ORIGINAL ARTICLE

VYUŽITÍ HODNOT MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ PRO SPECIFIKACI VÝCHODISEK A PŘEDPOKLADŮ ROZVOJE ÚSTAVU SOCIÁLNÍ PRÁCE ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTY JIHOČESKÉ UNIVERZITY V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Use of monitoring indicator values for the specification of starting points for and assumptions of the development of the Institute of Social Work, Faculty of Health and Social Studies, University of South Bohemia in České Budějovice

Radka Prokešová^{1,2}, Magdalena Drábová³

¹Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra právních oborů, řízení a ekonomiky

²Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

³Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, katedra klinických oborů, Ústav sociální práce

Souhrn

The article is focused on the specification of starting points for and assumptions of the development of the Institute of Social Work, Faculty of Health and Social Studies, University of South Bohemia in České Budějovice (henceforth the ISW) with the use of the monitoring and evaluation of ISW activities.

The purpose of the article is to specify starting points, i.e. strong and weak spots of ISW centres, and furthermore assumptions of the ISW development with the use of a set of indicators for monitoring and assessment of its activity incorporated into the ISW data base.

The method of using values of monitoring indicators of specification of starting points for and assumptions of the ISW development is based on a former analysis of activities of ISW centres and furthermore also on a set of ISW monitoring indicators, the values of which were acquired through the mediation of the newly provided data base system. Based on values of these indicators, strong and weak spots of particular ISW centres were specified and assumptions of the ISW development were defined with the help of conceptual circuits. These are interconnected conceptual circuits of the ISW including providing of human sources, development of activities and financial means.

The following priority areas of the development were established: the stabilization of teams of ISW centres (including financing and supporting the motivation of staff members), grant activities of the centres, development of the scientific activity of the centres and support of the implementation through the practical education of students.

It was shown that values of monitoring indicators are applicable to the continuous monitoring of the ISW monitoring, but also to the assessment of its results and that they can be subsequently employed to establish the ISW development strategy. In terms of economy, thanks to the use of synergistic effects, the most important of them being the incorporation of the set of monitoring into the ISW data base system, there are only minimum costs associated with the determination of monitoring indicator values. At this stage of the ISW development, quarterly evaluation of the

monitoring indicator values would be the optimum approach to provide sufficient time for the implementation of remedial provisions in the case that the monitoring indicator values exert any adverse development of the ISW. Based on the evaluation of the currently existing monitoring indicator values, it will be possible to recommend a further combination of centres in such a way that they will be able to adhere to the specified research areas as to their extent and thematic orientation.

Key words: project – monitoring – research area – centre – clinical working site

Souhrn

Článek je zaměřen na specifikaci východisek a předpokladů rozvoje Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (dále jen ÚSP) využitím monitoringu a evaluace činností ÚSP.

Cílem článku je specifikace východisek, tj. silných a slabých stránek center ÚSP, a dále pak předpokladů rozvoje ÚSP s využitím souboru monitorovacích indikátorů pro sledování a hodnocení jeho činnosti zakomponovaných do databázového systému ÚSP.

Metodika využití hodnot monitorovacích indikátorů pro specifikaci východisek a předpokladů rozvoje ÚSP vychází z předchozí analýzy činnosti jednotlivých center ÚSP a dále pak ze souboru monitorovacích indikátorů ÚSP, jejichž hodnoty byly získané prostřednictvím nově vytvořeného databázového systému. Na základě hodnot těchto indikátorů byly specifikovány silné a slabé stránky jednotlivých center a definovány předpoklady rozvoje ÚSP pomocí koncepčních okruhů. Jedná se o vzájemně propojené koncepční okruhy rozvoje ÚSP: personální zajištění, zajištění a rozvoj aktivit a finanční zajištění.

S využitím hodnot souboru monitorovacích indikátorů a provedené analýzy byly v rámci koncepce stanoveny tyto prioritní oblasti rozvoje: stabilizace personálního zajištění center ÚSP (včetně financování a podpory motivace pracovníků), grantová činnost a rozvoj vědecké činnosti center a podpora realizace praxí studentů.

Ukázalo se, že hodnoty monitorovacích indikátorů mohou sloužit jak k průběžnému sledování činnosti ÚSP, tak i k jejímu vyhodnocení a jejich hodnot je možné následně využít i při tvorbě strategie rozvoje ÚSP. Z ekonomického hlediska, díky využití synergických efektů, z nichž nejvýznamnější je včlenění souboru monitorovacích indikátorů do databázového systému ÚSP, jsou finanční náklady na zjišťování hodnot monitorovacích indikátorů minimální. V této fázi rozvoje ÚSP by bylo 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 ÚSP. Na základě evaluace dosavadních hodnot monitorovacích indikátorů je možné do budoucna doporučit další slučování center tak, aby se rozsahem a tematickým zaměřením činnosti blížila vyspecifikovaným výzkumným oblastem.

Klíčová slova: projekt – monitoring – výzkumná oblast – centrum – klinické pracoviště

ÚVOD

Ústav sociální práce ZSF JU existuje již od roku 1998, avšak do organizační struktury ZSF JU byl jako samostatné pracoviště na úrovni katedry zařazen až po vyčlenění z katedry supervize a odborné praxe ZSF JU v roce 2007.

Hlavní náplní činnosti ÚSP je sociální práce v terénu, tzn. realizace praktických aktivit ve vztahu k různým cílovým skupinám klientů. Ústav sociální práce je tvořen centry s různým

odborným zaměřením. Součástí aktivit center ÚSP jsou činnosti jako například zajištění podkladů pro aplikovaný výzkum, publikační činnost, osvětová a vzdělávací činnost, organizace víkendových aktivit, případně letních canisterapeutických táborů pro děti s postižením apod. Hlavním přínosem ÚSP pro ZSF JU je praktická realizace sociální práce a funkce ÚSP jako klinického pracoviště pro realizaci praxí studentů všech forem studia zdravotně sociálních oborů

na ZSF JU (jedná se zejména o obory: Rehabilitační-psychosociální péče o postižené děti, dospělé a staré osoby, Prevence a rehabilitace sociální patologie, Ochrana veřejného zdraví) (Drábová et al., 2010).

Dosud neexistoval soubor monitorovacích indikátorů ÚSP, na základě kterého by bylo možno sledovat a hodnotit rozvoj ÚSP v oblasti personálního obsazení, financování, dosažených výsledků, výstupů a dopadů činnosti nejen na úrovni ústavu, ale taktéž na úrovni výzkumných oblastí a jejich center. Soubor monitorovacích indikátorů stejně jako návrh databázového systému ÚSP, který slouží k zaznamenávání dat potřebných pro činnost a rozvoj ÚSP, byly vytvořeny v rámci realizace rozvojového projektu „Ústav sociální práce – koncepce rozvoje“ č. RP09 6/8, který ZSF JU realizovala v roce 2009.

Pro Ústav sociální práce Zdravotně sociální fakulty v Českých Budějovicích byl připraven soubor monitorovacích indikátorů, pomocí kterých je možno sledovat a evaluovat činnost a rozvoj ÚSP a jeho částí – jednotlivých výzkumných oblastí, resp. center (Prokešová, Drábová, 2009). V návaznosti na vytvořený soubor monitorovacích indikátorů byl pro ÚSP vytvořen databázový systém [10]. Využití hodnot monitorovacích indikátorů ÚSP by mělo vést ke zlepšení této skutečnosti a umožnit vytvoření strategie rozvoje ÚSP a optimalizaci jeho činnosti.

Cílem článku je specifikace východisek (silných a slabých stránek center ÚSP) a předpokladů rozvoje Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích s využitím souboru monitorovacích indikátorů zakomponovaných do databázového systému ÚSP.

METODIKA

Metodika využití hodnot monitorovacích indikátorů pro specifikaci východisek a předpokladů rozvoje ÚSP vychází:

- z předchozích analýz činnosti jednotlivých center ÚSP;
- z nově vytvořeného souboru monitorovacích indikátorů ÚSP;
- ze získaných hodnot monitorovacích indikátorů prostřednictvím nově vytvořeného databázového systému;
- ze specifikace východisek jednotlivých center ÚSP s využitím SWOT analýzy;

- z definování předpokladů rozvoje ÚSP pomocí koncepčních okruhů.

Analýza činností jednotlivých center a jejich aktivit spočívala v analýze projektové dokumentace vybraných projektů řešených v rámci výzkumných oblastí ÚSP v roce 2007. Zdroji informací potřebných k provedení analýzy projektů byly např. anotace projektů, rozpočty projektů, ukazatele výsledků a výstupů a další projektová 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. Využity byly i teoretické poznatky z prací orientovaných na marketing sociálních služeb (Molek, 2009a), jakož i aktuální problémy a trendy sociálních služeb v ČR (Molek, 2009b). Byly provedeny analýzy všech činností jednotlivých center, včetně jejich tematického zaměření. Tematické zaměření a konkrétní činnost jednotlivých center je popsána v publikaci „Ústav sociální práce“ (Drábová et al., 2010), která vznikla taktéž v rámci rozvojového projektu ZSF JU „Ústav sociální práce – koncepce rozvoje“ reg. číslo RP09 6/8.

- 1) Pro 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), který vznikl stejně jako databázový systém v rámci rozvojového projektu RP09 6/8 (Prokešová, Drábová, 2009).
- 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. Vlastní databázový

systém byl vytvořen na platformě .NET v programovacím jazyce C#. Pro uložení dat je využita SQL databáze SQL server 2005/2008 Express (Prokešová et al., 2009).

- 3) Na základě získaných hodnot monitorovacích indikátorů z databázového systému ÚSP na úrovni jednotlivých center byla specifikována východiska rozvoje center ÚSP s využitím SWOT analýzy.
- 4) Využitím hodnot monitorovacích indikátorů získaných z databázového systému na úrovni ÚSP byly s 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.

Výzkumný soubor

Výzkumný soubor byl tvořen hodnotami monitorovacích indikátorů získaných prostřednictvím databázového systému na úrovni projektů či aktivit realizovaných v rámci ÚSP ZSF JU od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2009.

VÝSLEDKY

Vytvoření souboru monitorovacích indikátorů (viz článek In: Kontakt 2/2009)

Byly specifikovány jednotlivé koncepční okruhy způsobu monitorování: lidské zdroje (personální zajištění ÚSP), aktivity výzkumných oblastí/center/projektů a finanční zajištění ÚSP.

- Indikátory pro monitorování vstupů činnosti ÚSP se váží k personálnímu obsazení ÚSP a způsobu jeho financování na úrovni projektů.
- Indikátory pro monitorování 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 a výdajům na řešení projektů.
- Indikátory pro monitorování dopadů činnosti ÚSP zahrnují projektové žádosti, realizované projekty a jejich financování, klienty

ÚSP a pracovníky ve vědě a výzkumu (Hrabánková, 2000; Hrabánková et al., 2007; Prokešová, Drábová, 2009).

Získání hodnot monitorovacích indikátorů prostřednictvím nově vytvořeného databázového systému (viz článek In: Kontakt 2/2009)

Databázový systém ÚSP byl navržen tak, aby v něm byly zakomponovány jednotlivé monitorovací indikátory určené pro sledování a hodnocení činnosti. Vlastní řešení databázového systému je založeno na propojení následujících dílčích databází s monitorovacími indikátory:

- databáze zaměstnanců ÚSP provázána se vstupními indikátory (Počet pracovníků) a dopadů – (Zvýšení počtu pracovníků vědy a výzkumu);
- databáze uživatelů ÚSP 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 provázána s indikátory vstupů (Počet studentů přihlášených na odbornou praxi) a výsledků (Počet realizovaných odborných praxí studentů), dopadů (Zvýšení počtu studentů odborné praxe ÚSP);
- databáze donátorů s informacemi o finančních zdrojích projektů ÚSP je v relaci se vstupními indikátory (Rozpočet ZSF JU, Rozpočet grantový projekt), výsledků (Výdaje na řešení projektů) a 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.

Do databázového systému je možno vkládat i data získaná činností jednotlivých projektů ÚSP, tak aby bylo možno následně provádět výzkumnou činnost v rámci výzkumných oblastí

ÚSP. Díky provázání databázového systému ÚSP se souborem monitorovacích indikátorů lze získat hodnoty těchto indikátorů prakticky kdykoli a bez zvláštních finančních nákladů na jejich pořízení, neboť jejich hodnoty vycházejí z dat, která vkládají průběžně pracovníci ÚSP do databázového systému (Carda et al., 2003; Buchalcegová, 2005; Prokešová, Drábová, 2009; Prokešová et al., 2009).

Specifikace východisek jednotlivých center ÚSP z pohledu SWOT analýzy

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, 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 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, přičemž se jedná 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. Ke slabým stránkám můžeme počítat jak personální, tak i finanční a grantové zajištění centra. Hrozbou u tohoto centra je nízký zájem veřejnosti o jeho preventivní aktivity. 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: 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 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.

- **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 nezáměr cílové skupiny centra o jeho aktivitu.
- **Univerzitní centrum pro seniory PATUP** – silnou stránkou centra je široká nabídka služeb a aktivita 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.

Specifikované silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení jednotlivých center ÚSP lze shrnout do následující komplexní SWOT analýzy center ÚSP:

Silné stránky

- rozvíjející se grantová činnost, a to zejména v rámci zahraniční spolupráce
- rozvíjející se vzdělávací aktivity
- aktivní účast na konferencích
- vysoký počet klientů
- zahraniční aktivity v oblasti terénní sociální práce a prezentace těchto aktivit v ČR
- zapojení studentů ZSF JU v rámci odborné praxe a nabídka služeb centra v rámci terénní práce
- zájem studentů i laické veřejnosti o tematické zaměření center
- realizace dobrovolnického programu
- široká nabídka služeb centra a aktivity v terénní sociální práci

Slabé stránky

- nedostatečné personální a finanční zajištění
- nedostatečná grantová a vědecká činnost
- malé využití klinických pracovišť studenty
- nízká účast studentů na odborných aktivitách center

Příležitosti

- možnost začlenění do významných mezinárodních výzkumů
- publicita a propagace aktivit
- zájem společnosti o problematiku řešenou centry
- zájem a společenská poptávka po dobrovolnickém programu
- zvyšující se počet některých cílových skupin (seniorů)

Hrozby

- neúspěšnost projektových žádostí
- nízký zájem veřejnosti o preventivní aktivity centra
- nedostatečné personální obsazení
- odchod současných a nezáměr nových dobrovolníků
- vznik potenciální konkurence, případně i nezáměr organizace, ve které centrum své aktivity realizuje
- nezáměr cílových skupin o aktivity center

KONCEPČNÍ OKRUHY ROZVOJE ÚSP

Následující koncepční okruhy předpokladů rozvoje ÚSP vycházejí z hodnot monitorovacích indikátorů agregovaných na úrovni ÚSP. Předpoklady rozvoje ÚSP také zahrnují informace získané počáteční analýzou projektů a aktivit ÚSP zahájenou k v roce 2007.

1. Personální

Personální zajištění ÚSP

ÚSP je na úrovni kateder ZSF JU, z tohoto důvodu by mělo odpovídat i personální zajištění chodu ÚSP. Funkce koordinátora by měla být zajištěna z 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.

Personální zajištění center ÚSP

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 taktéž 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, tzn. pracovníci na projektech, by měla být financována z grantové činnosti.
- Využití odměny formou bonusu při zapojení studentů pregraduálního a postgraduálního studia s např. formou kreditů při zapojení se do činnosti centra, a to do grantové, vědecké činnosti, 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;
 - povinné zapojení doktorandů, kteří pracují na projektu či disertační práci se zaměřením na některou z výzkumných

oblastí ÚSP, případně tematiku jednoho z center ÚSP, do činnosti daného centra a povinnost zpracovávat tuto aktivitu pod záštitou daného centra, resp. ÚSP. Podle tematického zaměření disertační práce by mělo ve spolupráci s katedrami a oddělením pro doktorská studia docházet k přidělení studentů doktorského studia k jednotlivým pracovištím ÚSP;

- studenti pregraduálního studia zpracovávající v rámci studia bakalářskou či diplomovou práci mají v rámci ÚSP možnost tento výzkum, resp. práci zpracovávat v rámci výzkumné oblasti přímo ve vybraném centru ÚSP. Navrhujeme při zpracování práce na téma z výzkumné oblasti, která je realizována na ÚSP, povinnou spolupráci s daným centrem ÚSP. Zapojení studenta do činnosti ÚSP v rámci zpracovávání bakalářské či diplomové práce ohodnotit formou kreditů. Zvýhodnit kreditním systémem studenta, který se zapojuje do aktivit ÚSP, nejen formou uznání praxe;
- 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;
- 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).

2. Zajištění a rozvoj aktivit ÚSP

Provázanost aktivit center ÚSP v oblasti výzkumu

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 oblastí výzkumu – 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 mohlo by to 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

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 (Metodika hodnocení výzkumu a vývoje, 2008).

Předpoklady rozvoje pro rozvoj vědecké činnosti ÚSP jsou následující:

- Využívání současných aktivit k vědecké činnosti, např. tvorba databáze klientů, kazistik 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 vysoký potenciál 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

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 v každém centru povinně studenty postgraduálního studia – spolupráce s katedrami a oddělením pro doktorská studia podle tematického zaměření dizertační práce a přidělení studentů k jednotlivým pracovištím 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 ve 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 s katedrou supervize a odborné praxe ZSF JU.

3. Finanční zajištění center ÚSP

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 z prvotní analýzy ÚSP a dále hodnoty evaluační 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 2 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 v 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.
- Výkaz pracovní činnosti v rámci center:
 - každý pracovník ÚSP by měl zaznamenávat svou denní činnost v ÚSP, tj. počet hodin a náplň svých 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 nejenom činnost centra, ale například i jeho personální zajištění na další období, měla by být ZSF JU prostřednictvím rozpočtu ÚSP poskytnuta centru finanční podpora. Za účelem hodnocení činnosti centra v oblasti grantové činnosti je nutné začít využívat monitorovací indikátory vážící 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 v případě potřeby centrum fakultou finančně podporováno (z rozpočtu ÚSP).

DISKUSE

Pro rozvoj Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty JU, zejména ve smyslu klinického pracoviště a zároveň pracoviště vytvářejícího podklady pro aplikovaný výzkum, bylo nezbytné sjednocení a zprůhlednění výstupů činnosti jednotlivých center a zajištění možnosti využití informací a výsledků činnosti vzájemně mezi jednotlivými centry ÚSP.

Z tohoto důvodu byla provedena základní analýza činnosti ÚSP, na jejímž základě byl vytvořen pro ÚSP soubor monitorovacích indikátorů, který byl následně zakomponován do návrhu databázového systému ÚSP. Jedinečnost tohoto řešení spočívá v systémovém pojetí řešení při současném využití synergičtých efektů, které umožňuje zakomponování monitorovacího 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.

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, představujících lidské zdroje (personální zajištění), zajištění a rozvoj aktivit ÚSP a finanční zajištění ÚSP. V této fázi rozvoje ÚSP by bylo 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.

Koncepční okruhy rozvoje ÚSP

Personální zajištění ÚSP

Personální zajištění ÚSP odráží hodnoty vstupních monitorovacích indikátorů agregovaných 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.

Personální zajištění center ÚSP

Přehled o personálním zajištění činnosti lze získat z hodnot vstupních monitorovacích indikátorů na úrovni center ÚSP. V současné době je činnost ÚSP zajišťována osmi 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 2 osoby, vždy 1 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 neuspoko-

jivá personální situace jak v počtu pracovníků, tak v kvalitě 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 rámec 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 činnosti 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.

- **Aktivity center 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.

- **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, zejména tedy 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.

- **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 k rozšíření a úpravě nabídky praxe v centrech co do rozsahu činností, které studenti mohou na jednotlivých centrech ÚSP vykonávat. Do současné doby nebyla možnost praxí na ÚSP dostatečně využívána ani ze strany studentů vzhledem k náročným požadavkům – 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.

- **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 sponzorských darů, 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.

ZÁVĚR

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 center ÚSP, z nichž nejvýznamnější pro budoucí rozvoj ÚSP je oblast jeho personálního zajištění.

S využitím hodnot souboru monitorovacích indikátorů vytvořených pro sledování činnosti ÚSP a provedené analýzy byly v rámci koncepce stanoveny tyto prioritní oblasti rozvoje:

- *Stabilizace personálního zajištění center ÚSP včetně financování a podpory motivace pracovníků*
- *Grantová činnost center*
- *Rozvoj vědecké činnosti center*
- *Podpora realizace praxí studentů*

Hodnoty monitorovacích indikátorů mohou sloužit jak k průběžnému sledování činnosti ÚSP, tak i k jejímu vyhodnocení. Evaluaci na základě získaných hodnot monitorovacích indikátorů výsledku a dopadu lze pak využít při tvorbě strategie rozvoje ÚSP. 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. V této fázi rozvoje ÚSP by bylo 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 základě evaluace hodnot monitorovacích indikátorů je možné do budoucna doporučit další slučování center tak, aby se rozsahem a tematickým zaměřením činnosti blížila oblastem výzkumu 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.

LITERATURA

- BUCHALCEVOVÁ, A.: *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha: Grada, 2005.
- CARDA, A., MERUNKA, V., POLÁK, J.: *Umění systémového návrhu*. Praha: Grada, 2003.
- DRÁBOVÁ, M., EISERTOVÁ, J., PROKEŠOVÁ, R.: *Ústav sociální práce*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, České Budějovice, 2010.

HRABÁNKOVÁ, M., MOUDRÝ, J., ŠTYS, D.: *Metodika zavádění výsledků do praxe s podporou fondů EU*. České Budějovice, 2007.

HRABÁNKOVÁ, M.: *Monitoring*. Praha: Institut výchovy a vzdělávání Ministerstva zemědělství ČR, 2000.

Metodika hodnocení výzkumu a vývoje v roce 2008, Úřad vlády ČR. Č. j. 10810/2008-RW.

MOLEK, J.: *Marketing sociálních služeb*. Praha, VÚ PSV, 2009a, 163 s.

MOLEK, J.: Sociální služby – trendy a aktuální problémy. In: *Auspicia*, no 1, 2009b, s. 90–97.

PROKEŠOVÁ, R., DRÁBOVÁ, M.: Systém monitorování činnosti a rozvoje Ústavu sociální práce Zdravotně sociální fakulty v Českých Budějovicích. *Kontakt*, vol. 11, no 2, 2009, p. 375–380.

PROKEŠOVÁ, R., TRŽIL, M., DRÁBOVÁ, M.: Vytvoření struktury databázového systému v návaznosti na systém monitoringu činnosti a rozvoje Ústavu sociální práce. *Kontakt*, vol. 11, no 2, 2009, p. 368–374.

Radka Prokešová, Magdalena Drábová
rprokesova@seznam.cz