantová agentura Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Evropské unie [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační programy Jihočeského kraje [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Nadační fondy [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – Rozvojový projekt [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	100 000	80 000	80 000
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [Kč]			
Rozpočet GP externí – dotační program MPSV ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – dotační program Ministerstva zdravotnictví ČR [Kč]	0	0	0
Rozpočet GP externí – jiné zdroje [Kč]	0	0	0
Sponzorský dar [Kč]	0	0	0

Zdroj: vlastní

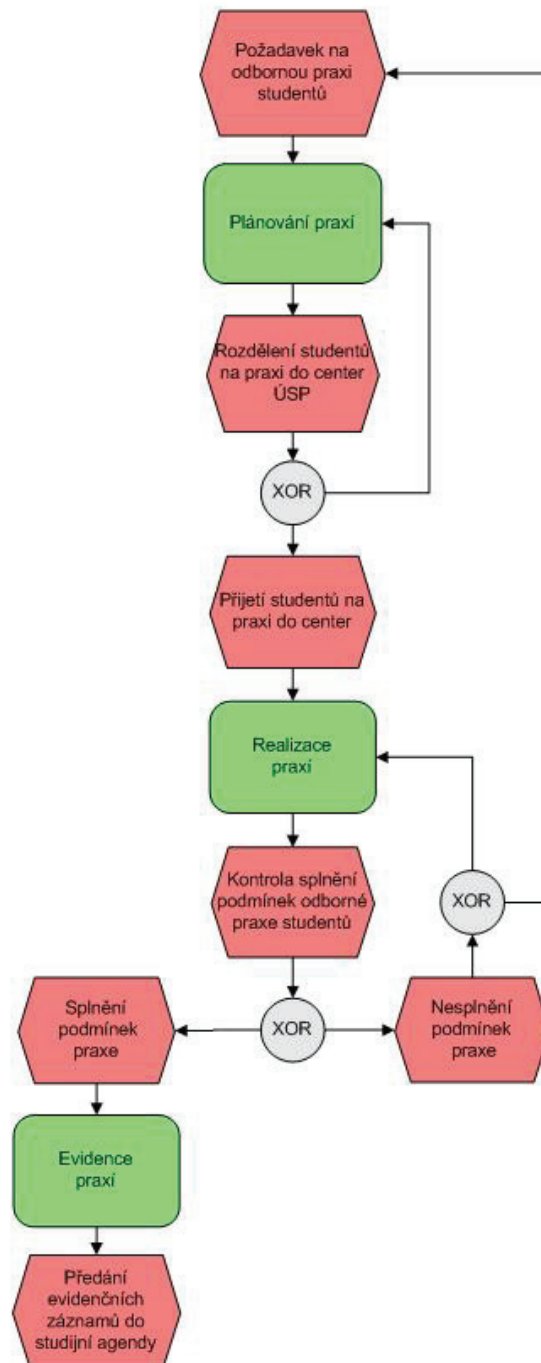
Finančně je centrum podporováno Ministerstvem zdravotnictví ČR v rámci dotačního programu Národní plán vyrovnávání příležitostí pro osoby se zdravotním postižením a z veřejné sbírky organizované ČALS v rámci Pomerančového týdne (tab. 56). Centrum by mělo v budoucnu získat další zdroje pro své financování, a to zejména rozvojem projektové činnosti, eventuálně získáním sponzorského daru.

Pro rozvoj Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU, zejména ve smyslu klinického pracoviště, které zajišťuje odborné praxe studentů, je nezbytné sjednocení a zprůhlednění výstupů činnosti jednotlivých center a zajištění možnosti využití informací a výsledků činnosti vzájemně mezi jednotlivými centry ÚSP.

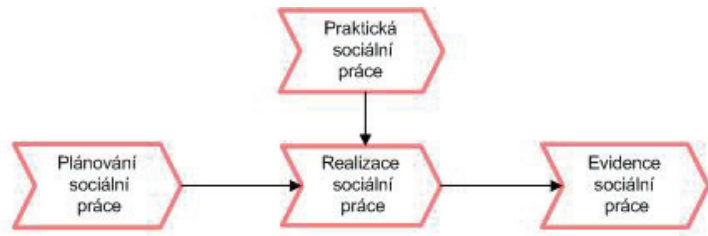
Příloha 2: Mapy stěžejních procesů ÚSP



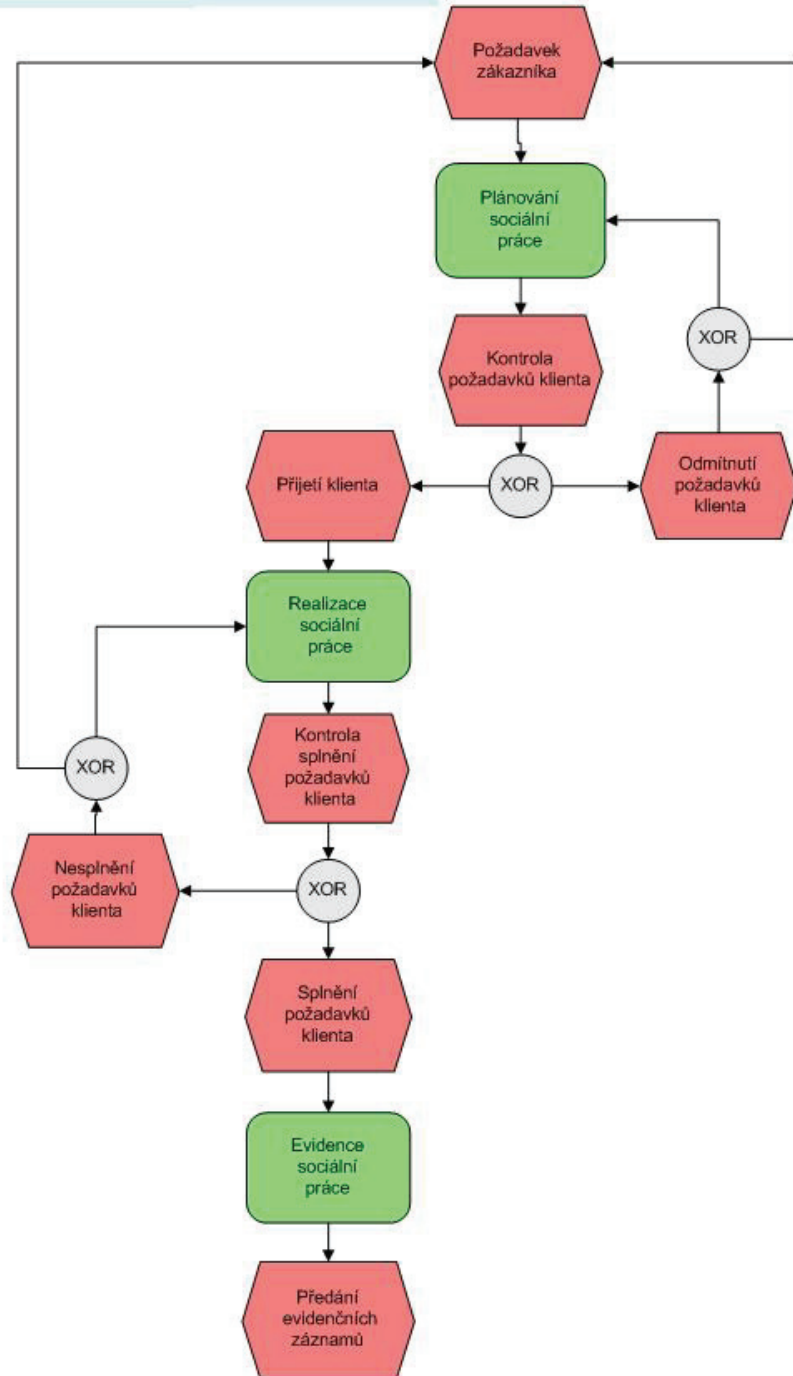
EPC diagram procesu Odborná praxe studentů

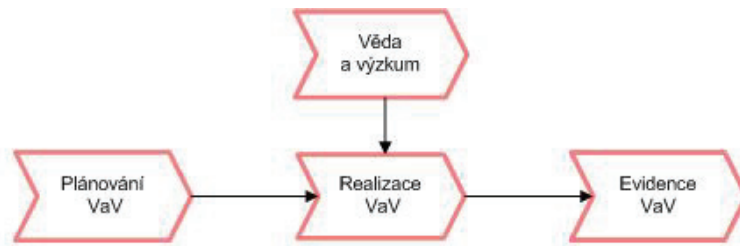


Zdroj: vlastní

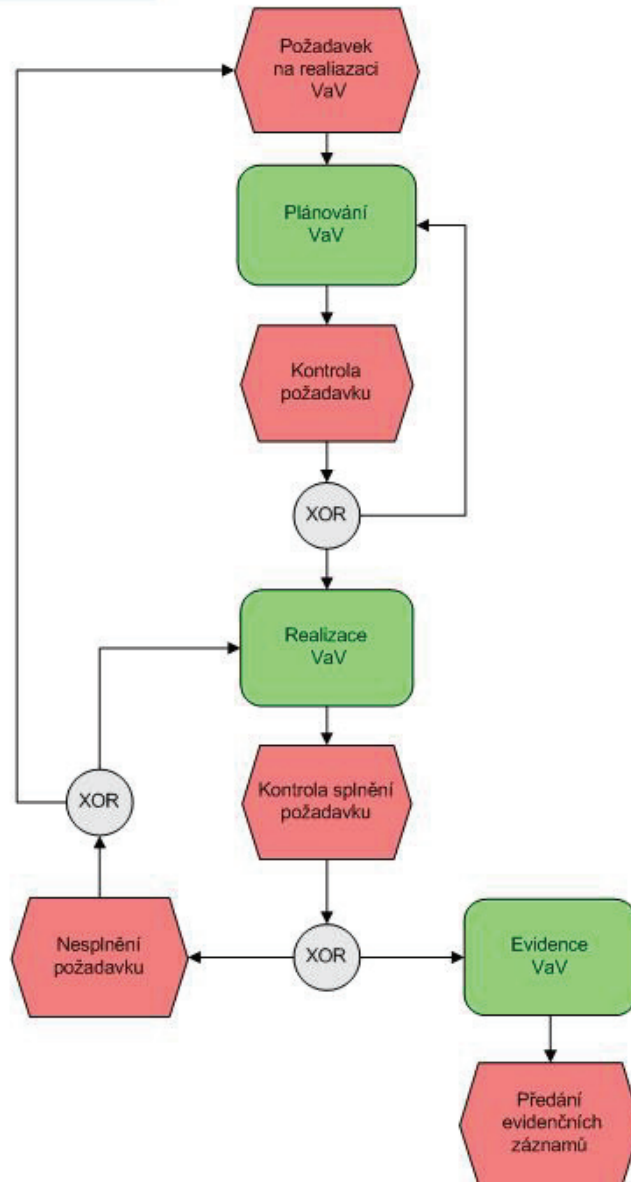


EPC diagram procesu Praktická sociální práce





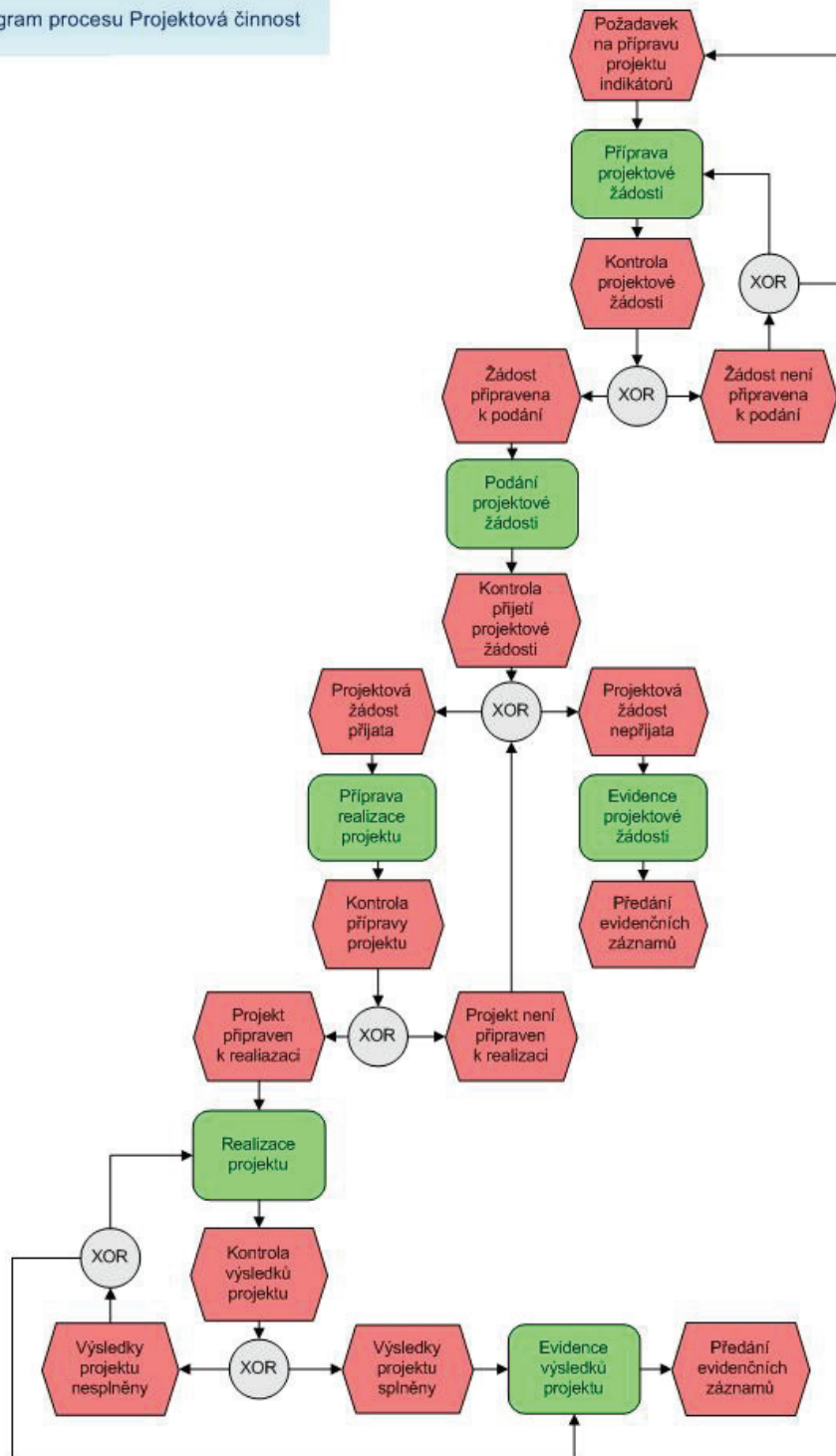
EPC diagram procesu Věda a výzkum



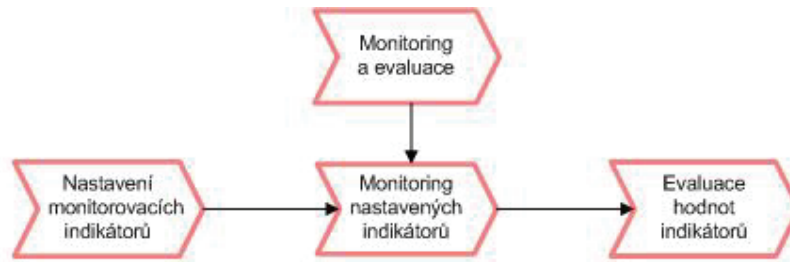
Zdroj: vlastní



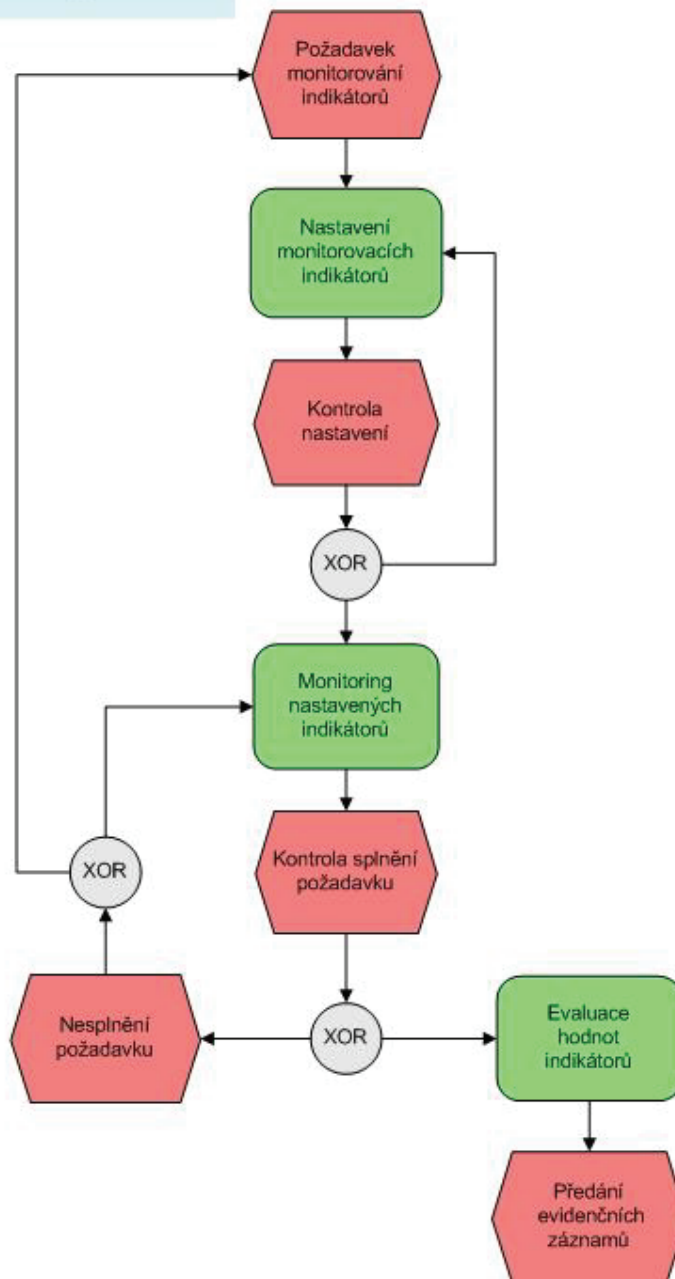
EPC diagram procesu Projektová činnost



Zdroj: vlastní



EPC diagram procesu Monitoring a evaluace



Zdroj: vlastní

Příloha 3: Seznam projektů ZSF JU k 1. 1. 2007

104 – GA JU

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
225 Sociální obory	15/2006/H-ZSF	Komparace skladby dětí vhodných do náhr. péče	Štochlová, Mgr.	25 000	
230 Speciální pedagogika	16/2006/H-ZSF	Screening sluchu na neonatolog. odd.	Hlavničková, Mgr.	36 400	
225 Sociální obory	18/2006/H-ZSF	Rozbor právní úpravy soužití homosex. párů v ČR	Kubelová, Mgr.	28 500	
220 Právní obory	20/2006/H-ZSF	Mezinárodní únosy dětí versus práva dítěte	Pešlová, Ing.	28 500	
225 Sociální obory	21/2006/H-ZSF	Motivační faktory v práci salesiánů s romskou mlád.	Urban, Mgr.	28 000	
210 Ošetřovatelství	23/2006/H-ZSF	Psychosociální problémy klientů se stomií	Bubníková, Mgr.	27 500	
205 Klinické obory	26/2006/H-ZSF	Zdrav. sociální problem. gravidity u HIV pozit. (Keňa)	Ročňová, Mgr.	30 000	
205 Klinické obory	25/2006/H-ZSF	Epidemiologická studie	Toráčková, Mgr.	36 000	
265 Supervize	27/2006/H-ZSF	Senioři pro občanskou společnost	Kabelková, Mgr.	32 000	
265 Supervize	29/2006/H-ZSF	Animal Assisted Therapy u dětí s hyperkin. syndrom.	Eisertová, Mgr.	34 000	
celkem				305 900	

104 – GA ZSF JU

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
901 Odd.VaV	901-104/2007/01	Radioprotektivní účinek terapeutického laseru	Skalická, Mgr.	68 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/02	Prevence násilné kriminality mladistvých	Prouza, JUDr.	27 500	
901 Odd.VaV	901-104/2007/03	Vztah hodnot jedinců s High normal kr. tlakem...	Charyparová	46 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/04	Obchodované české ženy v Holandsku	Čurdová, Mgr.	16 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/05	Víkendové pobyty pro nem. s roztroušenou sklerózou	Mattasová, Mgr.	21 625	
901 Odd.VaV	901-104/2007/06	Centrum prevence vybran. společ. negativ. jevů	Ročňová, Mgr.	28 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/07	Atlas kardiokograf. záznamů	Kostková	10 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/08	Prevent. program – první pomoc	Mattasová, Mgr.	34 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/09	Rozvoj a vzdělávání pracovníků Centra prevence	Žižková, Mgr.	30 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/10	Mezinárodní konf. o zdrav. problematice rozvoj. zemí	Měrotská, Mgr.	13 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/11	Plán na znovuobnov. kritické infrastr. na místní úrovni	Drymlová, Bc.	15 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/13	Některé faktory život. stylu pacientů s kardio onem.	Kotasková, Mgr.	15 000	
901 Odd.VaV	901-104/2007/14	Konference – Pravda o zooterapii	Eisertová, Mgr.	27 000	
celkem				351 125	

21 – FRVŠ

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
205 Klinické obory	205-201-691	Obchod s lidmi jako závažné porušení lidských práv	Ročňová, Mgr.	106 000	
205 Klinické obory	205-201-1697	Pracoviště pro praktick. výuku laboratorní diagnostiky	Rakouský, RNDr.		1 076 000
220 Právní obory	220-201-795	Tvůrčí vzdělávání studentů v oblasti soc. práce	Knoflíčková, Mgr.	36 000	
230 Speciální pedagogika	230-201-467	Zařazení nového výuk. bloku "Tranzitní program"	Dolanská, Mgr.	42 000	
235 Radiologie	235-201-295	Učebna pro výuku krizového managementu	Havránková, Mgr.		1 694 000
235 Radiologie	235-201-1509	Vývoj česko-angl.-rusko-sloven. on line slovníku	Zölzer, Doc.	142 000	
250 Preklinické obory	250-201-425	Pozvání hostujíc. prof. na předm. "práce se stresem"	Zach, MUDr.	224 000	
265 Supervize	265-201-1312	Rozvojová spolupráce a hum. pomoc... Afrika	Měrotská, Mgr.	52 000	
FRVŠ celkem				602 000	2 770 000

29 – COST

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
240 Katedra zdrav. fyziky	240-29-001	COST OC 853.002	Šíp, doc.	145 000	
COST celkem				145 000	

31 – GA ČR

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
205 Klinické obory	205-301-003	Psychosoc. aspekty náhrad. rodičovství a bezdětn.	Konečná, PhDr.	361 000	
215 Psychologie	215-301-001	Prosociální chování a jeho vazby...	Zášková, doc.	448 000	
224 Sociální obory	225-301-002	Kvalita života z aspektu determin. zdraví rom. obyv.	Davidová, PhDr.	1 294 000	
260 Filosofie	260-301-004	Etické aspekty regulace klinického výzkumu	Šimek, doc.	652 000	
906 Ediční a distribuční	906-301-001	Filosofická etika v biomedicíně a biotice	Dolista, prof.	314 000	
GA ČR celkem				3 069 000	

35 – MZ ČR

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
205 Klinické obory	205-305-002	Středisko prevence úrazů v Jih. kraji	Velemínský, prof.	466 000	

210 Ošetřovatelství	210-305-003	Zajištění efektivní, kulturně diferencované...	Tóthová, Doc.	478 800
265 Supervize	265-305-009	Dobrovolnický program	Motlová, Mgr.	85 000
265 Supervize	265-305-010	Univerzitní centrum PATUP	Motlová, Mgr.	100 000
265 Supervize	265-305-011	Letní integrovaný canisterapeutický tábor	Tichá, Eisertová, Mgr.	130 000
265 Supervize	265-305-012	Letní tábor pro děti trpící enurézou a enkoprézou	Břizová, Mgr.	100 000
205 Klinické obory	205-305-013	Regionální laktáčnické centrum	Velemínský, prof.	20 200
205 Klinické obory	205-305-014	Prevence dět. úrazů žáků na 1. stupni ZŠ	Matlasová, Mgr.	25 200
245 Veřejné zdravotnictví	245-305-015	Prim. a sek. prevence kriminál. chování dětí ve městě	Pešek, Mgr.	23 500
205 Klinické obory	205-305-016	Sexuální zneuž. dětí a adolescent. se spec. potřebami	Velemínský, prof.	25 000
MZ ČR celkem				1 453 700

37 – Rozvojové programy

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
215 Psychol.a psychiatr.	307-C7-2007/4a1	Příprava Bc. studijních prog. – Spec. pedagogika	Šemberová, doc.	240 000	
220 Právní obory řízení	307-C7/2007/4a2	Přípr. Bc. studijních prog. – soc. práce ve veřej. správě	Kahoun, doc.	250 000	
235 Radiologie a toxikolog.	307-C7/2007/4a3	Příprava certif. Kurzu – krizové řízení ve veřej. správě	Navrátil, prof.	284 000	
215 Psychol. a psychiatr.	307-OX/2007/X	Modernizace infrastr.a rozšíření prog. U3V	Šemberová, doc.	597 050	
904 Zahraniční vztahy	307-64/2007/1	Mezinárodní mobilita studentů	Mojžíšová, doc.	675 000	
235 Radiologie a toxikolog.	307-65-2007/6	Příprava habil. a prof. Řízení – dílčí projekt	Navrátil, prof.	70 000	
Rozvojové programy celkem				2 116 050	

310 – Projekty Ministerstva zahr. věcí ČR

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
220 Právní obory	220-310-002	Rozvíjení spol.mezi ČR a Kanada -migr. politiky Romů	Vojtová, Mgr.	150 000	
MZV celkem				150 000	

41 – Spolurešitelské

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
205 Klinické obory	205-41-004/35	IGA č. NR8895-4	Velemínský, prof.	91 000,00	
205 Klinické obory	205-401-007/29	Možnosti použití cílových genů...	Rakouský, RNDr.	100 000,00	
205 Klinické obory	205-401-008/39	M1 06030 Výzkumné centrum spolurešení	Rakouský, RNDr.	788 000,00	147 000,00
205 Klinické obory	205-41-003/66	Vzdělávání pracovníků poskytujících soc. péči rodinám	Velemínský, prof.	18 182,00	
215 Psychologie	215-41-005/61	eLiLL-spolupráce s Univerzitou Ulm	Šemberová, CSc.	245 482,30	
904 OZV	904-401-009/601	Mezinárodní projekt Management zdravot. a soc.	Bártová, Ing.	130 710,12	
Spolurešitelské celkem				1 373 374,42	147 000,00

45 – Ostatní granty

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
265 Supervize a praxe	265-405-009	5 P – dar Nadační fond	Břizová, Mgr.	168 500,00	
265 Supervize a praxe	265-405-011	International Week (23.–27. 4. 2007)	Dvořáková, Mgr.	31 804,35	
205 Klinické obory	205-405-009	Sociál. dopad kvality léčby hypertenze	Adámková, doc.	985 250,00	
205 Klinické obory	205-405-013	Festivaly	Měrotská, Mgr.	20 000,00	
210 Katedra ošetřovatel.	210-405-012	Jihočeské ošetřovatel.dny	Tóthová, doc.	54 913,10	
220 Katedra právních ob.	220-405-011	Mez. den Romů	Vojtová, Mgr.	1 458,50	
205 Klinické obory	205-405-010	Konference Výživa	Adámková, doc.	120 098,2	
245 Katedra veřej. zdravotnic.	245-405-014	Konference 50+	Vurm, doc.	10 672,10	
906 Ediční odd.	906-405-014	Konference – Těhotné už. drog	Žížková, Mgr.	50 000,00	
Ostatní celkem				1 442 696,25	

61 – Zahraniční projekt

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
904 Zahraniční vztahy	904-61-001	Leonardo da Vinci	Mojžíšová, doc.	574 576,34	
210 Katedra ošetřovatelství	210-61-002	Groningen	Tóthová, doc.	100 472,89	
210 Katedra ošetřovatelství	210-61-002A	Groningen – Konference MATRA	Tóthová, doc.	161 598,40	
904 OZV	904-601-003	ASO Brno	Zierhutová, Mgr.	133 218,79	
Zahraniční projekt celkem				969 866,42	

64 – Interreg III A

Katedra	kód	název	řešitel	částka v Kč neinvestice	částka v Kč investice
215 Psychologie ...	215-64-002	INTERREG III A	Šemberová, doc.	91 136,00	
215 Psychologie ...	215-64-001	INTERREG II A	Šemberová, doc.	4 548,80	
INTERREG III A celkem				91 136,00	

66 – Strukturální fondy EU

<i>Katedra</i>	<i>kód</i>	<i>název</i>	<i>řešitel</i>	<i>částka v Kč neinvestice</i>	<i>částka v Kč investice</i>
205 Klinické obory	205-66-001/6	Strukturální fond MPSV	Velemínský, prof.	1 325 990,10	
210 Ošetrovatelství	210-66-002/303	Strukturální fond MŠMT	Tóthová, doc.	1 447 651,00	
245 Veřejné zdravotnic.	245-66-003/15	Strukturální fond MPSV	Vurm, doc.	968 718,10	
Strukturální fondy celkem				3 742 359,20	

	neinvestiční	investiční
Souhrn	15 812 207,29	2 917 000
Celkem Kč	18 729 207	

Zdroj: ekonomické oddělení ZSF JU

Příloha 4: Zápis z rozpravy k disertační práci s experty

Zápis z rozpravy k disertační práci s expertem č. 1

Místo konání: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Praha

Datum konání: 1. 6. 2011

Otázky k rozpravě

- 1) Používá Vámi řízený Výzkumný ústav práce a sociálních věcí analytický systém pro monitorování a hodnocení své činnosti?

V rámci nové metodiky financování vědy a výzkumu je základním analytickým kritériem pro hodnocení jednotlivých týmů a ústavu jako celku počet získaných grantů, resp. objem finančních prostředků. S politováním je nutno konstatovat, že přesto, že se hovoří o tom, že prioritou této vlády je financování VaV, v žádném případě to neplatí pro oblast společenských věd. VÚPSV obdržel v roce 2009 institucionální dotaci ve výši cca 34 mil. Kč, v roce 2010 23 mil. Kč, v roce 2011 necelých 6 mil. Kč. Žádná nová grantová schémata, jejichž prostřednictvím by bylo možno saturovat tento hluboký propad finančních prostředků, však nebyla vyhlášena.

- 2) Kam jsou ve Vámi řízené instituci zaznamenávány údaje o projektech a výsledky Vašich výzkumů?

Používáme vlastní jednoduchou formu databáze finančního charakteru (pro potřeby dalších žádostí o granty), která se částečně promítá v odměňování jednotlivých výzkumných týmů. Údaje zaznamenáváme do vědeckých databází jako RIV, CEP atd.

- 3) Byl by představený analytický systém řešený v disertační práci (nebo jeho části) aplikovatelný ve Výzkumném ústavu práce a sociálních věcí?

V modifikované podobě určitě ano. V oblasti projektové činnosti a VaV v plné šíři. V oblasti odborné praxe studentů lze uvažovat do budoucna o potenciálním využití v případě, že by došlo např. ke zřízení klinického pracoviště v oblasti sociální politiky v nejširším slova smyslu.

- 4) Je podle Vašeho názoru model monitorování a hodnocení ÚSP ZSF JU představený v disertační práci použitelný i pro obdobné instituce sociální sféry?
V zásadě ano, s modifikací pro konkrétně provozované specifické činnosti. Určité segmenty monitorování a hodnocení lze použít v zásadě ve všech institucích sociální sféry.
- 5) Jaká je podle Vašeho názoru uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro projektovou činnost institucí sociální sféry?
Závisí to na počtu vyhlášených projektů, aby instituce získaly dostatečné množství projektů v rámci existujících grantových schémat, což je v současnosti podle dnes dostupných informací problematické.
- 6) Jaká je podle Vás uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro instituce sociální sféry realizující terénní sociální práci?
Je to stejné jako u všech ostatních organizací. U financování těchto organizací je nutno mít na zřeteli, že systém financování není postaven na tržních nebo kvazitržních principech. Z tohoto pohledu má systém limitující prvky – závislost organizací na státním rozpočtu zcela jistě brání rozvoji sociálních služeb, protože na dotaci není právní nárok.
- 7) Je podle Vašeho mínění uplatnitelný představený model analytického systému pro instituce sociální sféry v oblasti vědy a výzkumu?
V této oblasti model koresponduje se systémem hodnocení VaV podle Metodiky Rady vlády pro vědu a výzkum.
- 8) Půjdou dle Vašeho názoru hodnoty zmíněných monitorovacích a hodnotících indikátorů v představeném modelu využít k tvorbě strategie a koncepce rozvoje ústavů sociální práce a jiných zařízení sociální sféry?
Samozřejmě lze použít k tvorbě strategie, ale v sekundární fázi. Primárně je nutné vyřešit vzájemný vztah fakulty (školy) a ústavu a precizovat úlohu ústavu v organizačním schématu fakulty a celé vysoké školy.
- 9) V čem Vy osobně vidíte největší přínos výsledků představeného modelu v aplikační sféře, tj. u institucí sociální sféry zabývajících se výzkumnou činností a projektovou činností v oblasti terénní sociální práce?

*V tom, že systém vyžaduje přesné nastavení vztahů mezi fakultou a pracovištěm.
Můžeme jít až do takového detailu, že se mohu ptát, zda pracovnice X publikuje
článek v odborném časopise jako pracovnice fakulty Y nebo pracovnice ústavu.*

10) V čem vidíte možná úskalí modelu aplikovaného na ÚSP ZSF JU?

Právě v nastavení vazby mezi fakultou a ústavem.

Zápis z rozpravy k disertační práci s expertem č. 2

Místo konání: Krizové centrum pro děti a rodinu Jihočeského kraje v Českých Budějovicích

Datum konání: 7. 6. 2011

Otázky k rozpravě

- 1) Používá Vámi řízená nezisková organizace analytický systém pro monitorování a hodnocení své činnosti?

Pro monitorování a hodnocení naší činnosti máme v dispozici systém týkající se pouze klientů, a to databázi ve statistickém programu SPSS na vyhodnocování počtu uživatelů, propojení mezi jednotlivými roky a souvislostmi mezi jednotlivými roky v počtu uživatelů sociálních služeb. Nemáme zpracovaný systém na hodnocení organizace jako celku. Tento systém bychom uvítali.

- 2) Kam jsou ve Vámi řízeném centru zaznamenávány údaje o projektech a výsledky Vaší práce?

Práce s klienty je zaznamenávána do databáze SPSS, informace o projektech do excelovské tabulky, kde zaznamenáváme za každý rok realizované projekty, počet projektů, výši financí, o které jsme žádali, a na jaké konkrétní položky jsme dostali finance.

- 3) Byl by představený analytický systém řešený v disertační práci (nebo jeho částí) aplikovatelný ve Vaší instituci?

Jako celek bychom ho nevyužili, ale některé z jeho částí ano. V naší činnosti se přizpůsobujeme indikátorům monitorování a hodnocení, které z velké části určují donátoři projektů. V představeném modelu pro ÚSP jsou podobné indikátory výsledků – počet realizovaných projektů, počet klientů a výdaje na řešení projektu. U vstupních indikátorů bychom využili jako klinické pracoviště indikátor počet studentů odborné praxe. Části indikátorů představeného monitorovacího systému se shodují s indikátory, které sledujeme v našem centru.

- 4) Je podle Vašeho názoru model monitorování a hodnocení ÚSP ZSF JU představený v disertační práci použitelný i pro obdobné instituce sociální sféry?

Já si myslím, že ano. Ještě vhodnější by byl pro větší instituce, které zajišťují větší spektrum sociálních služeb. Stejně tak jako ÚSP má svá centra, větší instituce mají několik typů poskytovaných sociálních služeb a tedy podobnou strukturu jako ÚSP. Naše organizace má pouze dvě oblasti sociálních služeb, ve kterých působí.

- 5) Jaká je podle Vašeho názoru uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro projektovou činnost institucí sociální sféry?

Já myslím, že pro projektovou činnost je dobře uplatnitelný.

- 6) Jaká je podle Vás uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro instituce sociální sféry realizující sociální práci?

Domnívám se, že pro instituce sociální sféry realizující sociální práci by byl model uplatnitelný po určitých modifikacích. Dobře uplatnitelná bude databáze uživatelů a databáze klientů.

- 7) Je podle Vašeho mínění uplatnitelný představený model analytického systému pro instituce sociální sféry v oblasti vědy a výzkumu?

Já myslím, že ano.

- 8) Půjdou dle Vašeho názoru hodnoty zmíněných monitorovacích a hodnotících indikátorů v představeném modelu využít k tvorbě strategie a koncepce rozvoje ústavů sociální práce a jiných institucí sociální sféry, např. neziskových organizací?

Vzhledem k tomu, že tam se pracuje s čísly, tak ano.

- 9) V čem Vy osobně vidíte největší přínos výsledků představeného modelu v aplikační sféře, tj. u institucí sociální sféry zabývajících se výzkumnou činností a projektovou činností v oblasti sociální práce např. neziskových organizací?

Konkrétně pokud mám mluvit o naší organizaci, tak nemáme takto rozpracovanou část týkající se projektů. Zrovna v této oblasti by byl model nejen dobře aplikovatelný, ale zřejmě by přinesl i zajímavé výsledky.

- 10) V čem vidíte možná úskalí modelu aplikovaného na ÚSP ZSF JU?

Úskalí asi každého modelu je v tom, kdo ho bude používat a kdo tam bude zadávat informace, také v tom, kdo je bude zpracovávat. Jako všude je nejdůležitější příprava dat a jejich vložení do systému.

Zápis z rozpravy k disertační práci s expertem č. 3

Místo konání: Krajský úřad Jihočeského kraje v Českých Budějovicích

Datum konání: 2. 6. 2011

Otázky k rozpravě

- 1) Používá Vámi řízený odbor KÚ JčK analytický systém pro monitorování a hodnocení své činnosti?

Ano, v rámci činnosti úřadu těmito požadavkům odpovídá systém GINIS, který doplňují další specializované aplikace, dodávané i externími organizacemi, které mají za úkol sledovat jednotlivé úkony a využívání prostředků svěřených jednotlivým zaměstnancům, na jejichž základě mohou operativně i strategicky plánovat rozvoj úřadu a samozřejmě i jednotlivých odborů KÚ.

- 2) Kam jsou ve Vámi řízeném odboru zaznamenávány údaje o projektech a výsledky Vašich výzkumů?

Do systému GINIS např. v rámci sledování projektů a smluv v modulu veřejné finanční správy (jedná se o přehlednou databázi všech projektů, na kterých se podílí JčK). I když je zde nutné podotknout, že krajský úřad není výzkumné pracoviště jako například AV ČR.

- 3) Byl by představený analytický systém řešený v disertační práci nebo jeho části aplikovatelný ve Vaší instituci?

Velmi obtížně na úrovni OSVZ, jehož primární náplň činností není založena na stejných principech terénní práce a získávání grantů jako ÚSP ZSF JU. Systém by se dal aplikovat na vyšší úrovni řízení, ale je otázka, jestli by nedocházelo k duplicitě získávaných informací.

- 4) Je podle Vašeho názoru model monitorování a hodnocení ÚSP ZSF JU představený v disertační práci použitelný i pro obdobné instituce sociální sféry?

Ano, ale váš model počítá s napojením na specifické databáze, které využívá Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích (např. STAG nebo iFIS), tudíž by muselo dojít k určitým změnám a přizpůsobení specifickému prostředí konkrétní instituce, což může být v některých případech spojeno s nemalými technickými problémy.

- 5) Jaká je podle Vašeho názoru uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro projektovou činnost institucí sociální sféry?

Záleží na velikosti instituce, různorodosti projektů, množství získaných dotačních prostředků a jiných faktorech s tím spojených. Každý další systém klade nemalé personální nároky na kvalifikované lidské zdroje, které jsou v dnešní době omezené a vzácné (zaškolení, finanční ohodnocení a také motivaci využívat další systém, který nemusí být pro řadového pracovníka fakticky využitelný).

- 6) Jaká je podle Vás uplatnitelnost představeného modelu analytického systému pro instituce sociální sféry realizující terénní sociální práci?

V současné době spíše nízká, protože pokud organizace realizuje převážně/výhradně terénní sociální práci, nemá přebytné finanční prostředky, lidské zdroje a dostatečné technické zázemí pro systém, který je orientován na sběr dat, počítá s napojením na další databáze, a jehož výstupy jsou zaměřené spíše na strategické plánování. Těmto organizacím v současné době mnohdy chybí i základní software potřebný k zajištění, resp. ke sledování běžné činnosti v rámci poskytované terénní sociální služby.

- 7) Je podle Vašeho mínění uplatnitelný představený model analytického systému pro instituce sociální sféry v oblasti vědy a výzkumu?

Ano. Pokud je mi známo, hodnocením vědy a výzkumu na základě kritérií se již zabývají i jiné analytické systémy. Problémy jsou vždy s nastavením kritérií a faktickou měřitelností vědy a výzkumu bez ohledu na sociální či jinou sféru. (I ve Vašem systému jsou indikátory založené zejména na kvantitativních, nikoliv kvalitativních ukazatelích.)

- 8) Půjdou dle Vašeho názoru hodnoty zmíněných monitorovacích a hodnotících indikátorů v představeném modelu využít k tvorbě strategie a koncepce rozvoje ústavů sociální práce a jiných institucí sociální sféry?

Ano, lze je využít, ale dle mého názoru je však nejprve nutné vyřešit vážnější problémy v ÚSP ZSF JU, které uvádíte ve své práci – chybějící dlouhodobá koncepce fungování ústavu, financování – absence vlastního rozpočtu, prakticky žádné manažerské řízení, přístup studentů k jednotlivým projektům atd.

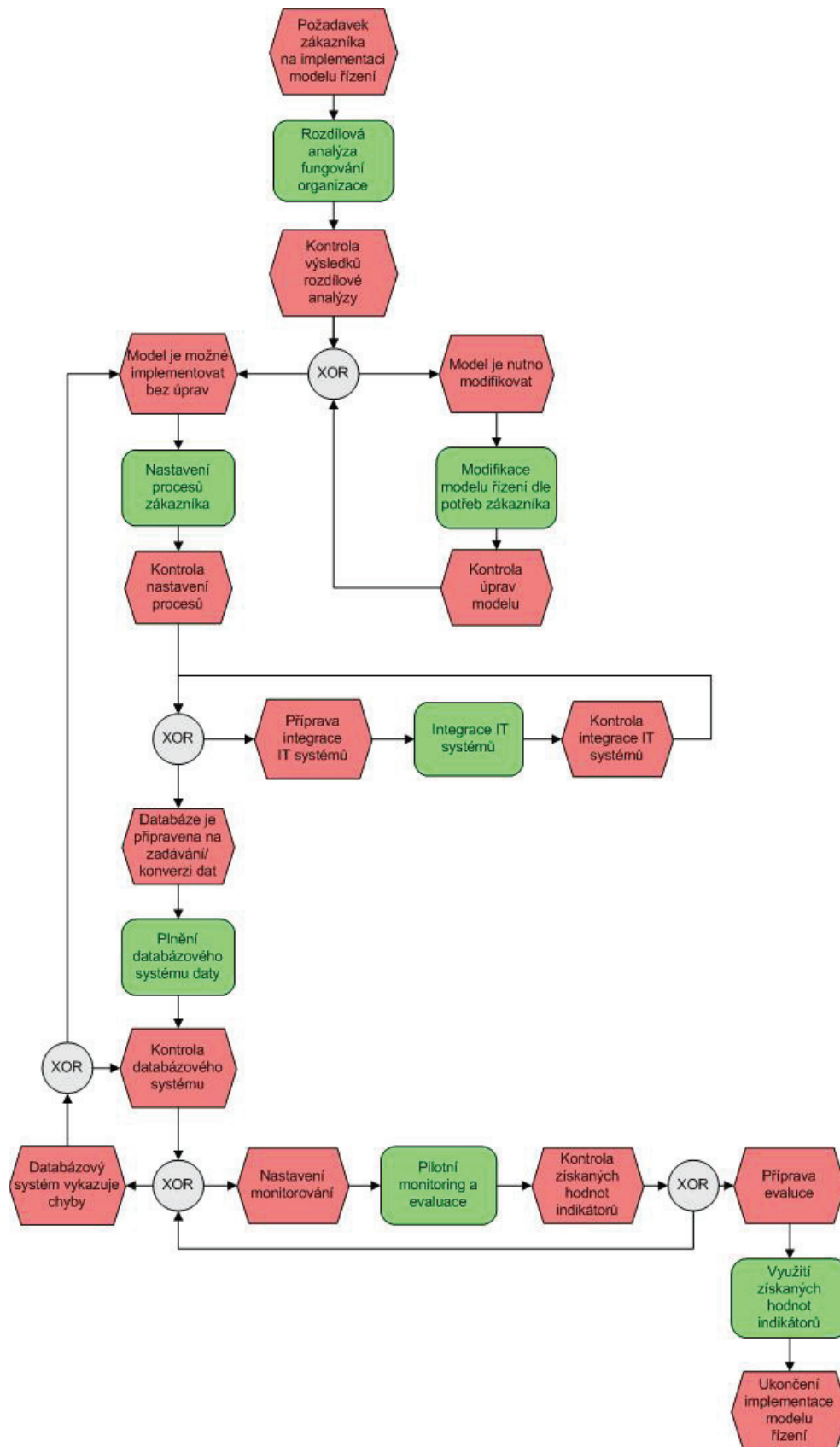
- 9) V čem Vy osobně vidíte největší přínos výsledků představeného modelu v aplikační sféře, tj. u institucí sociální sféry zabývajících se výzkumnou činností a projektovou činností v oblasti terénní sociální práce?

V centralizaci dat, která by mohla být vzájemně měřitelná, alespoň tedy do určité míry, což by přispělo k odstranění duplicit při psaní projektů a postupné úpravě organizační struktury a zefektivnění činností v rámci ÚSP ZSF JU.

- 10) V čem vidíte možná úskalí modelu aplikovaného na ÚSP ZSF JU?

V přístupu k důvěrným informacím (databáze uživatelů, zaměstnanců, ...). Dále pak ve finančním zajištění projektu a do budoucna v možnosti „formálnosti“ celého systému bez praktických vazeb na konkrétní opatření a činnosti.

Příloha 5: Implementační schéma modelu řízení



Zdroj: vlastní