



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

EVALUACE DOPADU OBLASTI PODPORY 1.1 OP LZZ S VYUŽITÍM KVALITATIVNÍCH METOD

*Závěrečná evaluační zpráva
verze 14. 8. 2015*

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



IREAS centrum, s. r. o.
Mařákova 292/9
160 00 Praha 6
Česká republika

a

HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r. o.
Sokolovská 100/94
186 00 Praha 8 - Karlín
Česká republika

Verze 14. 8. 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	4
MANAŽERSKÉ SHRNUÍ.....	5
ÚVOD	8
1. STRUČNÝ POPIS POSTUPU ŘEŠENÍ	9
2. EVALUAČNÍ VÝSTUPY, VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	19
<i>ZAMĚŘENÍ A STRUKTURA KAPITOLY</i>	<i>19</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 1</i>	<i>20</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 1.....</i>	<i>20</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2</i>	<i>30</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 2.....</i>	<i>30</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 3</i>	<i>36</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 3.....</i>	<i>37</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 4</i>	<i>60</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 4.....</i>	<i>60</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 5</i>	<i>74</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 5.....</i>	<i>74</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 6</i>	<i>86</i>
<i>VÝSLEDKY, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 6.....</i>	<i>86</i>
ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ	88
SEZNAM RELEVANTNÍCH PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ A EVALUACÍ	95

Seznam zkratek

Zkratka	Význam zkratky
DEL	Kurzy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v dělnických profesích, dále také rekvalifikační zkoušky (např. svářeč)
EQ	Evaluation question (evaluační otázka)
GP	Grantový projekt
IP	Individuální projekt
IT	IT kurzy, excel, word
JAZ	Jazykové kurzy
KP	Konečný příjemce
LEG	Kurzy zaměřené na legislativu, účetnictví, daňové souvislosti
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
fsQCA	Fuzzy set kvalitativní srovnávací analýza
QCA	Kvalitativní srovnávací analýza
ŘO	Řídící orgán
SOFT	Kurzy zaměřené na soft skills a manažerské dovednosti
SŠ	Střední škola
TECH	Kurzy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v technicko-odborných profesích
ÚP	Úřad práce
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZMZ	Závěrečná monitorovací zpráva
ZŠ	Základní škola

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Tento dokument představuje Závěrečnou evaluační zprávu, která byla vytvořena v rámci projektu **Evaluace dopadu oblasti podpory 1.1 OP LZZ s využitím kvalitativních metod**. Hlavním cílem této zprávy je poskytnout zadavateli informaci o celkovém řešení evaluace a dále o konečných výstupech, výsledcích provedených analýz a empirického šetření, a dále také o závěrech a doporučeních. Závěrečná evaluační zpráva se tak zaměřuje na stručný popis postupu řešení a zejména na odpovědi dle jednotlivých úkolů a příslušných evaluačních otázek. V příloze I (Technická zpráva) jsou detailněji popsány metodické kroky v jednotlivých evaluačních otázkách, které jsou dle potřeby doplněny i doprovodnými rozsáhlejšími tabulkami, na jejichž základě jsou dále interpretovány hlavní zjištění v této zprávě. **Hlavním cílem této evaluace** bylo vyhodnotit fungování, výsledky a dopady projektů oblasti podpory 1.1 OP LZZ na podpořené společnosti a jejich zaměstnance prostřednictvím využití kvalitativních metod a formulovat doporučení pro nastavení podpory v odpovídající oblasti Operačního programu Zaměstnanost pro programové období 2014-2020. **Předmětem evaluace (oblast zkoumání)** byly po dohodě se zadavatelem projekty realizované v rámci výzev č.: 23, 35, 39, 60, 82, 92, 94, A1, B1, B3. Souhrn zjištění, výsledků a závěrů dle jednotlivých evaluačních úkolů je uveden v následující části shrnutí.

Evaluační úkol č. 1 - Provedte popisnou analýzu projektů a společností podpořených z OP LZZ, oblast podpory 1.1

Popisná analýza projektů a vzdělávacích kurzů zahrnuje vzorek vybraných grantových (vzorek 20 % ukončených projektů; 1,14 mld. Kč; 5916 kurzů) i výzev k předkládání individuálních projektů, tj. výzvy č. 82, A1, B1 a také výzvy Vzdělávejte se! (11 391 kurzů; 1,11 mld. Kč). Hodnocení bylo dále detailněji provedeno dle 6 typů vzdělávacích kurzů. Zásadní odlišnost mezi GP a IP spočívá v celkovém počtu účastníků kurzů (výrazně vyšší u grantových výzev). V případě GP byly vzdělávací kurzy velmi odlišné také podle rozsahu počtu hodin. Naopak v případě IP nevykazovaly kurzy v tomto ukazateli významné rozdíly z hlediska roptylu. GP se dominantně zaměřovaly na měkké dovednosti (cca 43 %). Rozložení typů kurzů u IP bylo rovnoměrnější s větším podílem vzdělávání určeného specificky pro dělnické profese. Oba typy výzev si byly podobné zejména v celkových relacích týkajících se průměrných nákladů na osobu a kurz (cca 10 tis. Kč), a také v podílu počtu kurzů zaměřených na IT, legislativní znalosti a technicko-odborné profese. Z hlediska skladby proškolených zaměstnanců byly získány potřebné údaje z několika zdrojů (desk-research v rámci MONIT7+ za grantové projekty, informace zjištěné prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, informace získané v rámci případových studií z dotazníkového šetření od zaměstnanců, kteří prošli nějakým školením, informace z předchozích evaluací). Žádný ze zdrojů neobsahoval data o všech sledovaných proměnných. Celkově lze konstatovat, že neexistují významnější rozdíly ve skladbě zaměstnanců podle gender, věku, nejvyššího dosaženého vzdělávání nebo zastávané pozice ve firmě mezi GP a IP. Ženy tvoří přibližně třetinu všech proškolených zaměstnanců. Podpoření zaměstnavatelé školili především pracovníky v dělnických profesích a na odborných pozicích, včetně referentů a technických pracovníků. Výrazný trend byl školit zaměstnance s vyšším počtem let praxe, s čímž také souvisí fakt, že většina proškolených zaměstnanců spadala do věkových kategorií 31-40 a 41-50 let. S ohledem na nízkou úroveň kvality vstupních dat vyplynuly doporučení pro ŘO upřesnit v pravidlech pro KP strukturu věcných údajů v ZMZ a pro ÚP strukturu evidence věcných údajů požadovaných v IP.

Evaluační úkol č. 2 - Zhodnoťte relevanci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1

V rámci řešení evaluačního úkolu 2 se prokázalo, že realizované projekty odpovídají potřebám zaměstnavatelů. Firmám vyhovuje i nastavení výzev, přestože v některých případech museli příjemci žádost mírně přizpůsobit podmínkám výzvy, případně vynechat některé kurzy, které by jinak potřebovali do projektu zahrnout. V plošném dotazníkovém šetření potom necelých 90 % realizátorů odpovědělo, že zvolené projekty odpovídaly potřebám firmy. Nastavení výzev zcela vyhovovalo nebo téměř vyhovovalo zhruba 76 % respondentů, za nevhodně nastavené je považovalo 8 %. Nejčastěji zpracovatelé žádosti při výběru vzdělávacích kurzů vycházeli z osobní znalosti firmy a jejich potřeb, případně z analýzy vzdělávacích potřeb firmy provedené za účelem projektu. Za vhodně nastavené z hlediska svých potřeb považují vzdělávací kurzy i sami zaměstnanci. Z kvalitativního výzkumu ve firmách i šetření mezi zaměstnanci potom vyplývá, že potřeby firmy i zaměstnanců se u téměř všech projektů shodují, přičemž potřeby zaměstnanců jsou primárně stanoveny na základě znalosti firmy a zaměstnanců, případně pohovorem s vedoucím pracovníkem.

Evaluační úkol č. 3 - Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na situaci podpořených společností

Evaluační otázky v rámci úkolu 3 lze rozdělit na ty, které přímo analyzují dopady a otázky zkoumající mechanismus, který k těmto dopadům vede. V rámci otázek vázaných na QCA analýzu byly odhaleny mechanismy účinků, tj. podmínky, za kterých intervence funguje (resp. byl dosažen testovaný výsledek). V obecné rovině výsledky ukazují, že vliv externího prostředí (vliv dodavatelsko-odběratelských řetězců, makroekonomické situace daného odvětví v Česku aj.) na provozní výsledek hospodaření je obecně vyšší než vliv samotného projektu a jeho účinků. Současně však byly nalezeny případy (kombinace podmínek), za kterých došlo ke sledovanému efektu a bylo potvrzeno, že určitou roli hraje také vliv projektových (interních) podmínek. Především se ukazuje pozitivní vliv projektů, které specificky reagovaly na konkrétní potřebu/změnu v organizaci (technologickou, produktovou aj.) a kde zaměstnanci potvrdili přínos vzdělávání (často to úzce souviselo s tím, že zaměstnavatel provedl se zaměstnanci analýzu potřebnosti a zaměření vzdělávání – toto však explicitně nebylo testováno. Souvislosti s velikostí firmy, typologií projektů dle úkolu 1 a také dle charakteru projektu (GP vers. IP), byly řešeny v dalších evaluačních otázkách. Význam velikostních kategorií firem nebyl významný pro sledovaný výsledek dle provedené fsQCA analýzy. Z hlediska účinků projektů podpořených v rámci grantových a individuálních výzev také nebyl prokázán žádný signifikantní rozdíl. Výsledky dalších evaluačních otázek potvrdily, že zapojení vedoucích do přípravy a realizace projektu bylo u většiny projektů poměrně vysoké. Jednalo se především o iniciaci nápadu na provedení vzdělávání, která často vzešla od jednatele nebo jiného vysoce postaveného manažera. Většina podpořených firem pokračuje ve vzdělávacích aktivitách v omezené míře, tj. v nižší intenzitě než před zahájením projektů. Školení, která probíhají v návaznosti na projekt, se řídí aktuálními potřebami zaměstnavatele, případně zaměstnanců.

Evaluační úkol č. 4 - Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na zaměstnance podpořených společností

Evaluační otázky úkolu 4 lze také rozlišit na ty, které přímo analyzují dopady na zaměstnance a otázky zkoumající mechanismus, který k těmto dopadům vede. Výsledky na sledovaném vzorku podpořených zaměstnanců ukazují, že vmíra uplatnění znalostí a dovedností získaných proškolením v rámci projektových aktivit je vysoká. Posílením profesních kompetencí se zvyšuje uplatnitelnost

proškolených zaměstnanců na trhu práce, příspěvek intervence je však individuální a jeho míra je u jednotlivých zaměstnanců různá. Celkově lze konstatovat, že přispění intervence k adaptabilitě zaměstnanců je poměrně vysoké. Výsledky analýzy fsQCA přispěly k identifikaci mechanismu účinku resp. podmínek, které hrají důležitou roli pro testovaný výsledek (míra uplatnění znalostí a dovedností získaných během školení v praxi). Zdůraznit lze specifické kombinace podmínek, kdy byly výsledky pozitivní. Jedná se o situaci, kdy (1) nabídka vzdělávání odpovídala potřebám ve firmě (z pohledu zaměstnanců) a současně bylo vzdělávání zaměřeno na nižší pozice zaměstnanců; (2) odborné vzdělávací kurzy v oblasti IT a technických oborů byly připravené pro zaměstnance s nižším stupněm vzdělání (zejména SŠ s a bez maturity); (3) byla dobře připravená nabídka vzdělávání zejména pro mladší zaměstnance; (4) odborné kurzy v oblasti soft skills a jazykové vzdělávání byly připraveny pro mladší zaměstnance (s úrovní vzdělání VŠ nebo VOŠ; (5) vzdělávání mělo podporu vedení a cílovou skupinou byli starší vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci. Současně analýza fsQCA, ani hodnocení přes vytvořené kontingenční tabulky neprokázalo významné diference v účincích malých, středních a velkých podniků stejně jako v účincích projektů podpořených v grantových výzvách a v rámci individuálních projektů. Naopak významnější vliv vzdělávacích aktivit byl zaznamenán např. na nižší zaměstnanecké profese jako např. referenti a techničtí pracovníci, administrativní pracovníci a dělnické profese. Také význam věkových kategorií se ukázal v rámci fsQCA jako podmínka, která v kombinaci s jinými vedla k dosažení výsledku. Naopak z hlediska genderového rozdělení hodnocených respondentů nelze zjistit žádné významné rozdíly.

Evaluační úkol č. 5 - Provedte evaluaci aktivity zaměřené na vznik nebo rozvoj vzdělávacích systémů realizovaných v rámci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1

V evaluačním úkolu č. 5 byly všechny evaluační otázky řešeny v úzké spolupráci s odborníky z oblasti personalistiky, se kterými byly na základě dat ze vstupních analýz velkých podniků podpořených z výzvy č. 94 a na základě údajů uvedených ve zpracovaných případových studiích definovány typologie podporovaných vzdělávacích systémů. Dále bylo v rámci tohoto úkolu provedeno vyhodnocení výchozích situací, resp. problémů, které je možno intervencemi v oblasti vnitropodnikového vzdělávání v podmínkách konkrétního podniku efektivně řešit, a to jak z pohledu zaměstnavatelů, tak i z pohledu zaměstnanců. Následně byla také definována klíčová kritéria umožňující identifikovat příklady dobré praxe u takto zaměřeného typu projektů.

Evaluační úkol č. 6 - Zpracujte 10 případových studií projektů OP LZZ, oblast podpory

V rámci úkolu 6 bylo provedeno 43 případových studií, z toho 10 hloubkových případových studií. Výsledky těchto případových studií jsou uvedeny v samostatné příloze a využity při zpracování dalších evaluačních úkolů. Z hlediska zpracování úkolu se projevila výrazná neochota některých firem spolupracovat při evaluaci. Spolupráci odmítlo zhruba oslovených 40 % firem.

Celkově lze shrnout, že podpora rozvoje lidských zdrojů z veřejných prostředků má své opodstatnění za předpokladu správného nastavení podpory a možnosti jejího zpětného hodnocení. V provedené evaluaci se prokázal mechanismus IP jako jednodušší a flexibilnější z hlediska administrativní náročnosti, GP měly větší potenciál pro nastavení dlouhodobějšího systému vzdělávání. Stimulační charakter vzdělávání působil zejména v situacích, kdy firmy reagovaly na konkrétní potřebu či změnu v organizaci a dobře promyšlený koncept vzdělávání. Intervence velmi dobře fungovala v odborných vzdělávacích kurzech v oblasti IT a technických oborů pro zaměstnance s nižším stupněm vzdělání.

ÚVOD

Tento dokument představuje Závěrečnou evaluační zprávu, která byla vytvořena v rámci realizace projektu ***Evaluace dopadu oblasti podpory 1.1 OP LZZ s využitím kvalitativních metod***.

Hlavním cílem této zprávy je poskytnout zadavateli informaci o celkovém řešení evaluace a dále o konečných výstupech, výsledcích provedených analýz a empirického šetření, a dále také o závěrech a doporučeních. Závěrečná evaluační zpráva se tak zaměřuje na stručný popis postupu řešení a zejména na odpovědi dle jednotlivých úkolů a příslušných evaluačních otázek. V příloze I (Technická zpráva) jsou detailněji popsány metodické kroky v jednotlivých evaluačních otázkách, které jsou dle potřeby doplněny i doprovodnými rozsáhlejšími tabulkami, na jejichž základě jsou dále interpretovány hlavní zjištění v této zprávě.

Závěrečná evaluační zpráva zahrnuje:

- stručný popis postupu řešení;
- popis výstupů, výsledků, závěrů a doporučení dle jednotlivých evaluačních úkolů a příslušných evaluačních otázek;
- technické přílohy, tj. příloha I. s dílčí kapitolou teoretických východisek evaluace a detailním popisem metodického postupu u evaluačních otázek, kde bylo potřeba upřesnit nad rámec prezentovaný v kap. 1 této zprávy. Dále jsou v této příloze zakomponovány i detailnější doprovodné tabulky dle provedených analýz. Příloha II zahrnuje dílčí a technické materiály z provedených šetření (primární data).

Hlavním cílem této evaluace bylo vyhodnotit fungování, výsledky a dopady projektů oblasti podpory 1.1 OP LZZ na podpořené společnosti a jejich zaměstnance prostřednictvím využití kvalitativních metod a formulovat doporučení pro nastavení podpory v odpovídající oblasti Operačního programu Zaměstnanost pro programové období 2014-2020. **Předmětem evaluace (oblast zkoumání)** byly po dohodě se zadavatelem projekty realizované v rámci výzev č.: 23, 35, 39, 60, 82, 92, 94, A1, B1, B3.

Evaluace se skládá z následujících evaluačních úkolů, které jsou dále členěny na evaluační otázky:

- **Evaluační úkol č. 1** - Provedte popisnou analýzu projektů a společností podpořených z OP LZZ, oblast podpory 1.1;
- **Evaluační úkol č. 2** - Zhodnoťte relevanci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1;
- **Evaluační úkol č. 3** - Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na situaci podpořených společností;
- **Evaluační úkol č. 4** - Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na zaměstnance podpořených společností;
- **Evaluační úkol č. 5** - Provedte evaluaci aktivity zaměřené na vznik nebo rozvoj vzdělávacích systémů realizovaných v rámci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1;
- **Evaluační úkol č. 6** - Zpracujte 10 případových studií projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1.

1. STRUČNÝ POPIS POSTUPU ŘEŠENÍ

V této kapitole závěrečné evaluační zprávy je zaměřena pozornost na hlavní prvky postupu hodnocení.

Obecný metodický přístup

Řešitelský tým provedl v evaluačním úkolu 1 celkový desk-research na základě dat z MONIT7+, na jehož základě dále sestavil otázky pro plošné dotazníkové šetření na úrovni konečných příjemců. Toto plošné dotazníkové šetření mělo v této evaluaci pouze indikativní a doplňující charakter z důvodu nižší návratnosti vyplněných dotazníků (cca 10 %). Dle výsledků úkolu 1 byla upřesněna typologie podpořených projektů a společností dle věcného zaměření vzdělávacích kurzů (6 typů) a jejich podílu na celkovém počtu sledovaných kurzů ve vybraných výzvách v rámci oblasti podpory 1.1 OP LZZ. Vytvořená typologie byla podkladem pro formulaci vzorku 43 případových studií, které zahrnovaly 33 dílčích a 10 hloubkových případových studií pro kvalitativní šetření. S ohledem na obsahovou formu zpracoval evaluátor nejdříve dvě vzorové hloubkové případové studie, které se staly podkladem pro realizaci širokého terénního šetření. Kvalitativní šetření dílčích případových studií bylo provedeno formou řízených rozhovorů se zástupci konečných příjemců a dílčích dotazníkových šetření na úrovni podpořených zaměstnanců ve vybraných projektech. Vzorek 43 projektů obsahoval také 10 hloubkových případových studií vymezených v evaluačním úkolu č. 6.

Výsledky šetření u 43 případových studií jsou v této závěrečné evaluační zprávě využity k hodnocení evaluačních úkolů 2 (tj. relevance aktivit v projektech), 3 a 4 (QCA analýzy). Hloubkové případové studie byly využity pro hodnocení dopadů, intervenčních kauzalit a řetězců vzájemných vztahů v rámci evaluačního úkolu 6. V případě evaluačního úkolu 5 byly zjištění, závěry a doporučení průběžně diskutovány s expertní skupinou složenou z 3 odborníků na personalistiku. Průběžné výsledky a případové studie byly diskutovány se zadavatelem, s jehož zástupci proběhla i diskuse a verifikace sestaveného návrhu doporučení.

Primárními informačními zdroji evaluace jsou:

- Data z dotazníkového šetření.
Byla realizována dvě dotazníková šetření:
 -  **Plošné dotazníkové šetření** všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
 -  **Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců** – dotazníkové šetření provedeno na výběrovém vzorku 43 případových studií ukončených projektů oblasti podpory 1.1 OPLZZ.
- Kvalitativní informace z řízených rozhovorů s KP – 43 případových studií;
- Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting – byly čerpány informace a údaje z veřejně dostupných zdrojů (např. www.justice.cz), informace z dílčího dotazníkového šetření na úrovni zaměstnanců (viz výše) a proběhla verifikace průměrné ceny obdobných kurzů v ČR nebo daném kraji pro hodnocení evaluačního kritéria úspěšnosti v 10 hloubkových případových studiích. Vyjma evaluačního kritéria úspěšnosti byly uvedené informace a údaje od třetích stran využity i při zpracování 33 dílčích případových studií;

- Výsledky expertního posouzení výstupů evaluace experty na problematiku personalistiky v rámci úkolu 5;
- Technické konzultace se zástupci ŘO OP LZZ.

Realizační tým dále využíval i **sekundární zdroje**, mezi nimi zejména:

- Seznam dokumentů a zdrojů pro desk-research;
- Data z monitorovacího systému – Desk research informací z MONIT7+ (včetně vstupních analýz vzdělávání a vzdělávacích systémů, viz Technická zpráva, *Příloha TZ č. 3: EVALUAČNÍ ÚKOL 5 – Přehled údajů ze zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v podpořených velkých podnicích*);
- Přehled individuálních projektů poskytnutý zadavatelem – o podpořených aktivitách a společnostech v individuálních projektech nejsou dostupné údaje v MONIT7+. Proto evaluátor využíval pro typologii podpořených společností u IP data dodaná zadavatelem. Do empirického šetření prostřednictvím dílčích nebo hloubkových případových studií nebyly zahrnuty individuální projekty ze všech výzev z důvodu snahy maximálně využít již proběhlé sebeevaluace a nezatěžovat příliš příjemce podpory;
- Data z předchozích šetření či evaluačních zpráv;
- Statistické údaje.

V evaluaci byly použity následující základní **hodnotící metody**:

- Základní analýza (analýza relevantních dokumentů, analýza základních dat);
- Komparativní analýza;
- Kvalitativní zhodnocení;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci;
- Expertní posouzení;
- Případové studie, tj. 10 hloubkových případových studií vybraných z širšího vzorku 43 případových studií.
- QCA.

V následující části jsou stručně popsány jednotlivé dílčí kroky postupu evaluace a metodické souvislosti.

Popis jednotlivých kroků evaluace a metodické souvislosti

Řešitelský tým provedl v rámci evaluace následující dílčí kroky, které jsou rámcově řazeny v časové chronologii a jsou dále detailněji popsány:

- a) Desk research dokumentů;
- b) Desk-research a získání dat z MONIT7+ za grantové projekty (vzorek 20 %) a úprava dat poskytnutých zadavatelem za vybrané individuální výzvy;
- c) Příprava a realizace dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců grantových

projektů a realizátorů vzdělávacích aktivit v individuálních výzvách;

- d) Předvýzkum a interní workshop k výsledkům a podmínkám pro QCA;
- e) Příprava, realizace a zpracování dvou pilotních případových studií;
- f) Získání všech vstupních analýz, které tvořily součást projektových žádostí velkých podniků předkládaných v rámci výzvy č. 94, ze systému MONIT7+, zpracování jejich metaevaluace a vytvoření typologie, identifikace příkladů dobré praxe, konzultace s personalisty;
- g) Terénní šetření a zpracování zbývajících 41 dílčích případových studií (z toho 8 hloubkových případových studií) na vybraném vzorku grantových projektů a společností podpořených v IP;
- h) Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců v dílčích případových studiích;
- i) QCA - Kvalitativní srovnávací analýza pro KP (firmy) a zaměstnance (cílové skupiny);
- j) Syntéza poznatků, zjištění, formulace závěrů a doporučení.

Ad a) Desk research dokumentů

Evaluátor zpracoval rešerši relevantních zdrojů týkající se teoretických východisek evaluace OP LZZ, oblasti podpory 1.1 zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Hlavním cílem teoretické rešerše bylo odpovědět na otázku, proč firmy investují do vzdělávání svých zaměstnanců a to v kontextu teorií lidského kapitálu a teorií managementu lidských zdrojů. Teoretická rešerše je zaměřena jednak na teoretické souvislosti významu vzdělávání z pohledu firmy, a také souvislosti firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Identifikace teoretických východisek z pohledu zaměstnavatelů i zaměstnanců bylo důležité ve vazbě na řešení jednotlivých evaluačních úkolů (tj. koncipování případových studií, tj. dílčích i hloubkových) a také QCA analýz.

Ad b) Desk-research a získání dat z MONIT7+ za grantové projekty (vzorek 20 %) a úprava dat poskytnutých zadavatelem za vybrané individuální výzvy¹

V rámci těchto aktivit byl pro potřeby evaluační otázky č. 1 zpracován přehled kurzů u 20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8) a to dle struktury dat/údajů, které byly specifikovány ve Vstupní zprávě této evaluace. Údaje za jednotlivé realizované vzdělávací kurzy byly získávány manuálně z MONIT7+ do excelové databáze, která je technickou přílohou II této závěrečné evaluační zprávy. Popis dílčích problematických okruhů a celkových zkušeností se získáváním příslušných dat a údajů je uvedeno v technické příloze I této závěrečné evaluační zprávy. Jedná se zejména o nesourodost evidovaných dat a údajů za realizované vzdělávací kurzy v závěrečných monitorovacích zprávách grantových projektů.

V níže uvedené tabulce uvádíme souhrn získaných dat a údajů za vzorek 20 % grantových projektů, včetně uvedení i počtu vzdělávacích kurzů, které se realizovaly v příslušných projektech. Evaluátor získal údaje za vybrané výzvy podle dohody se zadavatelem, v některých výzvách je zahrnuto více

¹ V textu závěrečné evaluační zprávy používá evaluator sousloví “individuální výzva”, kterým je míněn typ výzev k předkládání individuálních projektů.

grantových projektů, neboť příslušné údaje byly z MONIT7+ získány ještě v průběhu diskuse se zadavatelem o podobě finálního vzorku.

Tab. č. 1: Přehled projektů z grantových výzev, za které byla získána data z MONIT7+

výzva	Celkem projektů (pozitivní stavy)	20 % projektů Stanoveno ve Vstupní zprávě po dohodě se zadavatelem	Počet zahrnutých projektů	Počet vzdělávacích kurzů
23	227	45/88*	88	1 180
35	1 029	205	207	3 470
39	97	19	19	176
60	177	35	35	416
92	76	15/25*	25	218
94	364	27	29	401
B3	96	8	9	55
celkem	2 067	354+53*=397 220 I/177H dle výzev	412	5 916

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

*Pozn.: *získáno z MONIT7+ ještě před ustanovením schváleného 20% vzorku.*

Ad c) Příprava a realizace dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců grantových projektů a realizátorů vzdělávacích aktivit v individuálních výzvách

V období od 13. 4. 2015 do 23. 4. 2015 bylo realizováno plošné dotazníkové šetření pro dvě podobné skupiny respondentů:

1) Konečné příjemce v oblasti podpory 1.1 OPLZZ – Grantové projekty

Celkově bylo osloveno 1695 firem, které realizovaly grantové projekty. Některé firmy realizovaly vícero grantových projektů, ale byly osloveny pouze jednou a měly se vyjádřit k projektu, od jehož ukončení uplynulo nejvíce času. Ke dni 20. 4. 2015 bylo vyplněno pouze 63 dotazníků. Proto evaluátor provedl opětovné hromadné upozornění na potřebu vyplnění dotazníku a do 23. 4. 2015 bylo finálně vyplněno celkem 149 dotazníků, tj. návratnost na úrovni 9 % z oslovených respondentů.

Níže uvedená tabulka ukazuje procentní podíl vyplněných dotazníků dle jednotlivých výzev, přičemž je nutné zdůraznit, že u přibližně 6 % dotazníků nebylo správně nebo vůbec vyplněno registrační číslo příslušné žádosti.

Tab. č. 2: Procentní podíl vyplněných dotazníků dle jednotlivých grantových výzev

Výzva	23	35	39	60	92	94	B3	Respondent neidentifikován	Celkem
Počet oslovených respondentů	227	1027	97	177	72	67	28	---	1 695
Počet vyplněných dotazníků	15	52	9	8	10	28	13	14	149
% podíl návratnosti dotazníků v rámci výzvy	7 %	5 %	9 %	5 %	14 %	42 %	46 %	---	---
% podíl dotazníků na celkovém počtu vyplněných dotazníků z grantových výzev	10 %	35 %	6 %	5 %	7 %	19 %	9 %	9 %	9 %*

Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

** Pozn.: Jedná se o podíl počtu všech vyplněných dotazníků na celkovém počtu oslovených respondentů (tj. celková návratnost dotazníků).*

2) *Společnosti, které získaly příspěvek na vzdělávací aktivity v rámci individuálních výzev*

Celkově bylo osloveno 3591 firem, které realizovaly příspěvky na vzdělávací aktivity z individuálních výzev. Některé firmy realizovaly vícero příspěvků, ale byly osloveny pouze jednou a měly se vyjádřit k příspěvku, od jehož ukončení uplynulo nejvíce času. Ke dni 20. 4. 2015 bylo vyplněno pouze 226 dotazníků. Proto evaluátor provedl opětovné hromadné upozornění na potřebu vyplnění dotazníku a do 23. 4. 2015 bylo finálně vyplněno celkem 530 dotazníků, tj. návratnost na úrovni 14,76 % z oslovených respondentů. V dotazníkovém šetření nebyla položena identifikační otázka týkající se čísla výzvy příslušného individuálního projektu.

Celková návratnost je velmi nízká ve srovnání s obdobnými šetřeními v jiných evaluacích OPLZZ, přesto lze výsledky tohoto šetření považovat za indikativní a podpůrné pro identifikaci faktorů, které ovlivňovaly vzdělávací aktivity na úrovni firem či zaměstnanců. Proto evaluátor s výsledky tohoto šetření také pracuje v rámci zodpovězení relevantních evaluačních otázek.

Během dotazníkového šetření vyřizoval evaluátor desítky dílčích dotazů ze strany respondentů. Dle dotazů či komentářů respondentů nepřímo vyplývá, že v případě realizovaných vzdělávacích aktivit před více než 4 lety se často stávalo, že příjemce dotace si již ani nevzpomínal, že veřejné prostředky vůbec obdržel. Až po upřesnění konkrétních vzdělávacích aktivit, jejich zaměření, počtu účastníků pak potenciální respondenti buď vyplnili, nebo se omluvili, že již dotyčný pracovník či garant aktivity již není v zaměstnání dané společnosti (z důvodu odchodu do starobního důchodu, mateřská, jiné důvody). Lze tudíž vyvodit, že pro sledování dlouhodobých účinků podpory vzdělávání je vhodnější evidovat potřebné údaje již v rámci realizace daného projektu a teprve následně s několikaletým zpožděním jen ověřit na konkrétních vybraných ukazatelích stav či situaci v dané firmě (např. počet zaměstnanců, vývoj tržeb, existence vzdělávacího systému), příp. sledovat efekty vzdělávacích aktivit s maximálně 1 až 2 letým časovým odstupem.

Ad d) Předvýzkum a interní diskuse k výsledkům a podmínkám pro QCA

Dle odsouhlaseného postupu bylo hlavním cílem identifikovat hlavní výsledky a faktory/podmínky pro aplikaci QCA. Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k příjemci dotace, ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. Pro tento účel byl nejprve proveden desk research (rozběr relevantní české i zahraniční literatury) a dále interní diskuse k testovaným podmínkám v rámci evaluačního týmu. Následně byly identifikované výsledky a podmínky pilotně ověřovány na příkladu dvou pilotních případových studiích, které byly realizovány na konci dubna 2015 (viz následující bod).

Ad e) Příprava, realizace a zpracování dvou pilotních případových studií

V rámci úkolu 6 byly provedeny v první fázi evaluace první pilotní hloubkové analýzy ve dvou podnicích. Výsledky těchto případových studií a zejména forma jejich zpracování se staly podkladem a vzorem pro všechny další dílčí a zejména hloubkové případové studie. Z hlediska zpracování úkolu se projevila v této fázi určitá neochota některých firem spolupracovat při evaluaci. Ze čtyř oslovených příjemců dotace byli ochotni spolupracovat pouze dva.

Ad f) Získání všech vstupních analýz, které tvořily součást projektových žádostí velkých podniků předkládaných v rámci výzvy č. 94, ze systému MONIT7+, zpracování jejich metaevaluace a vytvoření typologie, identifikace příkladů dobré praxe, konzultace s personalisty

Pokud jde o postup řešení evaluačního úkolu č. 5, došlo v rámci přípravy Závěrečné právy k vytvoření typologie podpořených vzdělávacích systémů. Dále bylo vyhodnoceno, za jakých podmínek (situací) je rozvoj daného vzdělávacího systému (či programu) nejpřínosnější, a to jak z pohledu zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Na závěr byla navržena kritéria pro identifikaci dobré praxe u podobně zaměřených projektů. Všechny části plnění tohoto úkolu byly zajištěny v úzké součinnosti s vytvořeným panelem expertů z oblasti personalistiky.

Ad g) Terénní šetření a zpracování zbývajících 41 dílčích případových studií (z toho 8 hloubkových případových studií) na vybraném vzorku grantových projektů a společností podpořených v IP

S ohledem na velký počet podpořených společností v individuálních výzvách, který nebyl v zadávací dokumentaci evaluace explicitně uveden, upravil evaluátor strukturu vzorku 43 případových studií pro šetření:

- snížení % váhy grantových projektů ve vzorku na 1,62 %, tj. 34 případových studií;
- počet projektů z výzvy A1 - výběr 2 podpořených společností (tj. 3,3 % z celkového počtu cca 60 podpořených společností);
- počet projektů z výzvy 82 - výběr 7 podpořených společností, tj. cca 0,6 % z celkového počtu 1200 podpořených společností.

Vzorek 43 případových studií pro šetření byl sestaven v návaznosti na metodická východiska a potřeby QCA a také ze standardních zkušeností v rámci realizace sociologických průzkumů a sestavování příslušných vzorků, které rovněž sloužily jako inspirace pro analýzy dopadu úspěšnosti podpořených osob v rámci OP LZZ s velmi dobrou reprezentativitou (viz také Závěrečná zpráva IREAS projektu Vyhodnocení plnění monitorovacích indikátorů OPLZZ zjišťovaných evaluací, 2014).

Zpracování dílčích případových studií se dotýká všech evaluačních úkolů. V následující části je pozornost zaměřena na vymezení typologie projektů/firem pro případové studie (díličí případové studie a hloubkové případové studie).

Tab. č. 3: Výběr projektů pro 10 hloubkových případových studií

Stu- die č.	Velikost podniku	Region	Realizátor	GP/IP	Číslo projektu	Zaměření dle typu kurzů
PS 1	Malý	Ústecký kraj	Portola, s.r.o.	GP	CZ.1.04/1.1.02/94.00041	TECH
PS 2	Velký	Celá ČR	ElectroWorld, s.r.o.	GP	CZ.1.04/1.1.02/94.00717	SOFT
PS 3	Malý	Olomoucký	V.H.P. Ivanovice na Hané, s. r. o	IP	CZ.1.04/1.1.00/A1.00001	TECH
PS 4	Střední	Plzeňský	CCA Group a.s.	GP	CZ.1.04/1.1.02/94.00665	TECH/SOFT
PS 5	Střední	Královéhradecký	Stylbau s.r.o.	GP	CZ.1.04/1.1.02/94.01074	TECH
PS 6	Střední	Vysočina	CECHO – Bohumil Cempírek s.r.o.	IP	CZ.1.04/1.1.00/82.00005	JAZ
PS 7	Střední	Jihomoravský	COMIMPEX s.r.o.	GP	CZ.1.04/1.1.02/35.00093	IT
PS 8	Střední	Vysočina	Huhtamaki Česká republika a. s.	GP	CZ.1.04/1.1.04/92.00032	TECH
Pilot1	Malý	Královéhradecký	ALTEC, a.s.	GP	CZ.1.04/1.1.04/B3.00277	IT
Pilot2	Střední	Středočeský	Pinko, a.s.	GP	CZ.1.04/1.1.04/B3.00285	TECH

Celkově bylo v rámci evaluace zpracováno 43 případových studií, které byly zpracovány v následujícím rozložení:

- 10 dílčích případových studií bylo současně rozpracováno v režimu hloubkových případových studií;
- 33 samostatných dílčích případových studií grantových a individuálních výzev specifikovaných v následující tabulce dle čísla výzvy a typu zaměření vzdělávacích kurzů, kde je například podchyceno dominantní zaměření všech vzdělávacích kurzů v grantových projektech na SOFT záležitosti (cca ze 43,5 %).

Po odsouhlasení zadavatelem zpracuje evaluátor seznam vhodných projektů naplňujících kritéria dle čísla výzvy a typu zaměření vzdělávacích kurzů tak, aby byly regionálně rovnoměrně rozložené v rámci ČR s minimálním pokrytím alespoň 7 krajů.

Tab. č. 4: Rozdělení počtu případových studií dle výzev a zaměření kurzů

Typ výzvy	Č. výzvy	Počet HPS vč. DPS	Počet samostatných DPS	Celkem DPS	SOFT	TECH	IT	DEL	JAZ	LEG	Celkem DPS
Individuální	82	1	7	8	2	1	1	1	1+(1)	1	8
	A1	1	1	2		(1)		1			2
Grantová	23	0	4	4	2				1	1	4
	35	1	14	15	11		1+(1)	2			15
	39	0	2	2		1	1				2
	60	2	1	3		(2)	1				3
	92	1	0	1		(1)					1
	94	2	4	6	1+(1)	1+(1)			1	1	6
	B3	2	0	2		(1)	(1)				2
CELKEM		10	33	43	15	7	5	2	2	2	43

Vysvětlivky:

HPS – Hloubkové případové studie; DPS – Dílčí případové studie. Čísla uvedená v závorce ukazují počet HPS.

Pozn.: Výběr firem dle zaměření vzdělávacích kurzů - zaměření alespoň 50 % počtu vzdělávacích kurzů na uvedené typy vzdělávacích kurzů SOFT, TECH, IT, DEL, JAZ, LEG. V některých případech projektů byl realizován vyvážený mix (např. SOFT, TECH, LEG) a tyto případy lze využít jako reprezentativní prvek pro každý z uvedených typů.

Při sestavení rozdělení počtu případových studií bylo zohledněno množství podpořených společností

v IP a GP, které představují v obou případech stejnou jednotku analýzy. V rámci vybraných výzev 82 a A1 bylo podpořeno celkem 516 firem, v případě grantových výzev 2067 firem, a proto je 43 případových studií rozděleno na 10 případových studií firem podpořených z individuálních výzev a 33 dílčích případových studií podpořených z grantových výzev.

Výběr firem v rámci individuálních výzev

Identifikace rozdělení počtu dílčích případových studií **v případě individuálních výzev** byla zpožděna, neboť bylo nezbytné identifikovat typ vzdělávacích kurzů v rámci individuálních výzev v rámci evaluační otázky č. 3 (pozn.: rozřídění cca 11 000 vzdělávacích kurzů ve výzvách 82, A1 a B1). Dle závěru společného jednání evaluátora a zadavatele dne 10. 2. 2015 bylo ujednáno, že **do terénního šetření budou zahrnuty firmy podpořené v individuálních výzvách č. 82 a A1**. V projektu z výzvy A1 je pro zadavatele dostatečné zahrnutí cca dvou podpořených společností do případových studií. Podpořené vzdělávací aktivity ve výzvách č. 82 a B1 jsou si velice podobné, liší se jen v době jejich realizace. Obě výzvy podpořily regionální projekty. Zadavatel doporučil evaluátorovi se v terénním šetření zaměřit na projekty z výzvy 82, protože jsou na rozdíl od projektů z výzvy B1 již ukončené.

Výběr firem v rámci grantových výzev

Tab. č. 5: Počty vzdělávacích kurzů dle výzev a typů kurzů – grantové projekty

Číslo grantové výzvy	DEL	IT	JAZ	LEG	SOFT	TECH	N/A*	Celkový součet
23	20	175	96	50	649	188	2	1180
35	232	512	264	284	1786	307	85	3470
39	1	22	3	2	3	145		176
60	28	53	11	5	35	284		416
92	12	24		2	21	159		218
94	17	87	13	28	78	178		401
B3	2	23	2		1	27		55
Celkový součet	312	896	389	371	2573	1288	87	5916
% podíl	5,3	15,1	6,6	6,3	43,5	21,8		100
Počet grantových DPS	2	5	2	2	15	7		33

Zdroj: vlastní zpracování dle MONIT7+

* Pozn.: N/A – jedná se o vzdělávací kurzy, u kterých nemohl evaluátor dohledat většinu sledovaných ukazatelů (např. rozsah vzdělávací aktivity v hodinách, předpokládaný počet účastníků, dosažená hodnota počtu účastníků, čerpání na mzdy a na vzdělávací aktivitu apod.).

Tab. č. 6: Počty vzdělávacích kurzů dle výzev a typů kurzů – individuální projekty

Individuální výzva	DEL	IT	JAZ	LEG	SOFT	TECH	N/A*	Celkový součet
Vzdělávejte se!	1014	1177	1163	423	1878	1243	276	7174
82	300	195	365	42	402	319	90	1713
A1	70	16	14	7	29	45	4	185
B1	395	273	541	72	326	621	91	2319
Celkový součet	1779	1661	2083	544	2635	2228	461	11391
% podíl	15,6	14,6	18,3	4,8	23,1	19,6	4,0	100
Počet individuálních DPS	2	1	2	1	2	2		10

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPSV (2015)

** Pozn.: N/A – jedná se o vzdělávací kurzy, u kterých nemohl evaluátor dohledat většinu sledovaných ukazatelů (např. rozsah vzdělávací aktivity v hodinách, předpokládaný počet účastníků, dosažená hodnota počtu účastníků, čerpání na mzdy a na vzdělávací aktivitu apod.).*

Ad j) Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců v dílčích případových studiích

Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců bylo provedeno na výběrovém vzorku 43 případových studií ukončených projektů oblasti podpory 1.1 OPLZZ. Dotazník (jehož podoba je uvedena v technické příloze II této závěrečné evaluační zprávy) se zaměřil na identifikaci otázek týkajících se míry relevance vzdělávacích kurzů k potřebám zaměstnanců, motivace pro vzdělávání, hlavních výsledků a získaných dovedností a také hodnocení udržitelnosti vzdělávání, včetně identifikačních otázek týkajících se věku, pohlaví, pracovní pozice apod.

Ad k) Kvalitativní srovnávací analýza pro KP (firmy) a zaměstnance (cílové skupiny)

V rámci evaluačního úkolu 3 a 4 (EQ 7, 9, 14, 15 a 16) byla dle požadavků v zadávací dokumentaci aplikována QCA analýza. Klíčovou fází byla etapa tzv. předvýzkumu, kdy bylo smyslem rozhodnout o testovaném výsledku. Následně došlo k identifikaci mechanismů a podmínek, které mohly mít na výsledek vliv. Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k příjemci dotace, ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. V této fázi byl proveden desk research (rozběr literatury, projektových žádostí, projektových zpráv a dalších dokumentů). V dalším kroku byla provedena diskuse k testovaným proměnným v rámci evaluačního týmu. Následně byly prodiskutované účinky a podmínky pilotně testovány a zjišťovány na příkladu dvou pilotních případových studií, které byly realizovány na konci dubna 2015. Všechna data pro QCA byla získána z terénního šetření na vzorku 42 dílčích případových studií (v době zpracování QCA analýz byla 1 dílčí případová studie stále v šetření, tudíž údaje nebyly zahrnuty). V dalším kroku byla provedena kalibrace podmínek. Následně byla provedena samotná analýza, tj. analýza nutných podmínek pro hodnocený výsledek (nalezení potenciálně nutných podmínek) a také tzv. „standard analysis“ dle Ch. C. Ragin (2008) v softwaru fsQCA 2.0.

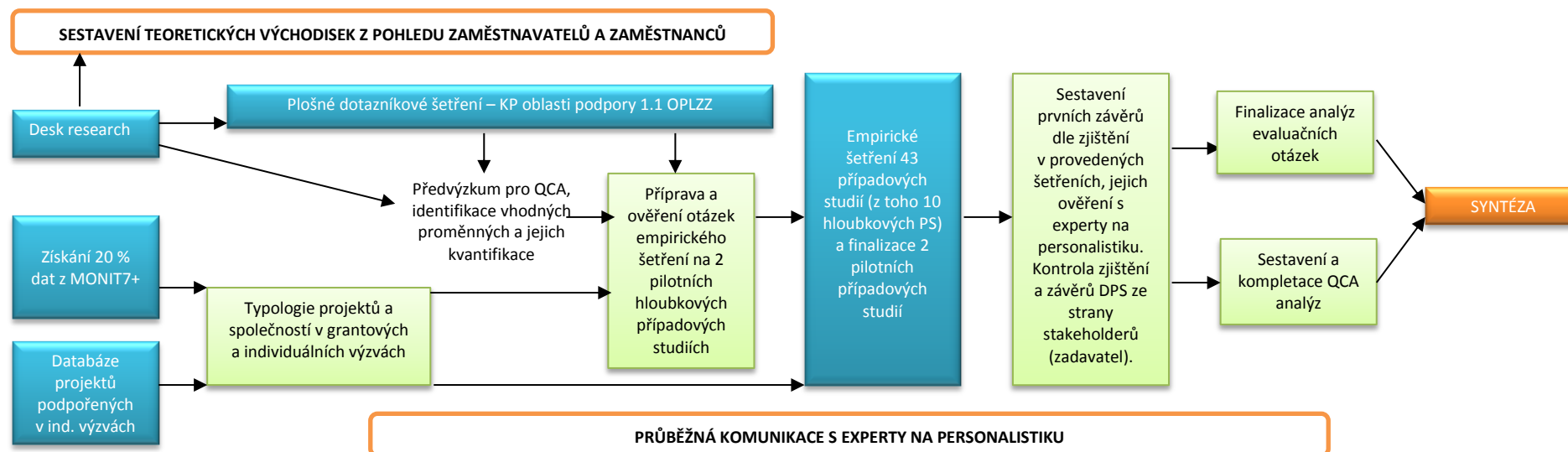
Ad l) Syntéza poznatků, zjištění, formulace závěrů a doporučení

Proces syntézy poznatků se týká řešení všech evaluačních otázek a úkolů. Pro zodpovězení jednotlivých evaluačních otázek bylo nezbytné využít komplementárně získané údaje, data a informace a to jak ze sekundárních dat (např. databáze vzdělávacích aktivit v IP nebo data z MONIT7+), tak i primárních dat (viz výše). Závěrečná evaluační zpráva shrnuje jednotlivé závěry vzešlé z empirického šetření a provedených analýz v celkovém závěru v poslední kapitole této zprávy.

Tab. č. 7: Přehled hlavních výzkumných technik / metod / aktivit evaluace

Aktivita / výzkumná technika / metoda	Úkol 1			Úkol 2		Úkol 3							Úkol 4					Úkol 5			Úkol 6
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Desk research dokumentů	X	X	X				X			X				X							X
Desk research MONIT7+	X	X	X																		
Plošné dotazníkové šetření – KP OPLZZ oblasti podpory 1.1		X		X	X	X		X		X	X	X	X				X		X	X	
Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců							X		X					X	X	X					X
43 případových studií				X	X	X		X		X	X	X	X				X		X	X	
10 hloubkových případových studií				X	X																X
QCA analýzy							X		X					X	X	X					
Vstupní analýzy v rámci výzvy č. 94, metaevaluace, příklady dobré praxe, personalisté																		X	X	X	
Ověření se stakeholdery (průběžná komunikace se zástupci zadavatele)	X																				

Obr. č. 1: Zjednodušené schéma logiky a postupu hlavních aktivit evaluace



Zaměření a struktura kapitoly

V této kapitole jsou představeny klíčové výstupy, výsledky, závěry a doporučení dle jednotlivých evaluačních úkolů a příslušných evaluačních otázek. U každé evaluační otázky je primární pozornost zaměřena na její zodpovězení dle příslušných výsledků a zjištění. Závěry jsou zaměřeny na souhrn klíčových záležitostí dané evaluační otázky s určitou formou zestručněné odpovědi. Doporučení nevyplynula z řešení všech evaluačních otázek, což je vždy explicitně evaluátorem uvedeno. Pokud bylo doporučení formulováno, tak je vždy uvedeno heslovitě u každé kapitoly evaluační otázky. Přehledný souhrn všech doporučení je uveden v poslední kapitole „Závěry a doporučení“ této závěrečné evaluační zprávy. Evaluátor respektoval požadavky zadavatele na jejich vytvoření, tj. každé doporučení je vždy doprovázeno přiřazením kódu, heslovitým nadpisem, shrnutím a vysvětlením daného doporučení a přiřazení do jedné z výše uvedených skupin. Doporučení jsou obecně rozdělena do tří skupin, tj.:

- **Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí** s ohledem na největší dopad (včetně k nastavení implementace podpory vzdělávání v OPZ 2014 – 2020) – pro přehlednost označeno kódem *D-R-„XX“*;
- **Doporučení zaměřená na vhodné cílení intervencí** OPZ 2014-2020 na subjekty s největším dopadem - pro přehlednost označeno kódem *D-C-„X“*
- **Ostatní doporučení** - pro přehlednost označeno kódem *D-O-„X“*.

Znění evaluačního ÚKOLU 1 – Provedte popisnou analýzu projektů a společností podpořených z OP LZZ, oblast podpory 1.1.

V rámci evaluačního úkolu 1 budou zodpovězeny následující evaluační otázky vycházející ze zadávací dokumentace:

EQ² 1. Na základě údajů o projektech v MONIT7+ vypracujte přehled kurzů, které byly realizovány v rámci aktivit projektů z grantových výzev obsahující následující údaje:

- a. obsahové zaměření,*
- b. počty účastníků,*
- c. délky kurzů,*
- d. průměrné náklady na osobu za kurz u externě dodávaných kurzů*
- e. průměrné náklady na osobu za kurz realizovaný pomocí interních lektorů a gender specialistů,*
- f. časová dotace kurzu,*
- g. velikost rozpočtu projektů,*
- h. velikost podniku.*

EQ 2. Na základě dotazníkového šetření (a případně dalších přístupů) zjistěte, jaká je skladba zaměstnanců procházejících školením z hlediska genderu, věku, jejich znalostí a kompetencí, úrovně v organizační struktuře a rozsahu pracovního úvazku u stejného zaměstnavatele.

EQ 3. Vytvořte typologii projektů a společností podpořených v grantových a individuálních

² Evaluation question, tj. evaluační otázka

výzvách. Liší se tyto dvě skupiny projektů a společností systematicky (např. v podílu zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili, nebo v realizovaných aktivitách)?

ÚKOL 1

Kontext evaluačního úkolu 1

V rámci úkolu 1 byly zajištěny a sumarizovány klíčové údaje a data z již realizovaných (tj. ukončených) grantových projektů z MONIT7+. Přesné vymezení jednotlivých kritérií pro získávání údajů z MONIT7+ je uvedeno v technické příloze č. 1 této závěrečné evaluační zprávy. Dále byly zpracovány a sjednoceny údaje v databázi podpořených společností v rámci vybraných individuálních projektů včetně identifikace typů zaměření jednotlivých vzdělávacích kurzů. Rovněž byly sestaveny výsledky z provedeného dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců. Smyslem evaluačního úkolu 1 bylo poskytnout datový základ pro vytvoření typologie a celkový přehled o podpořených aktivitách.

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 1

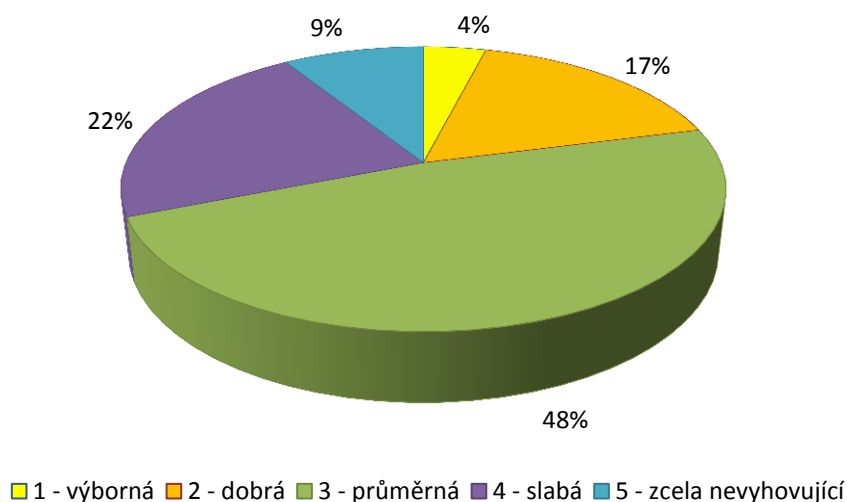
Zestručněné znění EQ 1: Zpracování přehledu kurzů, které byly realizovány v rámci aktivit projektů z grantových výzev dle MONIT7+

Evaluační výstupy a výsledky

V rámci této evaluační otázky byl zpracován přehled kurzů u 20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8), přičemž způsob zpracování je stručně uveden v kapitole 1 této zprávy a ve větším detailu v technické příloze I. V níže uvedeném grafu uvádíme výsledek relativního zastoupení vzorku z hlediska kvality dostupných dat v MONIT7+ u celkem 412 grantových projektů, ve kterých se realizovalo celkem 5 916 vzdělávacích kurzů. Přibližně polovina projektů z daného vzorku měla průměrnou úroveň kvality dostupnosti dat, tj. u projektů v MONIT7+ nebyly uvedeny nebo zcela chyběly údaje např. za hodinovou dotaci vzdělávacích kurzů nebo nesouhlasily položky v rozpočtu s názvy kurzů a bylo potřeba je manuálně nasčítat. Přibližně 1/5 grantových projektů měla dobrou (17 %) až výbornou (4 %) dostupnost potřebných údajů pro jejich třídění a obdobně. Zhruba 1/3 projektů měla velmi špatnou úroveň dostupnosti sledovaných údajů a dat. Relativní zastoupení vzorku projektů dle kvality dostupných dat v IS Monit7+ z grantových projektů a rozdělení počtu vzdělávacích kurzů dle míry kvality dostupnosti dat a dle jednotlivých výzev je uvedeno v následujícím grafu a tabulce.

S výstupy této evaluační otázky (tj. data z přehledové tabulky) se pracuje dále v řešených evaluačních otázkách (zejména EQ 2 a EQ3). Data byla také předána zadavateli pro případné další využití.

Obr. č. 2: Relativní zastoupení vzorku projektů dle kvality dostupných dat v IS Monit7+ z Grantových projektů (n=412)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Tab. č. 8: Míra kvality dat za jednotlivé vzdělávací kurzy dle jednotlivých grantových výzev

Číslo výzvy	Počet kurzů dle kvality dostupnosti dat					Celkový součet
	1	2	3	4	5	
23	28	23	508	523	98	1180
35	58	529	1778	842	263	3470
39	2	33	118	19	4	176
60	0	84	159	112	61	416
92	10	47	37	119	5	218
94	28	63	260	44	6	401
B3	4	43	8	0	0	55
Celkový součet	130	822	2868	1659	437	5916

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Pozn.: Vlastní hodnocení evaluátora se odvíjelo dle míry kvality a dostupnosti dat v MONIT7+ v následující škále:

- 1 - výborná - vše je dostupné v 1 zdroji přehledně;
- 2 - dobrá - informace nejsou v 1 zdroji, ale jsou v MONITu uvedeny;
- 3 - průměrná/dostatečná - nejsou uvedeny/chybí např. hodinové dotace nebo nesedí položky v rozpočtu s názvy kurzů a je potřeba manuálně nasčítat;
- 4 - slabá - nepřehledné monitorovací zprávy, nedostupné informace k typu kurzu a počtu jeho účastníků apod.;
- 5 - zcela nevyhovující - zcela nepřehledné, nedostupné.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Hlavní limitou řešení evaluační otázky č. 1 byl problém se získáváním údajů za grantové projekty v původně předpokládaném rozsahu. Vzhledem k tomu, že koneční příjemci uvádějí jednotlivé údaje potřebné pro zpětné vyhodnocení ze strany evaluátora na různých místech závěrečné evaluační zprávy (tj. nejednotným způsobem), byl proces získávání dat neúměrně zdlouhavý a tím i finančně velmi náročný. Dílčí problematické aspekty jsou popsány v technické příloze I. Na tento aspekt navazují následující závěry a doporučení. Podle názoru evaluátora by neměly být výrazně ovlivněny

závěry a doporučení touto limitou evaluace. Evaluátor vychází z předpokladu, že konečným příjemcům nebyly ze strany poskytovatele dotace původně dány přesné pokyny pro vyplňování potřebných věcných informací a údajů o realizovaných vzdělávacích aktivitách do závěrečných monitorovacích zpráv. Nelze tudíž vyvodit negativní závěr, že by u projektů se slabou či zcela nevyhovující dostupností dat byla výrazně odlišnější situace ve srovnání se vzorkem dat, se kterým evaluátor nakonec pracoval.

Závěry

- Koneční příjemci vyplňují závěrečné monitorovací zprávy dle struktury, která je jim dána. Explicitně však není uveden požadavek na míru detailu k vykazování závěrečných informací týkajících se věcné realizace vzdělávacích kurzů. Výsledná situace pak závisí na míře ochoty zpracovatele závěrečné monitorovací zprávy příslušné údaje uvést, neboť některé závěrečné monitorovací zprávy obsahovaly velmi detailní popis realizovaných kurzů, který byl pro evaluátora zcela vyhovující (cca ve 20 % případů ve sledovaném vzorku).

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-01: V OPZ 2014-2020 upřesnit v pravidlech pro KP strukturu věcných údajů za realizované vzdělávací kurzy v ZMZ***

Zestručněné znění EQ 2: Jaká je skladba proškolených zaměstnanců?

Evaluační výstupy a výsledky

Skladba proškolených zaměstnanců v rámci IP byla šetřena především na základě dat v agregačních tabulkách poskytnutých dodavatelem zadavatelem, zatímco informace o skladbě zaměstnanců u GP byly získány z monitorovacího systému Monit7+. Primárně se tato analýza týkala především rozdělení podle genderu a věkové kategorie. Tato data nicméně byla dostupná pouze pro GP (agregační tabulky informace o gender a věku zaměstnanců neuváděly) a nebylo tak možné v tomto případě porovnat, zda se rozložení zaměstnanců podle věku a gender lišilo mezi těmito dvěma způsoby podpory. Data byla dále doplněna informacemi zjištěnými prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, v němž respondenti vyplňovali také své pracovní zařazení, nejvyšší dosažené vzdělání a počet let praxe. Doplňující informace byly získány také v rámci terénního šetření ve firmách.

Ze základní analýzy dat získaných ze systému MONIT7+ pro vzorek 412 projektů napříč všemi hodnocenými grantovými výzvami u GP vyplývá, že 36,8 % podpořených zaměstnanců, kteří úspěšně dokončili kurz(y), jsou ženy. V jednotlivých výzvách se tento počet pohybuje mezi 23,4 % - 41,4 %. Nejvíce podpořených žen bylo ve výzvě 35 – 41,4 %.

Co se týká počtu podpořených osob ve věkovém rozmezí 15-24 let, do této kategorie spadá průměrně 6,3 % osob z celkového počtu podpořených osob za hodnocené projekty grantových výzev. Nejméně mladých lidí bylo podpořeno v rámci výzvy 60 – pouze 1 %, nejvíce pak u výzvy B3 – 9,4 %. Výzva B3 zaznamenala i nejvýraznější zastoupení starších pracovníků ve věku 55 – 64 let, konkrétně

11 %. Nejmenší podíl této věkové kategorie se projevil u výzvy 39, v rámci které pracovníci od 55 do 64 let představovali pouze 3,1 % všech proškolených zaměstnanců. Průměrné zastoupení této kategorie napříč všemi hodnocenými výzvami bylo 8,1 %.

Doplňující data byla zjištěna pomocí plošného dotazníkového šetření (viz následující tabulka) z něhož je například zřejmé, že kurzy podpořené z dotyčných grantových výzev nejvíce školily osoby, které před zahájením vzdělávacích aktivit zastávaly dělnické profese – 37,4 % u globálních projektů a 35,7 % u individuálních projektů. Další relativně početnou skupinou jak u GP tak IP byli zaměstnanci v ostatních odborných profesích (27,4 % a 25,8 % respektive). Pouze 3,9 % zaměstnanců proškolených v rámci GP a 5,4 % v rámci IP zastávali před nástupem na školící aktivity pozici v TOP managementu společnosti.

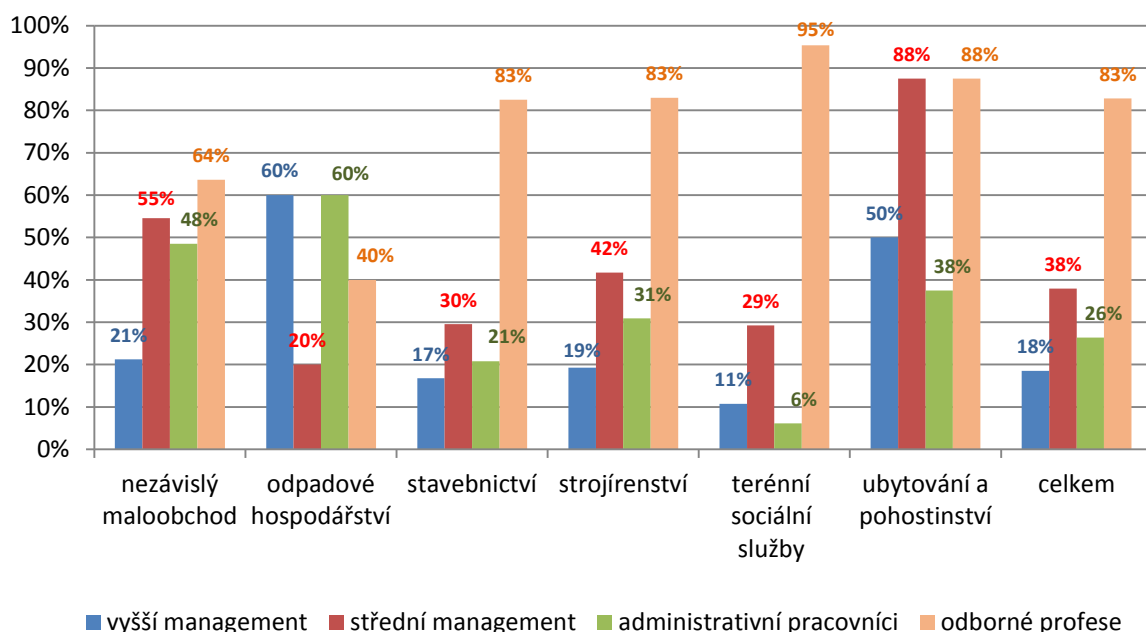
Tab. č. 9: Pracovní pozice osob před zahájením vzdělávání v rámci projektu

	GP podíl na počtu vzdělávaných	IP podíl na počtu vzdělávaných
Dělnické profese	37,4 %	35,7 %
Ostatní odborné profese	27,4 %	25,8 %
Pracovník front office	8,2 %	9,1 %
Pracovník back office	10,4 %	6,9 %
Pracovník na nižší úrovni řízení společnosti	10 %	13,5 %
TOP management společnosti	3,9 %	5,4 %
Ostatní	2,6 %	3,5 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

K podobným závěrům došla i evaluace projektu Vzdělávejte se pro růst!, v rámci kterého bylo vzdělání poskytnuto především pracovníkům v odborných profesích (školilo je 83 % podpořených podniků), druhou nejpočetnější skupinou byli zaměstnanci na pozicích středního managementu (38 %). Administrativní pracovníky školilo 26 % podpořených zaměstnavatelů a top manažery 19 %. Projekt VS pro růst! se zaměřoval na zaměstnavatele ve specifických odvětvích a jeho zajímavostí je například i fakt, že každé odvětví mělo tendenci školit jinou úroveň zaměstnanců. Jak vyplývá z následujícího grafu, 40 % podniků odpadového hospodářství školilo administrativní pracovníky a 60 % zařadilo do vzdělávacích aktivit vyšší management. Vyšší podíl podniků (50 %), které školily vyšší management, se nachází také v odvětví ubytování a pohostinství. Nejvyšší procento (95 %) odborných pracovníků pak školili zaměstnavatelé v oblasti terénních sociálních služeb.

Obr. č. 3: Kategorie školených zaměstnanců podle odvětví zaměstnavatele v projektu „Vzdělávejte se pro růst!“



Zdroj: Závěrečná evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“. (2014). Zpracováno pro Ministerstvo práce a sociálních věcí.

V rámci případových studií bylo sesbíráno dalších 597 dotazníků od zaměstnanců šetřených organizací, kteří prošli nějakým školením. Drtivá většina (507; 85 %) z nich prošla školicími aktivitami v rámci GP. Z 533 (89 %), kteří poskytli svá osobní data, 28 % byly ženy. Jak uvádí následující tabulka, v případě GP měla největší část těchto zaměstnanců (191; 38 %) vysokoškolský titul. Dalších 185 (36 %) šetřených zaměstnanců mělo ukončené střední vzdělání s maturitou. Středníškolské vzdělání s maturitou bylo nejčastější dosažené vzdělání u zaměstnanců školených v rámci IP (41; 46 %).

Tab. č. 10: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců proškolených podle gender a GP/IP

	ZŠ	SŠ bez maturity nebo výuční list	SŠ s maturitou	VOŠ	VŠ
GP					
Muži	1	34	121	6	153
Ženy	0	18	64	6	38
GP Celkem	1	52	185	12	191
IP					
Muži	1	23	28	0	15
Ženy	0	0	13	2	8
IP Celkem	1	23	41	2	23

Zdroj: Dotazníkové šetření v rámci případových studií IREAS&HaskoningDHV (2015)

Plošným dotazníkovým šetřením bylo dále zjištěno, že v době realizace projektu mělo plný pracovní úvazek 98,8 % osob u GP a 99,4% osob u IP. Došetření v rámci případových studií pak ukázalo, že vzdělávacích aktivit se primárně účastnily osoby s podstatnou praxí ve svém oboru. Více jak polovina (330) zaměstnanců v daném vzorku uváděla více jak 8 let praxe. Další nejpočetnější skupiny byly zaměstnanci s 6 až 8 (76) a 4 až 6 (74) lety praxe. Převažovali proškolení zaměstnanci na pozici

referenta nebo technického pracovníka (166; 28 %), následování vedoucími pracovníky nebo mistry (132; 22 %) a pracovníky v dělnických profesích (111; 19 %). Nejnižší zastoupenou kategorií byli vrcholoví manažeři (37; 6 %). Těmto zaměstnancům bylo nejčastěji mezi 31 a 40 roky (177; 30 %) a 41 a 50 (120; 20 %). Podrobnější data jsou obsažena v tabulkách v technické zprávě doprovázející tuto evaluační zprávu.

Data z plošného dotazníkového šetření poukazují na vysokou efektivitu vzdělávacích aktivit ve zvyšování znalostí proškolených zaměstnanců. Jak je zřejmé z Tabulky 5, jak v rámci GP, tak i IP významně pokleslo po účasti na projektu procento osob s velmi a spíše nízkou úrovní znalostí a významně vzrostlo procento osob, které po tréninku uváděly spíše vysokou a vysokou úroveň znalostí.

Tab. č. 11: Míra zlepšení úrovně znalostí a schopností před a po účasti v projektu OP LZZ

	GP před podíl na počtu vzdělávaných	GP po podíl na počtu vzdělávaných	IP před podíl na počtu vzdělávaných	IP po podíl na počtu vzdělávaných
Velmi nízká úroveň znalostí a schopností	12,8 %	2,4 %	4 %	1,3 %
Spíše nízká úroveň znalostí a schopností	43,1 %	30,3 %	15,4 %	4,7 %
Spíše vysoká úroveň znalostí a schopností	37,3 %	45,1 %	77,8 %	85,8 %
Vysoká úroveň znalostí a schopností	6,7 %	22,1 %	2,7 %	8,2 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Nejvýraznějším limitem metod užitých k zodpovězení této otázky je nedostupnost dat získaných z MONIT7+ ohledně genderu podpořených osob pro projekty spadající pod IP, což je také důvod, proč GP a IP nemohly být na základě této proměnné porovnány. I přes patřičné snahy získat data o skladbě zaměstnanců z různých zdrojů, je třeba konstatovat, že žádný ze zdrojů neobsahuje kompletní databázi a jedná se tak vždy o rozbor šetřených vzorků proškolených zaměstnanců, nikoli o všechny zaměstnance, kteří nějakou vzdělávací aktivitou v rámci projektů OP LZZ prošli.

Závěry

- Na základě dostupných dat se neprojeví významnější rozdíly ve skladbě zaměstnanců podle gender, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání nebo zastávané pozice ve firmě mezi GP a IP.
- Nejčastěji školenými zaměstnanci byli pracovníci v dělnických profesích a na odborných pozicích, včetně referentů a technických pracovníků.
- Výrazný trend byl školit zaměstnance s vyšším počtem let praxe, s čímž také souvisí fakt, že většina proškolených zaměstnanců spadala do věkových kategorií 31-40 a 41-50 let.
- Ženy tvoří pouze přibližně jednu třetinu všech proškolených zaměstnanců.
- Vzdělávací aktivity aplikované v rámci grantových projektů mají za efekt významné zvýšení znalostí proškolených zaměstnanců.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- **D-R-02: V OPZ 2014-2020 zajistit sběr všech indikativních proměnných o proškolených zaměstnancích.**

Zestručněné znění EQ 3: Typologie projektů a společností podpořených v grantových a individuálních výzvách, včetně hlavních rozdílů či společných charakteristik.

Evaluační výstupy a výsledky

Vytvoření typologie realizovaných projektů a společností v grantových a individuálních výzvách se v této evaluační otázce odvíjí od věcného zaměření vzdělávacích kurzů, které byly v obou typech výzev odlišeny. Členění dle věcného zaměření vzdělávacích kurzů bylo jediné možné pro vytvoření typologie tak, aby evaluátor mohl provést komparaci mezi grantovými a individuálními výzvami dle dostupných ukazatelů, které byly srovnatelné v evidenci MONIT7+ (GP) a evidenci úřadů práce (vzdělávací kurzy podpořené v IP). Účelem tak bylo zjistit, v čem jsou tyto typy výzev stejné či odlišné. Byly sestaveny přehledové tabulky a grafy sumarizující hlavní rozdíly z hlediska rozsahu vzdělávacích aktivit, počtu účastníků školení, finanční nákladnosti. Dílčí detaily postupu a úpravy dat jsou upřesněny v technické zprávě (Příloha I). Data za vzdělávací kurzy v grantových projektech a individuálních výzvách jsou uvedena v excelové databázi, které jsou rovněž přílohou této závěrečné evaluační zprávy.

Členění dle věcného zaměření kurzů bylo následující:

- IT - IT kurzy, excel, word apod.;
- JAZ – Jazykové kurzy;
- LEG – Kurzy zaměřené na legislativu, účetnictví, daňové souvislosti;
- SOFT - Kurzy zaměřené na soft skills a manažerské dovednosti;
- TECH - Kurzy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v technicko-odborných profesích;
- DEL - Kurzy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v dělnických profesích, dále také rekvalifikační zkoušky (např. svářeč).

V technické příloze I. jsou uvedeny klíčové sumarizující charakteristiky popisné statistiky za sestavený vzorek grantových projektů a vybrané individuální výzvy. Z hlediska finančního čerpání jsou oba soubory podpořených vzdělávacích aktivit téměř shodné (1,14 mld. Kč za grantové projekty a 1,11 mld. Kč za individuální výzvy).

Tab. č. 12: Vybrané ukazatele vzdělávacích kurzů ve sledovaném vzorku GP (n=5916) a IP (n=11391)

Typ kurzu	Počet kurzů GP	% podíl	Počet kurzů IP	% podíl	Průměrný počet účastníků kurzů GP	Průměrný počet účastníků kurzů IP*	Průměrná náklady na osobu/kurz GP	Průměrná náklady na osobu/kurz IP**
DEL	312	5,3 %	1779	15,6 %	23	7	7 604 Kč	1 182 Kč
IT	896	15,1 %	1661	14,6 %	24	9	9 723 Kč	8 862 Kč
JAZ	389	6,6 %	2084	18,3 %	25	6	15 087 Kč	12 888 Kč
LEG	371	6,3 %	544	4,8 %	16	8	6 707 Kč	6 061 Kč
SOFT	2573	43,5 %	2636	23,1 %	26	14	9 372 Kč	8 926 Kč
TECH	1288	21,8 %	2228	19,6 %	27	11	11 659 Kč	1 273 Kč
N/A	87	1,5 %	459	4,0 %	-	-	-	-
CELKEM	5 916	100 %	11 391	100 %	25	9	10 211 Kč	9 991 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+ a MPSV (2015)

Pozn.: * n= 10091; ** n=6018

Tab. č. 13: Členění vzdělávacích kurzů ve sledovaném vzorku GP (n=5916) dle výzev

Typ kurzu/č. výzvy	23	35	39	60	92	94	B3	Celkový součet
DEL	20	232	1	28	12	17	2	312
IT	175	512	22	53	24	87	23	896
JAZ	96	264	3	11		13	2	389
LEG	50	284	2	5	2	28		371
SOFT	649	1786	3	35	21	78	1	2573
TECH	188	307	145	284	159	178	27	1288
N/A	2	85						87
Celkový součet	1180	3470	176	416	218	401	55	5916

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 14: Členění vzdělávacích kurzů ve sledovaném vzorku IP (n=11 391) dle výzev

Typ kurzu/č. výzvy	82	A1	B1	Vzdělávejte se!	Celkový součet
DEL	300	70	395	1014	1779
IT	195	16	273	1177	1661
JAZ	365	14	541	1163	2083
LEG	42	7	72	423	544
SOFT	402	29	326	1878	2635
TECH	319	45	621	1243	2228
XX	90	4	91	276	461
Celkový součet	1713	185	2319	7174	11391

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny shrnující klíčové údaje pro porovnání sledovaného vzorku grantových a individuálních výzev dle stanovené typologie. Rozložení počtu kurzů dle jednotlivých typů je rovnoměrněji rozloženo v případě individuálních výzev. V případě grantových výzev je 43,5 % převážně zaměřeno na SOFT dovednosti. Podíl technicko-odborných, IT a legislativních kurzů je téměř shodný v obou typech výzev. Individuální výzvy zahrnují výrazně větší podíl kurzů pro dělnické profese a jazykové kurzy ve srovnání s grantovými. Průměrný počet účastníků v kurzech je mnohem vyšší v případě grantových projektů (tj. 25) ve srovnání se vzdělávacími kurzy v individuálních výzvách (tj. 9). Průměrné náklady na osobu a kurz jsou v celkových relacích téměř shodné pro grantové i individuální projekty, nicméně existují velké rozdíly v průměrných nákladech na osobu a kurz v případě dělnických a technicko-odborných profesích, které vycházejí téměř o 80 % níže ve srovnání se stejným typem vzdělávacích kurzů v grantových projektech. Tento rozdíl nelze zdůvodnit průměrnou délkou kurzů v hodinách, která vychází u obou typů kurzů v průměru velmi podobná (tj. DEL - 113h pro GP a 111 h pro IP; TECH – 59 h pro GP a 66 h pro IP). Rozdíl ceny tudíž může spočívat pouze v technické náročnosti zajištění těchto kurzů, která by v případě individuálních výzev měla být z logiky věci nižší. Průměrné náklady na ostatní typy kurzů jsou v přepočtu na osobu téměř shodné.

Hlavní rozdíly grantových projektů a individuálních výzev dle souhrnných statistik uvedených v technické příloze této průběžné zprávy:

- čerpání finančních prostředků na mzdy je významně odlišné v obou sledovaných souborech, což souvisí s významnějším protikrizovým charakterem některých individuálních výzev. Podíl

mzdových prostředků na celkovém rozpočtu je u IP cca 30 %, v případě GP přibližně 15 %);

- počet úspěšně podpořených osob v rámci vzdělávání je mnohem vyšší v případě grantových projektů, ve kterých se podpořilo cca 163 000 osob (v poměru 61,5 % muži a 38,5 % ženy, z hlediska věku pak 95,7 % osoby 25 až 54 let). V případě individuálních výzev bylo úspěšně podpořeno cca 68 000 osob ve vzdělávání.
- počty účastníků na jednom školení byly rovněž velmi rozdílné, což dokládají také dílčí statistiky kvantilových, mediánových a průměrných hodnot. Grantové projekty podpořily kurzy s většími počty účastníků (medián 12, průměr 26), vzdělávací aktivity v rámci individuálních výzev naopak výrazně nižšími (medián 5, průměr 9);
- rozsah vzdělávacích aktivit měřený počtem hodin byl rozdílný zejména pak v členění na mediánové, maximální a průměrné vykazované hodnoty. Grantové projekty vykazovaly větší rozptyl, což naznačuje mediánová hodnota 32 hodin, ale průměrná hodnota 105, naopak v případě individuálních výzev byl tento rozdíl výrazně nižší, tj. mediánová hodnota 42 hodin a průměrná 72 hodin. Nutno podotknout, že v případě individuální výzvy „Vzdělávejte se pro růst!“ byl průměrný rozsah ještě nižší, tj. 14,3 hodiny (viz HOPE GROUP, 2014, str. 26).

Hlavní podobnost grantových projektů a individuálních výzev dle souhrnných statistik:

- v průměrných nákladech na osobu a kurz lze u takto poměrně rozsáhlých souborů grantových projektů a vzdělávacích aktivit v individuálních výzvách konstatovat, že byly velmi podobné. V případě grantových projektů dosáhly průměrné náklady na osobu a kurz 10 211 Kč a individuálních výzev cca 9 991 Kč.³ Nutno poznamenat, že se jedná o přepočtené náklady, které se týkaly pouze vzdělávání, nikoliv celkového rozpočtu projektu či poskytnutého příspěvku v případě individuálních výzev, které působily jako protikrizové opatření v období hospodářského poklesu ČR;
- čerpání na vzdělávací aktivitu odpovídá rozdílným charakteristikám uvedených v předchozích bodech. Grantové projekty vykazaly více než dvojnásobné mediánové i průměrné náklady na vzdělávací aktivitu.

Dle provedené rešerše již realizovaných jiných evaluací se rozlišení vzdělávacích aktivit u individuálních výzev hodnotilo pouze v roce 2013 v rámci „Průběžné evaluace projektu VZDĚLÁVEJTE SE PRO STABILITU!“, ve které dominovaly kurzy odborného vzdělávání (64 %) související s výkonem práce jednotlivých zaměstnanců. Nebylo však upřesněno, jaký typ odbornosti byl zde zastoupen (např. technické, dělnické profese, legislativní). Společnost Europrofis (2013, str. 9) uvádí, že „*podrobnější specifikaci jednotlivých oblastí vzdělávání (s ohledem na značnou různorodost témat vzdělávání související s konkrétními vzdělávacími potřebami žadatelů-příjemců) nelze provést*“. Přesto však odborné vzdělávání společně se soft skills (18 %) v této individuální výzvě dominovaly a tyto dva typy zahrnovaly cca 82 % veškerých vzdělávacích aktivit výzvy „Vzdělávejte se pro

³ Velmi podobné výsledky průměrných nákladů na jednu úspěšně proškolenou osobu rovněž vykazala evaluace výzvy „Vzdělávejte se pro růst!“, tj. cca 9800 Kč (HOPE GROUP, 2014, str. 26), viz také technická příloha I této průběžné zprávy.

stabilitu!“. V případě grantových projektů měly podíl soft skills cca 43 % a technicky zaměřená školení cca 22 %. Celkově tak zahrnovaly 65,3 % všech realizovaných vzdělávacích kurzů. Uvedené výsledky podílů jsou jak v grantových tak i individuálních výzvách v podstatě totožné s výsledky identifikovanými v této evaluační otázce.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Hlavní limitou řešení evaluační otázky č. 3 byl problém se získáváním údajů za vzdělávací kurzy realizované prostřednictvím individuálních výzev. Struktura dat a údajů sledovaných úřady práce nebyla vždy zcela dostatečná pro zpětné vyhodnocení. Některé úřady práce neevidovaly potřebné informace týkající se nejen doby realizace školení, ale také jeho rozsahu, či dokonce chyběly i kontaktní údaje a evaluátor musel ve vazbě na vybrané firmy podpořené v individuální výzvě manuálně dále dohledávat kontakty na firmy dle dostupných webových stránek. Dílčí problematické aspekty jsou popsány v technické příloze I. Výsledky, závěry a doporučení jsou ovlivněny jen částečně u některých sledovaných ukazatelů za IP, kde výpočty nezahrnují celkový soubor 11 391 kurzů a v některých případech ukazatelů byl sledovaný soubor tudíž menší (viz např. poznámka u tabulky 11). Informační váha vypočtených hodnot je však dle evaluátora dostatečná pro formulaci relevantních závěrů a doporučení.

Dle souborných dat a údajů nelze provést zhodnocení a porovnání mezi grantovými a individuálními výzvami např. dle typu firmy či její velikosti. Proto byly tyto údaje sledovány v rámci empirického šetření a porovnání rozdílů mezi GP a IP je provedeno na vzorku sledovaných případových studií v rámci QCA analýz (viz úkol 3 a úkol 4).

Závěry

- Zásadní odlišnost mezi grantovými a individuálními výzvami spočívá v celkovém počtu účastníků kurzů, který je výrazně vyšší u grantových výzev;
- Rozsah vzdělávacích aktivit v počtu hodin za vzdělávací kurz byl v případě grantových projektů významně rozdílnější (z hlediska rozptylu) ve srovnání s individuálními výzvami;
- Z hlediska různých typů vzdělávacích kurzů se grantové projekty dominantně zaměřovaly na SOFT dovednosti, zatímco rozložení typů kurzů u individuálních výzev bylo rovnoměrnější s větším podílem dělnických a technicko-odborných profesí, které v průměru dosahovaly výrazně nižší úrovně nákladů na osobu a kurz ve srovnání se stejným typem školení v grantových výzvách;
- Oba typy výzev si byly podobné zejména v celkových relacích týkajících se průměrných nákladů na osobu a kurz;
- Podobnost je také v podílu počtu vzdělávacích kurzů na celkovém počtu kurzů v obou typech výzev, tj. v kurzech zaměřených na IT (cca 15 %), legislativní znalosti (cca 5 až 6 %) a v technicko-odborných profesích (cca 20 %).

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-03: V OPZ 2014-2020 upřesnit pro ÚP strukturu věcných údajů požadovaných v IP***

Znění evaluačního ÚKOLU 2 – Zhodnoťte relevanci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1.

V rámci evaluačního úkolu 2 budou zodpovězeny následující evaluační otázky vycházející ze zadávací dokumentace:

EQ 4: Odpovídají realizované kurzy nejdůležitějším potřebám zaměstnavatelů? Do jaké míry odpovídaly klíčové aktivity projektů tomu, co zaměstnavatelé nejvíce potřebují realizovat, a do jaké míry tomu, co bylo nezbytné kvůli nastavení výzev? Uvažujte různé typy podniků. Pokud je to možné, využijte typologii vytvořenou v evaluačním úkolu 1. K zodpovězení využijte hloubkové případové studie, viz evaluační úkol č. 6, i dotazníkové šetření mezi zaměstnavateli.

EQ 5: Odpovídají realizované projekty nejdůležitějším potřebám zaměstnanců podpořených společností? Jakým způsobem zjišťují vzdělávací potřeby svých zaměstnanců přímo zaměstnavatelé? K zodpovězení využijte hloubkové případové studie, viz evaluační úkol č. 6, i dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

ÚKOL 2

Kontext evaluačního úkolu 2

V rámci evaluačního úkolu č. 2 byly sumarizovány a vyhodnoceny údaje a data získaná především v průběhu řízených rozhovorů s představiteli společností, které realizovaly projekty (vrcholový management, realizační tým) zpracovaných do případových studií (hloubkových i dílčích) a provedeného dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců. Smyslem evaluačního úkolu 2 bylo provést vyhodnocení výsledků a dopadů projektů zaměřených na zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů pro zvýšení jejich adaptability a konkurenceschopnosti. Evaluační úkol byl zaměřen jak na skupinu zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů zejména z hlediska uspokojování jejich konkrétních potřeb vzdělávání a výcvik zaměstnanců

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 2

Zestručněné znění EQ 4: Do jaké míry odpovídají realizované vzdělávací a tréninkové aktivity potřebám zaměstnavatelů, vychází jejich zaměření z reálné analýzy potřeb zaměstnavatelů nebo se podřizuje spíše zaměření výzev?

V rámci této evaluační otázky byly souhrnně interpretovány názory zástupců příjemců pomoci i výroky realizátorů získané v řízených rozhovorech a následných hloubkových i dílčích případových studiích. Dalším významným zdrojem informací bylo plošné dotazníkové šetření na úrovni konečných příjemců. Evaluátoři, kteří vedli řízené rozhovory, zkoumali vazbu zaměření vzdělávacích aktivit na potřeby podniků a hodnotili výsledky a dopady projektu na podpořenou společnost. Na základě toho vyjádřili svůj odborný názor na relevanci projektu.

Většina vzdělávacích programů realizovaných firmami zkoumaných v případových studiích, byla hodnocena jako velmi úspěšná (42 %) nebo úspěšná (53 %) s tím, že realizované kurzy odpovídaly potřebám zaměstnavatelů pro posilování konkurenceschopnosti, zajištění prosperity prostřednictvím zvyšování produktivity a efektivity práce, kvalitou vyráběné produkce a jejím úspěšným odbytem na trhu.

Základní motivací managementu pro podání žádosti o podporu a následnou realizaci vzdělávacího projektu byla u převážné části firem hodnocených prostřednictvím případových studií nutnost připravit své pracovníky na stále náročnější konkurenční podmínky na trhu. To vyžaduje udržovat permanentní kontakt s hlavním proudem vývoje v dané oblasti zejména v souvislosti s rychlým vědeckotechnickým a technologickým rozvojem, stoupajícími nároky na kvalitní obchodní činnost, následný odborný servis a bezchybné zajištění všech zákonných povinností firmy souvisejících s podnikáním. Z toho vycházela i struktura realizovaných vzdělávacích programů a volby typů příslušných kurzů.

Závěry z řízených rozhovorů potvrdily i výsledky plošného dotazníkového šetření uskutečněného prostřednictvím elektronických dotazníků ve dnech 13. 4. - 23. 4. 2015. Respondenty tohoto šetření byli koneční příjemci v rámci individuálních a grantových projektů ve vybraných výzvách oblasti podpory 1.1. Respondenti hodnotili bodovým systémem, jak reagovaly vzdělávací kurzy na potřeby firmy. Většina respondentů (87 % u individuálních, resp. 89 % u grantových) se vyjádřila, že všechny nebo téměř všechny kurzy odpovídaly potřebám firmy. Průměrně soulad kurzů s potřebami společnosti vyhodnotilo u obou typů projektů shodně 9 %, minimální soulad pak uvedlo 5 %, resp. 2 % respondentů.

Tab. č. 15: Hodnocení, jak reagovaly vzdělávací kurzy na potřeby firmy

Klasifikace	Individuální projekty (n= 518)		Grantové projekty (n=152)	
	Počet vyplněných dotazníků	% podíl	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
0	0	0	0	0
1	8	2	2	1
2	14	3	1	1
3	49	9	13	9
4	159	31	55	36
5	288	56	81	53

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Pozn.: Hodnocení:

škála 0 – 5

0=nerelevantní, kurz jsme prakticky nepotřebovali

1=kurzy reagovaly na potřeby firmy minimálně

5=všechny kurzy přesně odpovídaly potřebám firmy

Z řízených rozhovorů vyplynulo, že téměř polovina firem vycházela při výběru kurzů z analýzy vzdělávacích potřeb zpracovaných vesměs personálními odděleními společností. Výběr kurzů provedli na základě svých osobních znalostí firmy příslušní členové vrcholného managementu, kteří se pak také stali členy realizačního týmu. Tyto závěry z vyhodnocení řízených rozhovorů korespondují s výsledky plošného dotazníkového šetření, ve kterém se zjišťoval způsob výběru vzdělávacích kurzů, zvláště pro individuální (n= 526) a grantové (n= 152) projekty. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb vybíralo kurz 34 % resp. 51 % respondentů, na základě osobní znalosti firmy a jejích potřeb, 61 %, resp. 45 %, na základě doporučení poradenské/vzdělávací firmy 4 %, resp. 3 % a jiným způsobem 1 %, resp. 1%.

Stanovený cíl projektu se poté promítl do hlavního typu změny, na kterou se chtěla společnost

realizaci vzdělávacího prostředí připravit. Z hodnocených 42 firem⁴ 14 (33 %) neidentifikovalo návaznost na žádnou žádanou změnu. Shrnutí výsledků výzkumu podle typu podniků uvádíme v následující tabulce:

Tab. č. 16: Změny, kterých chtěly podniky dosáhnout s přispěním vzdělávacích projektů (n= 42)³

Typ podniku	Změna				
	Technologie	Produkt /výrobek	Nový trh	Org. změna	Žádná změna
MIKROPODNIK	0	0	0	0	0
MALÝ	3	2	1	0	5
STŘEDNÍ	2	3	5	0	8
VELKÝ	5	2		5	1
CELKEM	10	7	6	5	14

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Pozn.: MIKROPODNIK: do 10 zaměstnanců

MALÝ PODNIK: 11-49 zaměstnanců

STŘEDNÍ PODNIK: 50 -249 zaměstnanců:

VELKÝ PODNIK: 250 a více

Z uvedených výsledků vyplývá, že většina oslovených podniků reagovala prostřednictvím projektu na konkrétní změnu v situaci podniku, a z toho také vycházela při volbě témat kurzů a kombinace jejich druhů. Detailní šetření ukázalo, že většina firem, které uvedly, že nereagovaly na žádnou změnu (převážně malé a střední podniky), realizovala projekty v rámci časnějších výzev. V průběhu druhé poloviny programového období 2007-2013 si firmy stále více uvědomovaly význam vzdělávání pro zajištění ekonomického růstu a péči o rozvoj lidských zdrojů a konkrétním potřebám přizpůsobovaly i skladbu kurzů. Tyto kurzy byly zaměřeny na technické disciplíny pro prohloubení, rozšíření, obnovení nebo udržení kvalifikace a na obecné klíčové dovednosti pro udržení zaměstnání (IT, obchodní a komunikační a další měkké dovednosti, obecná jazyková příprava). Tuto skutečnost potvrzuje i výsledek vyhodnocení skladby a četnosti jednotlivých druhů kurzů u společností vybraných pro řízení rozhovory. Největší podíl měly kurzy zaměřené na měkké dovednosti 27 %, následovaly specifické technické kurzy (21 %), kurzy IT (19 %), legislativní (12 %). Nejmenší podíl měly dělnické kurzy (3 %).

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Hlavní limitou řešení evaluační otázky č. 4 zaměřené na objektivní zhodnocení relevance vzdělávacích projektů OP LZZ a posouzení míry vztahu vzdělávacích aktivit a aktuálních a skutečných potřeb příjemců pomoci (zaměstnavatelů) je zajištění srovnatelných, reprezentativních a měřitelných vstupních dat. Klíčovým předpokladem jsou kvalifikované a ověřené informace o strategii firmy v oblasti výroby a péče o lidské zdroje, ekonomických výsledcích firmy i vývojem vnějšího prostředí, situace na trhu apod. v době realizace projektu. Získání informací o podniku je většinou závislé na výpovědích managementu, přičemž platí, že čím starší projekt, tím jsou údaje nepřesnější. Řada s projektem obeznámených manažerů již ve firmě nepracuje, dokumentace projektu je často již uschována v archivu a dobrat se informací je značně náročné.

⁴ Tento počet firem z dílčích případových studií byl evaluátorovi k dispozici v době finalizace a zpracování odpovědi k tomuto evaluačnímu úkolu.

Závěry

- Realizované vzdělávací aktivity v převážné míře odpovídaly potřebám zaměstnavatelů;
- volba zaměření (typu) vzdělávacích kurzů vycházela ve srovnatelném poměru z analýzy vzdělávacích potřeb nebo osobní znalosti firmy a jejích potřeb;
- dvoutřetinová většina oslovených firem identifikovala hlavní typ změny, na který se chtěla realizací vzdělávacího projektu připravit, v sestupném pořadí: nová/inovovaná technologie, nový produkt/výrobek, nový trh, organizační změna. Třetina firem neoznačila návaznost projektu na konkrétní změnu;
- Největší podíl měly kurzy zaměřené na měkké dovednosti 27 %, následovaly specifické technické kurzy (21 %), kurzy IT (19 %), legislativní (12 %). Nejmenší podíl měly dělnické kurzy (3 %).

Doporučení (strukturováno číslováním, heslovitým názvem a stručným popisem)

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručněné znění EQ 5: Jak odpovídají realizované projekty potřebám zaměstnanců příjemců pomoci a jak zaměstnavatelé tyto potřeby identifikují a definují?

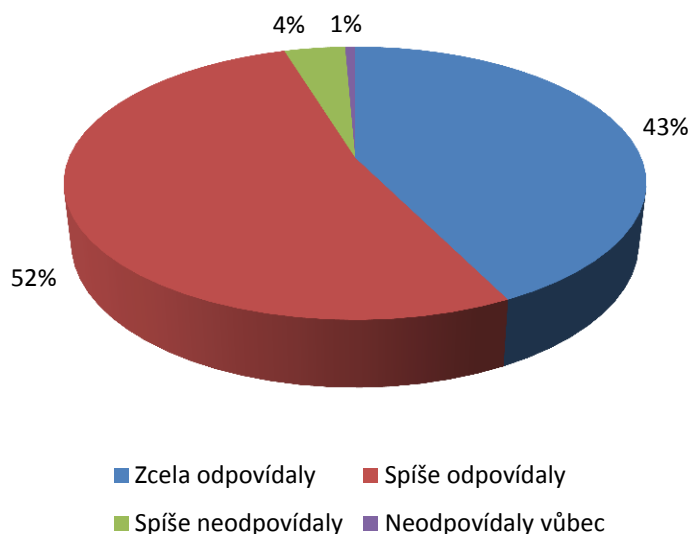
Evaluační výstupy a výsledky

Na skutečnost, jak odpovídají realizované kurzy potřebám zaměstnanců, lze pohlížet dvěma způsoby. Prvním způsobem je pohled zaměstnavatele (realizátora projektu), pro něhož zaměstnanci pracují. Druhým pohledem je potom pohled samotných zaměstnanců, kteří se vzdělávání účastnili.

Podle řízených rozhovorů bylo prakticky u všech projektů sestavení a výběr kurzů provedeno managementem společnosti. Podobný výsledek vyplynul i z dotazníkového šetření mezi realizátory, kdy pouze 9 % respondentů u grantových projektů uvedlo, že realizace projektu byla iniciována ze strany zaměstnanců (15 % u individuálních projektů). Z hloubkových rozhovorů pak vyplývá, že kurzy byly vybrány primárně tak, aby naplňovaly potřeby zaměstnanců z pohledu firmy, tj. ty potřeby, které u zaměstnanců identifikovalo jako nenaplněné vedení společnosti a které jsou potřebné k výkonu pracovní pozice. Sami zaměstnanci pak v dotazníkovém šetření ve většině případů (94,6 %) uváděli, že navržené vzdělávání zcela nebo spíše odpovídalo jejich subjektivně vnímaným potřebám. Lze tedy konstatovat, že potřeby zaměstnanců jsou shodné s potřebami firmy.

Z projektových žádostí i řízených rozhovorů jasně vyplynulo, že cílem podpory nebylo naplnění subjektivně vnímaných potřeb zaměstnanců, ale potřeb firem. Přesto je důležité i posouzení subjektivního vnímání zaměstnanců, jak byly jejich potřeby naplněny. Z šetření mezi zaměstnanci 43 navštívených podniků vyplývá, že potřeby zaměstnanců a firem se do značné míry shodují. Drtivá většina zaměstnanců v dotazníkovém šetření uvedla, že vzdělávací kurzy vybrané zaměstnavateli zcela nebo spíše odpovídají jejich potřebám. Odpověď, že kurzy potřebám zaměstnanců neodpovídaly, byla uvedena jen výjimečně, a to v 28 případech z celkem 597 odpovědí. Jak odpovídaly kurzy potřebám zaměstnanců podle jejich subjektivního vnímání, ukazuje následující graf.

Obr. č. 4: Do jaké míry odpovídaly vzdělávací kurzy skutečným potřebám zaměstnanců?



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Většina příjemců se shoduje v tom, že prováděla šetření potřeb svých zaměstnanců. V následující tabulce jsou uvedeny odpovědi respondentů plošného dotazníkového šetření mezi příjemci podpory na otázku, zda realizovali v souvislosti s přípravou projektu šetření mezi svými zaměstnanci.

Tab. č. 17: Realizovali jste v souvislosti s přípravou projektu šetření vzdělávacích potřeb mezi svými zaměstnanci?

	GP		IP		GP+IP	
	počet	%	počet	%	počet	%
Ano, šetření jsme provedli přímo ve vazbě na přípravu na tuto žádost	72	47 %	264	51 %	336	50 %
Ano, využili jsme šetření, které pravidelně mezi zaměstnanci provádíme (nebo kompetenční model apod.).	65	43 %	131	25 %	196	29 %
Ne	15	10 %	125	24 %	140	21 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Na druhou stranu tento výsledek ne zcela koresponduje s odpovědí příjemců na otázku, na základě čeho byl proveden výběr vzdělávacích kurzů, kdy u individuálních projektů většina respondentů odpověděla, že výběr kurzů byl proveden na základě osobní znalosti firmy a jejích potřeb, zatímco na základě analýzy vzdělávacích potřeb byl výběr kurzů proveden zhruba ve třetině firem. U grantových projektů se při výběru kurzů firmy zhruba v polovině případů řídily provedenou analýzou vzdělávacích potřeb. Podrobnější výsledky ukazuje následující tabulka:

Tab. č. 18: Jak byl proveden výběr vzdělávacích kurzů:

	GP		IP		GP+IP	
	počet	%	počet	%	počet	%
Na základě analýzy vzdělávacích potřeb	77	51 %	178	34 %	255	38 %
Na základě osobní znalosti firmy a jejích potřeb	69	45 %	324	62 %	393	58 %
Na základě doporučení vzdělávací/poradenské firmy	4	3 %	20	4 %	24	3 %
Jiným způsobem	2	1 %	4	1 %	6	1 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Z řízených rozhovorů potom vyplynulo, že za analýzu potřeb zaměstnanců považuje většina příjemců rozhovory se zaměstnanci, které buď probíhaly v rámci přípravy projektu, nebo jako součást pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců. Skutečnou systematickou analýzu, tj. systematické zjišťování potřeb na základě řízených rozhovorů či dotazníkového šetření, jejichž výsledky byly následně zpracovány do ucelené formální podoby analytické studie, si provádělo jen několik málo zejména větších firem. Převážná většina firem tak stanovovala vzdělávací potřeby na základě dlouhodobé znalosti firmy, provozu a zaměstnanců. Vedení společnosti tak provedlo posouzení potřeb zaměstnanců na základě soustavné interakce s nimi při běžném provozu firmy. V případě hierarchicky členitějších společností bylo využito rozhovorů se středním managementem, který se zaměstnanci přímo pracuje (mistři, vedoucí oddělení, apod.).

Využití zejména znalostí firmy a rozhovorů potvrzují i zaměstnanci příjemců, kteří vyplnili dotazníkové šetření realizované jako součást zpracování 43 případových studií. 403 (67 %) z 597 respondentů odpovědělo, že jejich potřeby zjišťoval zaměstnavatel prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem nebo personalistou. 81 (14 %) respondentů pak uvádí, že jejich vzdělávací potřeby zjišťoval příjemce formou dotazníku. 93 respondentů, tj. 16 % si není vědomo toho, že by zaměstnavatel jejich vzdělávací potřeby zjišťoval.⁵

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Zodpovězení evaluační otázky je postaveno primárně na dotazníkových šetřeních a řízených rozhovorech. Projevuje se zde proto výrazný non-response bias, a to u všech typů šetření. Částečně byl tento efekt eliminován řízenými rozhovory. Druhým limitem vypovídací schopnosti je fakt, že většina respondentů se snaží vypadat „lepší“, proto uvádějí spíše očekávané odpovědi. To se projevilo např. ve výsledku otázky z dotazníkového šetření ohledně provedení analýzy vzdělávacích potřeb. Tento efekt byl částečně ošetřen do značné míry křížovou otázkou na způsob stanovení skladby vzdělávacích kurzů a řízenými rozhovory.

Závěry

- Realizované projekty odpovídají zcela (43 %) nebo spíše (53 %) potřebám zaměstnanců.
- Vzdělávací potřeby zaměstnanců jsou ve většině společností zjišťovány rozhovorem zaměstnanců s vedoucím pracovníkem nebo personalistou (67 %).
- Firmy vycházejí při návrzích projektů primárně z dlouhodobé znalosti firmy, procesů a zaměstnanců. Výše uvedené rozhovory se zaměstnanci slouží spíše k upřesnění informací, případně zjištění motivace, než jako hlavní základ pro stanovení potřeb zaměstnanců.

Doporučení

- V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

⁵ Součty dílčích odpovědí nedávají součet všech odpovědí, kterých bylo 597. Důvodem je, že někteří respondenti uvedli současně dva způsoby zjišťování vzdělávacích potřeb, někteří (23) naopak uvedli jiným způsobem, nicméně neuvedli, jakým.

Znění evaluačního ÚKOLU 3 – Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na situaci podpořených společností

V rámci evaluačního úkolu 3 budou zodpovězeny následující evaluační otázky vycházející ze zadávací dokumentace:

EQ 6: Jaké jsou dopady projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na podpořené společnosti? Objevily se i dopady, které společnosti při přípravě projektu neočekávaly (pozitivní nebo negativní)? Musí být zachyceny všechny podstatné dopady.

EQ 7: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na podpořené společnosti? Jaké externí faktory ovlivňují účinky projektů? Které podmínky uvnitř podpořených společností ovlivňují účinky projektů? Pilotní Counterfactual Impact Evaluation, u většiny sledovaných veličin neprokázala signifikantní dopad intervence⁷. Úkolem uchazeče je proto také popsat a ověřit případné faktory (nesplněné předpoklady / podmínky kauzálního mechanismu), které přispěly k tomu, že plánované cíle intervence nebyly naplněny. Existují bariéry, které z pohledu zaměstnavatele bránily dosažení cílů, kvůli kterým projekt realizoval? Zadavatel vyžaduje rozlišení grantových a individuálních projektů.

EQ 8: Bylo do realizace projektů aktivně zapojeno vedení podniků? Napomohlo aktivní zapojení vedení k vyšším dopadům, např. tím, že je v takovém případě management společnosti více nakloněn případným změnám ve společnosti, které zaměstnanci vymyslí na základě poznatků získaných z aktivit projektu.

EQ 9: Existuje rozdíl v mechanismu účinků u mikro, malých, středních a velkých podniků? Zadavatel vyžaduje, aby uchazeč ověřil, zda je mechanismus intervence nezávislý na velikosti firmy a identifikoval případně důvody, proč nezávislý není. Existuje rozdíl v mechanismu účinků projektů podpořených v grantových výzvách a v rámci individuálních projektů? Existuje rozdíl v mechanismu účinků u projektů a společností z hlediska typologie vytvořené v rámci evaluačního úkolu č. 1?

EQ 10: Jaká je motivace k realizaci projektů? Proč mají společnosti zájem o realizaci projektů? Odpovídají jejich motivy teoriím lidského kapitálu a teoriím managementu lidských zdrojů? Jsou projekty realizovány v návaznosti na investici do nových technologií, reorganizaci, nebo jsou např. součástí širší snahy o zlepšení kvality poskytovaných služeb nebo produktů?

EQ 11: Z jakého zdroje se podpořené společnosti dozvěděly o možnosti získání dotace? Vyhledávaly si možnosti financování projektů aktivně samy, např. na webové stránce www.esfcr.cz, nebo prostřednictvím poradenských společností? Využily pro vytvoření žádosti o dotaci a pro řízení projektu externí firmu? Proč se případně pro spolupráci s externí firmou rozhodly? Jak se jim spolupráce s externí firmou osvědčila? Kolik pracovních úvazků v rámci podpořené společnosti vyžadovala administrace projektu?

EQ 12: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnavatelů, tj. u projektových aktivit, které mohou pokračovat po ukončení projektu? Mělo uskutečnění projektu trvalejší dopady na konkurenceschopnost podniku? Zavedl projekt v podniku intenzivnější a častější vzdělávání? Pokud bylo cílem projektu zavedení systému vzdělávání, je systém používán i po ukončení projektu? Využívá podnik interní lektory, které při projektu proškolil?

ÚKOL 3

Kontext evaluačního úkolu 3

Cíle a relevance evaluačního úkolu 3 se váží k podstatě a smyslu celé evaluace tj. především prohloubit evaluaci „Pilotní Counterfactual Impact Evaluation OP LZZ oblast podpory 1.1“. Výsledky a závěry této evaluace se staly východiskem pro doplnění o důkladnou kvalitativní analýzu dopadu, která prověřila logický řetězec účinků intervence. V případě evaluačního úkolu 3 byl sledován

výhradně vliv na příjemce, tj. zaměstnavatele. Identifikovány byly faktory, které na tento účinek mají vliv. Pro zodpovězení všech evaluačních otázek v úkolu 3 bylo využito široké spektrum metod, kterými lze měřit či sledovat účinky projektů (např. Outcome harvesting, QCA analýza apod.).

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 3

Zestručněné znění EQ 6: Jaké jsou dopady podpory na podpořené společnosti?

Evaluační výstupy a výsledky

V odborné literatuře (viz technická zpráva, kap. 1.1) lze nalézt obecnou shodu na významu lidských zdrojů, lidského kapitálu pro ekonomický rozvoj a formování konkurenceschopnosti ekonomiky regionů i firem. Současné trendy technologického rozvoje představují velký tlak na zaměření aktivit firem a zavádění nových modelů podnikání. Tyto trendy vedou k posílení tzv. měkkých dovedností na stejnou úroveň, kterou dlouhodobě zastávaly technické dovednosti. Je zdůrazňována nutnost mít určitou úroveň funkční flexibility v systémech managementu lidských zdrojů na firemní úrovni, což by mělo pomáhat organizacím v jejich schopnosti se adaptovat na měnící se podmínky tržního prostředí. Faktory ovlivňující motivaci firem vzdělávat své zaměstnance: zlepšení výkonnosti zaměstnanců, zlepšení adaptability a flexibility pracovní síly, investice do nových technologií, přijetí nových pracovních praktik a posun směrem k sofistikovanějším systémům managementu lidských zdrojů, změny v podnikatelské strategii.

Lze konstatovat, že uvedené informace z teoretických rešerší identifikované výsledky této evaluace víceméně potvrzují, jak je podrobněji dále dokumentováno.

Nejprve uvádíme stručně souhrnná zjištění v rámci provedené evaluace, která jsou dále podrobněji popsána. Výsledky této evaluační otázky vycházejí z plošného dotazníkového šetření mezi příjemci podpory v rámci GP a IP, které proběhlo v dubnu 2015, a dále z terénního šetření v jednotlivých podpořených podnicích při přípravě dílčích a hloubkových případových studiích.

Respondenti v obou typech projektů během obou šetření (plošné dotazníkové, terénní šetření) spatřují největší přínosy podpory pro jejich společnost především ve zvýšení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, zvyšování odbornosti (dle zaměření firmy) a možnosti profesního růstu zaměstnanců. Dále rovněž ve zlepšení komunikace a zastupitelnosti ve firmě, úspoře nákladů na vzdělávání, úspory na mzdy (zejména u IP Projektů, kde byly příspěvky vypláceny), získání nových zákazníků. Jako velký přínos považují některé společnosti zavedení interních lektorů do systému vzdělávání. Rovněž je z provedených šetření patrné, že v některých případech díky realizaci projektu došlo ve firmě k zavedení systematičtějšího vzdělávání všech skupin zaměstnanců. V některých projektech byly vytvářeny či rozvíjeny (např. rozšířením nabídky vzdělávacích aktivit pro zaměstnance podpořené firmy) vzdělávací systémy. Uvedené úzce souvisí se zvýšením kvality a produktivity práce a tím i zlepšením konkurenceschopnosti podpořených společností.

Mezi dopady, které společnosti při přípravě projektů neplánovaly, často uváděly: zlepšení komunikace, posílení spolupráce a zastupitelnosti ve firmě, stmelení kolektivu, podněty zaměstnanců na základě poznatků získaných díky vzdělávacím aktivitám.

Neočekávanými negativními dopady realizace projektů na organizaci práce/směn byly např. problémy při dodržování naplánovaného harmonogramu školení během realizace projektu, kdy některé firmy s ohledem na plnění svých pracovních úkolů, musely řešit, jakým způsobem a kdy zajistí realizaci vzdělávacích aktivit. Tyto efekty byly identifikovány při terénním šetření v rámci zpracování případových studií a také v plošném dotazníkovém šetření u IP 24 (5 %) respondentů i u GP 14 (10 %) respondentů. Lze rovněž konstatovat, že u plošného dotazníkového šetření 380 (79 %) respondentů IP a 73 (50 %) respondentů GP uvedlo, že realizace projektů neměla žádné negativní dopady. Velice často respondenti uváděli jako negativní dopad projektu obrovskou zátěž (56, 12 % u IP; 38, 26 % u GP) spojenou s administrací projektu.

Negativním dopadem realizace projektů je v některých případech zvýšená fluktuace, tj. odchod zaměstnanců, kteří se díky získaným dovednostem a kvalifikaci stali konkurenceschopnějšími na trhu práce. Obdobně jsou dopady projektů sníženy i v případě, že proškolený zaměstnanec odejde z jiného důvodu a nabyté znalosti a dovednosti v podniku nevyužije.

Uvedená zjištění rovněž dokumentují dříve zpracované evaluační studie (evaluace Navreme Boheme (2010): *EVALUAČNÍ STUDIE 1 - EVALUACE PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE!“*; Europrofis (2013): *Průběžná evaluace projektu „VZDĚLÁVEJTE SE PRO STABILITU!“*; HOPE GROUP (2014): *Závěrečná evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“*). Z uvedených evaluačních studií zejména vyplývá, že největšími přínosy realizovaných projektů je zvýšení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, rozšíření odborného vzdělávání v podnicích, zvýšení důrazu na podnikové vzdělávání. Rovněž lze konstatovat zvýšení intenzity a rozsahu realizovaných školení, a to i u nepodpořených zaměstnavatelů. Dále lze uvést, že díky projektům realizovaným v rámci těchto výzev zaměstnavatelé nemuseli propouštět zaměstnance např. i díky úspoře nákladů na refundace mezd.

Evaluace IP projektů mají podobné závěry s aktuálně provedenou evaluací. Stručný souhrn závěrů evaluací je uveden v Technické zprávě.

Realizace vzdělávacích projektů v oblasti podpory 1.1 OP LZZ tak přispěla (dle výsledků předchozích evaluací, plošného dotazníkového šetření a šetření mezi firmami) ke zmírnění dopadů ekonomické krize a udržení zaměstnanosti i v období poklesu výroby a odbytu.

Většina respondentů konstatuje, že díky získání finančních prostředků na vzdělávací aktivity prostřednictvím projektu, mohli realizovat vzdělávací aktivity v mnohem větším rozsahu. Některé vzdělávací aktivity by bez projektu realizovány vůbec nebyly nebo by byly realizovány pro daleko menší počet zaměstnanců.

U GP v rámci plošného šetření 14 (9 %) z celkového počtu 150 respondentů odpovědělo, že by v případě nepodpoření z OP LZZ nerealizovalo aktivity vůbec. Zhruba polovina respondentů by aktivity realizovala bez podpory v maximálně 49% podobě stavu, který proběhl. 57 (40 %) respondentů by bez podpory realizovalo aktivity ve více než 50% podobě, z toho ale pouze 3 (2 %) respondentů v naprosto totožné (tedy 100%) podobě.

U IP by bez podpory aktivity nerealizovalo 58 (11 %) respondentů. Maximálně z poloviny by aktivitu realizovalo 238 (46 %) respondentů a zhruba podobná část respondentů 226 (43 %) by aktivity zrealizovalo z více než poloviny.

Dále uvádíme vyhodnocení dosažení jednotlivých plánovaných výsledků pro podpořené společnosti a vyhodnocení dopadů projektů na podpořené společnosti, kdy na základě šetření je odhadnuto, do jaké míry jsou výsledky způsobené realizací projektů. Výsledky jsou uvedeny heslovitě, přičemž jejich řazení je chronologické od bezprostředních (krátkodobých) výsledků po dlouhodobé. Zdrojem jsou zde relevantní informace získané prostřednictvím plošného dotazníkového šetření a zejména informace z hloubkových a dílčích případových studií. Efekty výsledků jsou hodnoceny ve vazbě na zjištění z případových studií.

Výsledky a dopady na podpořené společnosti

- *Zvýšení úrovně kvalifikace zaměstnanců* – Zvýšení a rozšíření kvalifikace bylo dílčím způsobem identifikováno u všech 43 (100 %) případových studií, u plošného dotazníkového šetření tento výsledek uvedlo 124 (26 %) u IP a 40 (27 %) respondentů u GP. Vliv intervence se prostřednictvím mrtvé váhy projevuje u jednotlivých zaměstnanců rozdílně ve vazbě na aktuální podmínky v dané firmě. Lze uvést, že téměř 80 % projektů vykazuje efekt mrtvé váhy do 50 %, zbývající pětina vyšší. Průměrně tak lze uvést 20 – 50 %, na dosažení vyšší kvalifikace zaměstnanců má rozdílný vliv realizovaný vzdělávací projekt. U některých projektů se projevuje, že by si část znalostí a dovedností zaměstnanci pravděpodobně osvojovali i bez realizace projektu. Alternativní atribucí je většinou vlastní praxe, kterou zaměstnanci vykonávají.
- *Zvýšení odbornosti pracovníků* – v plošném dotazníkovém šetření uváděno u 68 (14 %) (IP) a u 38 (26 %) (GP) respondentů.

Úspora nákladů na vzdělávání, úspora mezd – V plošném dotazníkovém šetření úsporu finančních prostředků (na vzdělávání, refundace mezd) uvádí 18 (12 %) respondentů u GP, 30 (6 %) respondentů IP. Úsporu nákladů považuje za významnou 17 (40 %) šetřených projektů při zpracování případových studií. Efekt mrtvé váhy je zde cca 50 %. Řada projektů uvádí, že díky dotaci realizovaly vzdělávací aktivity v mnohem větším rozsahu. Některé vzdělávací aktivity by bez projektu realizovány vůbec nebyly nebo by byly realizovány pro daleko menší počet zaměstnanců.

- *Zavedení interních lektorů do systému vzdělávání* – Přímý výsledek realizace vzdělávacích aktivit identifikovaná u 6 (14 %) projektů. Mrtvá váha je v tomto případě nízká, projevuje se přímý vliv intervence. Alternativní atribucí je zde vlastní praxe.
- *Zvýšení kvality poskytovaných služeb, produktů* – Výsledkem realizace projektů je ve vazbě na proběhlé vzdělávací aktivity zvýšení kvality poskytovaných služeb, nabízených produktů. Uvádí 9 (21 %) projektů. Mrtvá váha je zde spíše vyšší, pohybuje se okolo 50 %. Výsledky u jednotlivých projektů jsou rozdílné, v některých případech se jedná o vliv intervence (nižší mrtvá váha), v některých případech je zřejmé, že k uvedenému efektu přispěl projekt jen částečně a výsledek je ovlivněn ještě dalšími faktory (např. postavení firmy na trhu, dlouhodobě poskytované kvalitní služby). Alternativní atribucí je rovněž vlastní praxe.
- *Zlepšení konkurenceschopnosti firmy* – Zlepšení konkurenceschopnosti firmy je uváděno jako výsledek projektu u 25 (58 %) případových studií. Efekt mrtvé váhy je zde vysoký cca 70 %.

U většiny šetřených projektů se projevuje vliv řady dalších faktorů interních i externích, které pozitivním i negativním způsobem ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Výraznější vliv intervence se neprokázal.

Širší výsledky projektu představují výsledky, které nebyly zamýšlené při přípravě projektu a vyskytly se spíše jako neplánovaný vedlejší efekt přípravy a realizace projektu. Tyto výsledky byly zjišťovány za využití metodiky Outcome Harvesting. Při zjišťování širších dopadů byly vzaty v úvahu jednotlivé fáze přípravy a realizace projektu.

- *Zlepšení komunikace a spolupráce ve firmě* - Je uváděno jako jeden z neočekávaných efektů realizace projektu zhruba u 30 % (14) šetřených projektů. Efekt mrtvé váhy je v těchto případech uváděn jako nižší, cca 10 -30 %, což ukazuje na výrazný vliv realizovaných intervencí. Alternativní atribut je v tomto případě vlastní praxe, kterou zaměstnanci vykonávají.
- *Zlepšení vztahů, stmelení kolektivu* – jako neočekávaný výsledek uvádí 4 (9 %) projekty, efekt mrtvé váhy je zde nízký, realizátoři deklarují jako přímý výsledek realizované intervence
- *Zvýšení obrátu* – jako přímý neplánovaný výsledek uvádějí 2 (5 %) projekty, mrtvá váha je v tomto případě vysoká. Projevuje se zde řada dalších faktorů, které obrát konkrétní firmy mohou ovlivňovat.

Obecně lze konstatovat, že většinou nebyl zaznamenán efekt drop-off, většina zaměstnanců získané znalosti aktivně používá ve své každodenní praxi (dle výsledků dotazníkového šetření), tudíž naopak dochází ke zvyšování efektu intervence v čase. Celkově lze rovněž uvést, že plošné dotazníkové šetření a terénní šetření u 43 projektů vykazuje shodné výsledky a dopady intervencí, jak je dokumentováno výše. Rozdíly v dopadech u IP a GP se u šetřených projektů neprojeví. Je ovšem patrné, že u IP projektů se více ukázalo, že zaměstnavatelé nemuseli propouštět zaměstnance, např. i díky úspoře nákladů na refundace mezd.

Další dílčí informace lze nalézt v příloze II této Závěrečné zprávy, jejíž součástí jsou dílčí případové studie a hloubkové případové studie.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Při zjišťování dopadů na společnosti je nutným předpokladem ochota oslovených firem účastnit se šetření, ať už prostřednictvím plošného dotazníkového šetření nebo na přímé oslovení evaluátorem a realizací polostrukturovaného rozhovoru se zástupci společnosti. Firmy, které byly ochotny se zapojit do šetření, uvádějí zpravidla pozitivnější informace o věcné realizaci projektu.

Závěry

- Na základě provedených šetření u podpořených společností je patrné, že spatřují největší přínosy ve zvýšení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, zvyšování odbornosti (dle zaměření firmy) a možnosti profesního růstu zaměstnanců, rovněž úspoře nákladů na vzdělávání, úspoře na mzdy zaměstnanců (zejména u IP projektů, kde byly příspěvky propláceny).
- Jako neplánované efekty společnosti nejčastěji uvádějí zlepšení komunikace a zastupitelnosti ve firmě, získání nových zákazníků. Jako velký přínos považují některé společnosti zavedení

interních lektorů do systému vzdělávání.

- Neočekávanými negativními dopady realizace projektů na organizaci práce/směn byly např. problémy při dodržování naplánovaného harmonogramu školení během realizace projektu, kdy některé firmy s ohledem na plnění svých pracovních úkolů, musely řešit, jakým způsobem a kdy zajistí realizaci vzdělávacích aktivit. Na základě provedených šetření lze konstatovat, že ve většině projektů byly z pohledu realizátorů naplněny očekávané cíle, tj. zejména zvýšení úrovně kvalifikace zaměstnanců, zvýšení efektivity a produktivity práce, úspora nákladů na vzdělávání, zavedení interních lektorů do systému vzdělávání ve firmě.
- Výsledky ukazují, že realizované intervence jednoznačně přispívají k pozitivním výsledkům u podpořených společností, a ve svém důsledku tak mají vliv na posílení jejich konkurenceschopnosti.
- Neprojevil se odlišnosti ve výsledcích mezi IP a GP.
- Odhadem cca 40 % společností by bez finanční podpory z OP LZZ realizovalo alespoň 50 % plánovaných vzdělávacích aktivit
- Míra přispění intervence je nicméně s ohledem na konkrétní situaci jednotlivých podpořených společností různě velká, což lze dokumentovat např. různou intenzitou efektů, které se v jednotlivých dosažených výsledcích projeví.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- D-R-05: V OPZ 2014-2020 stanovit v textu připravovaných výzev informativní zprávu pro KP a firmy podpořené v IP, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti
- D-R-08: V OPZ 2014-2020 upozornit při plánování a vyhlašování výzev konečné příjemce na nutnost reálného plánování realizace vzdělávacích kurzů

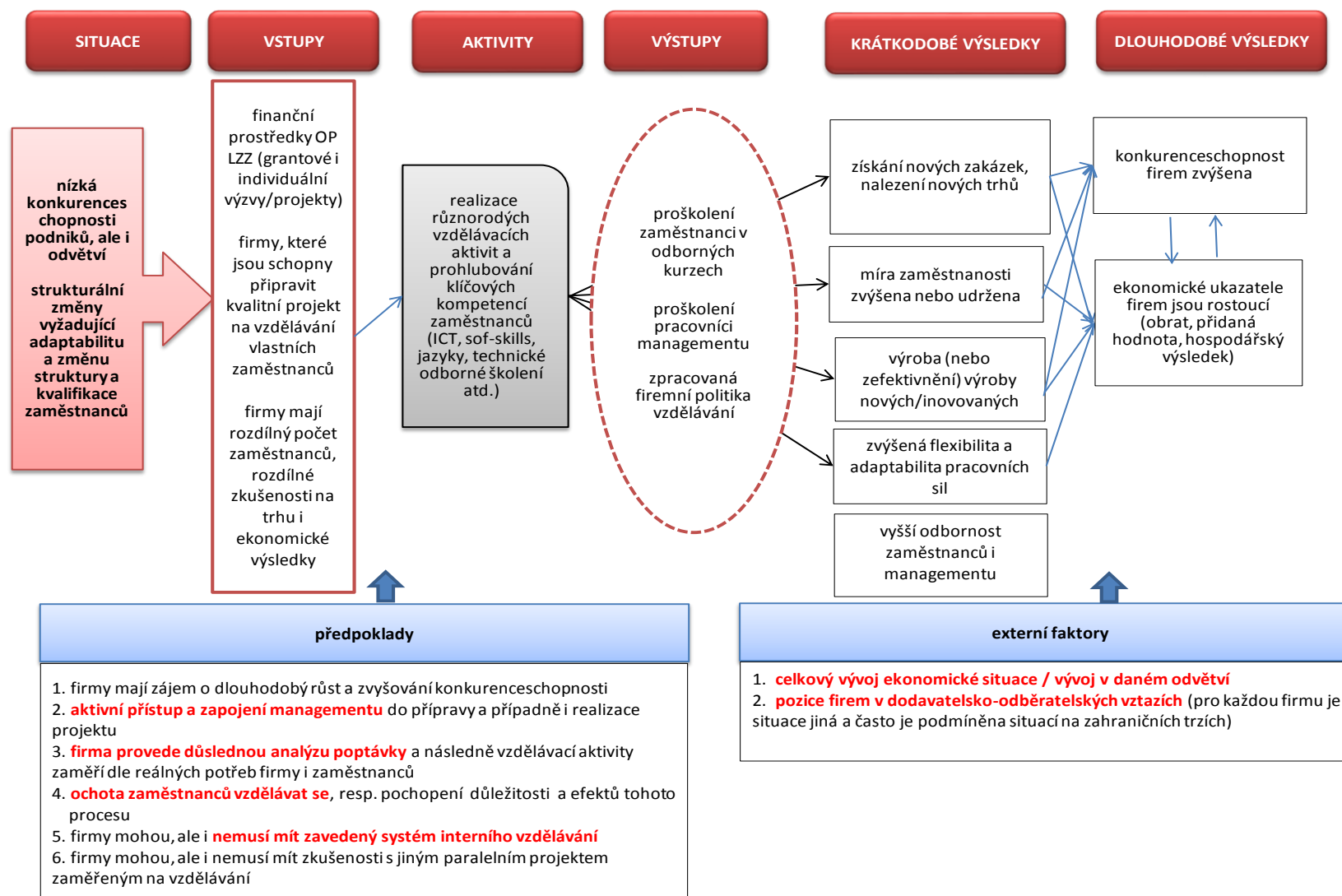
Zestručněné znění EQ 7: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na podpořené společnosti? Jaké externí faktory ovlivňují účinky projektů? Které podmínky uvnitř podpořených společností ovlivňují účinky projektů?

Evaluační výstupy a výsledky

Tato evaluační otázka byla primárně hodnocena pomocí fsQCA analýzy. Technické detaily výpočtu, definice použitých proměnných a samotné číselné výsledky jsou uvedeny v technické zprávě evaluace. Na tomto místě jsou charakterizovány hlavní účinky a jejich mechanismy (tj. podmínky a kombinace podmínek, které vedly ke sledovanému výsledku). QCA analýza nehodnotí sílu závislosti mezi proměnnými/podmínkami, ale naopak identifikuje okolnosti fungování intervence. Neprokazuje tedy kauzalitu jevů, ale snaží se vysvětlit jednotlivé případy, kdy (ne)nastal zkoumaný jev/účinek.

V prvním kroku byl stanoven logický model vyjadřující teorii změny fungování intervence 1. 1. OP LZZ. Logický model vycházel z provedené rešerše literatury a následně byl diskutován po prvních dvou pilotních případových studiích.

Teorie změny fungování intervence (červeně jsou označeny faktory/podmínky, které lze na základě fsQCA identifikovat jako důležité)



Jako hlavní účinek projektů byla sledována změna provozního výsledku hospodaření na zaměstnance⁶ před a po ukončení projektu.

Mezi testované podmínky byly na základě desk research, pilotních případových studií a diskuse evaluátorů zařazeny níže uvedené podmínky.

A - Typ změny v organizaci

B – Míra/intenzita změny, na kterou projekt reagoval

C - Zapojení managementu do přípravy a realizaci projektu

D - Míra potřeby školení zaměstnancům

E - Typ školení

F - Zařazení příjemce dle NACE

G - Délka působení firmy na trhu

H - Procento dotace vůči obratu

I - Pozice firmy v dodavatelsko-odběratelských vztazích

J - Velikost firmy

K – Grantový vers. individuální projekt

L – Zavedení systému interního vzdělávání

M – Souběh s jinými projekty ve firmě

Na sledovaném vzorku bylo nalezeno 23 příjemců/firem rostoucích (po ukončení realizace projektu) a 19 příjemců klesajících nebo stagnujících. Soubor se tedy přirozeně rozdělil na dvě podobně velké skupiny, na nichž byly následně provedeny analýzy.

Prvním významným krokem byla analýza nutných podmínek pro hodnocený výsledek. V této souvislosti byly nalezeny dvě potenciálně nutné podmínky. Konkrétně se jedná o „NACE sektor působení firmy“ (míra konzistence 0,90), dále podmínku měřící „pozice v dodavatelsko-odběratelských vztazích“ (míra konzistence 0,80). Jinými slovy lze předpokládat, že výsledek (tj. pozitivní změna provozního výsledku hospodaření /zaměstnance) je potenciálně přítomen tehdy, jsou-li přítomny výše uvedené podmínky. Obě podmínky patří spíše do kategorie exogenních, tj. jedná se o vliv externího prostředí na sledovaný výsledek a nikoliv vliv samotného projektu a jeho účinků. Do jisté míry to je logický a relevantní výsledek, který je možné očekávat. Makroekonomický vývoj ovlivňující všechny subjekty v sobě zahrnuje široké množství faktorů jako např. situaci domácí poptávky, situaci na zahraničních trzích, měnovou politiku apod. Je proto očekávané, že tyto vlivy budou hrát klíčovou roli pro hospodářský výsledek firem (ačkoliv je samozřejmé, že efekty budou pro každou firmu mírně odlišné). V této souvislosti lze tedy vyslovit předpoklad, že provozní výsledek

⁶ Ukazatel vyjadřuje, kolik firma vydělala svou běžnou činností. Smyslem bylo nalézt výsledek, který by byl zjištělný u všech případových studií (a přitom současně dostatečně specifický a výstižný).

hospodaření sledovaných firem je rostoucí, pokud daný sektor nebyl v posledních 6 letech stagnující a současně pokud firma není významně závislá na dodavatelsko-odběratelských řetězcích, ale spíše dodává produkty přímo zákazníkovi. Taková firma potom není pod tak velkým finančním tlakem, stanovuje si míru marží apod. (ve srovnání s firmami, které jsou silně závislé na svých dodavatelích a odběratelích). Nicméně je současně nutné upozornit, že míra pokrytí (coverage) nedosahuje tak vysokých hodnot, jako míra konzistence. Právě proto je možné vidět výše uvedený předpoklad pouze jako vysoce pravděpodobný, ale ne vždy platný (mohou existovat specifika). Proto byla následně provedena „standard analysis“ dle Ragin (2008). Výsledky logické minimalizace identifikovaly čtyři možnosti, které byly významné k dosažení výsledku. Celkový model má přitom poměrně vysokou míru konzistence (0,94) a pokrytí (0,63). Zjednodušeně lze výsledky interpretovat tak, že pozitivní změna provozního výsledku hospodaření na zaměstnance nastala u případů, kdy projekt byl navázán na nějakou změnu v organizaci (technologickou, produktovou aj.), současně bylo školení kladně hodnoceno zaměstnanci jako přínosné a navíc se jednalo o dlouhodoběji existující firmu operující v sektoru, který nebyl postižen stagnací. Jedná se tedy o poměrně logickou a dobře interpretovatelnou kombinaci čtyř podmínek, z nichž dvě jsou přímo navázány na projekt a dvě mají exogenní povahu. V další kombinaci výsledku se kromě výše uvedeného ještě navíc objevuje podmínka intenzivního zapojení managementu firmy do projektu a také unikátnost vzdělávacího projektu (resp. neexistence jiného souběžného projektu). V neposlední řadě se také v další kombinaci podmínek kromě výše uvedeného objevuje, že neexistence interního vzdělávacího systému před realizací projektu mohla hrát v kombinaci s dalšími podmínkami pozitivní roli. Toto lze obecně interpretovat tak, že specificky zaměřené projekty mohly přinést vyšší užitek firmám, než obecněji zaměřené projekty na vzdělávání, které byly navíc součástí např. pravidelného interního firemního vzdělávání. S ohledem na míru konzistence a míru pokrytí je nezbytné upozornit, že v realitě existují i případy, které vypočítané řešení stále nevysvětluje. Míra pokrytí vysvětlovaných případů je na úrovni 63 %. však ukazuje nadpoloviční část. S ohledem na možnosti evaluace⁷ to lze považovat za uspokojivý výsledek. Především se ze spektra testovaných podmínek vyfiltrovaly podmínky s evidentně různou významností pro stanovený výsledek. Specificky lze zdůraznit, že na sledovaném vzorku QCA analýza neprokázala významný rozdíl mezi grantovými a individuálními projekty. Grantovým a individuální projektům byla ještě také specificky věnována pozornost v rámci evaluační otázky 9.

Pozornost byla věnována také podmínkám, které nevedly ke sledovanému výsledku a přispěly k tomu, že plánované cíle intervence nebyly naplněny. K této situaci, kdy firma hospodářsky stagnovala nebo upadala, došlo na základě fsQCA v případě, že vzdělávání ve firmě nereagovalo na žádnou „změnu“ (technologickou, produktovou aj.) a současně odvětví/obor působení také stagnoval. Tyto firmy navíc mohly mít zavedený systém interního vzdělávání a navíc se na trhu mohly pohybovat již více let. I přesto byl výsledek negativní. Obdobná je i druhá kombinace podmínek, které kromě délky působení na trhu a systému interního vzdělávání zdůrazňuje nízké procento dotace vůči obratu a opět stagnující NACE sektor. Různorodost výsledků proto naznačuje rozdílné situace, za kterých výsledek nebyl dosažen a co mohlo být bariérou. Nepochybnou bariérou, která nemohla

⁷ Především je nezbytné zmínit, že při aplikaci QCA analýzy je běžné, že se výzkumník vrátí o krok zpět (pokud je míra konzistence a pokrytí nízká) a zkusí identifikovat nové a výstižnější proměnné. To lze aplikovat u primárního výzkumu, kdy výzkumník není limitován časem a možnostmi sběru dat. V případě komerčních evaluačních projektů existují jasné časové hranice na zpracování, které částečně mohou aplikaci QCA limitovat.

být vzdělávacím projektem ESF ovlivněna, je celková makroekonomická situace a vývoj v daném sektoru, kde firma působí. Dále je patrné, že pokud vzdělávací projekt nereagoval na konkrétní „změnu“ (technologickou, produktovou), tak většinou k růstu také nedocházelo. V takových případech potom nezáleželo, kolik let je firma na trhu ani, jestli má zavedený systém interního vzdělávání. Současně se ukazuje, že negativní vývoj mohl být častěji zaznamenán u příjemců, pro které projekt z hlediska podílu na obratu nehraje tak důležitou roli.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

K výsledkům uvedeným výše je nezbytné přistupovat obezřetně, protože celá fsQCA analýza, resp. primární data, jsou založena na konjunkturálním výzkumu (subjektivní názory příjemců, optika evaluátora) a současně je nezbytné výsledky interpretovat v duchu ekvifinality (tj. optikou, kdy ke stejnému efektu vede několik cest). Proto nelze výsledky zjednodušovat a hledat příliš velké generalizace. Navíc v praxi není nikdy možné zajistit míru pokrytí a konzistence tak, aby výsledný model ze 100 % vysvětloval realitu. Vždy tedy budou existovat případy, které nejsou analýzou vysvětleny.

Z metodického pohledu je nezbytné upozornit, že u 8 projektů nebylo možné zjistit testovaný výsledek v roce po ukončení projektu (pozn. nebyla ještě dostupná účetní data). Proto byla získána poslední dostupná data. Ve 4 případech se jednalo o firmy vykazující růst a ve 4 případech naopak pokles. Projekty tedy byly shodou okolností rovnoměrně rozděleny do skupiny s přítomným/nepřítomným výsledkem. I přes popsané metodické úskalí lze výsledky fsQCA považovat za relevantní. Pokud by došlo k vyřazení 8 případů, tak by testovaný soubor byl relativně malý a vypovídací schopnost by se celkově dost snížila. Proto bylo raději přistoupeno k popsané variantě s vědomím, že hospodářský výsledek po intervenci se mohl u zmíněných 8 projektů změnit (být to nepředpokládáme).

Závěry

- Analýzy fsQCA přispěly k identifikaci podmínek, které hrají důležitou roli pro testovaný výsledek.
- V obecné rovině výsledky ukazují, že vliv externího prostředí (vliv dodavatelsko-odběratelských řetězců, makroekonomické situace daného odvětví v Česku aj.) na provozní výsledek hospodaření je obecně vyšší než vliv samotného projektu a jeho účinků. Současně však byly nalezeny případy (kombinace podmínek), za kterých došlo ke sledovanému efektu a také vliv projektových (interních) podmínek hraje určitou roli. Především se ukazuje pozitivní vliv projektů, které specificky reagovaly na konkrétní potřebu/změnu v organizaci (technologickou, produktovou aj.) a kde zaměstnanci potvrdili přínos vzdělávání (často to úzce souviselo s tím, že zaměstnavatel provedl se zaměstnanci analýzu poptávky – toto však explicitně nebylo testováno).
- Navíc se ukázalo, že specificky zaměřené projekty mohly přinést vyšší užitek firmám, než obecněji zaměřené vzdělávání, které bylo navíc součástí např. pravidelného firemního vzdělávání. Souvislosti s velikostí firmy a dalšími podmínkami byly řešeny v dalších evaluačních otázkách.

Doporučení

- D-O-09: Metodické doporučení k aplikaci QCA – na příkladu užší skupiny projektů by bylo vhodné sledovat specifický výsledek;
- Nicméně výsledky QCA byly dále využity v rámci diskuse a podpoření doporučení u dalších evaluačních otázek. Příkladem je doporučení D-R-07, D-C-2 a D-C-3.

Zestručněné znění EQ 8: Jakým způsobem a s jakými efekty bylo do realizace projektů zapojeno vedení podpořených společností?

Evaluační výstupy a výsledky

Ze 43 realizovaných případových studií vyplývá, že management podpořených firem byl obvykle vysoce zapojen do realizace projektů. Z hodnocení na desetibodové škále, kde 10 je velmi vysoké zapojení vedení, 28 firem při terénním šetření uvádělo, že vedení bylo vysoce nebo spíše vysoce zapojeno (hodnocení od 5 do 10) do přípravy a realizace projektů. V popisu způsobu zapojení pak často figuruje nejen projektový management, ale také podpora, kterou zaměstnanci v průběhu školení od svých nadřízených obdrželi. V závislosti na velikosti firmy a manažerské struktuře se mohlo jednat o střední nebo vrcholový management. V případech menších firem to byl sám ředitel nebo jednatel společnosti zodpovědný za celý zrealizovaný proces.

Zaměstnanci vnímali kladně, když se sami manažeři zapojovali do vzdělávacích aktivit (např. v jedné firmě se management účastnil jazykového vzdělávání společně se zaměstnanci). V některých případech ovšem podpora managementu byla víceméně zredukována na výběr kurzů a uvolňování zaměstnanců na školení. Až na výjimky firmy šetřené v rámci případových studií neuváděly, že by zaměstnanci přicházeli s vlastními nápady a podněty na základě získaných zkušeností. Nebylo tedy možné spolehlivě ověřit, do jaké míry aktivní zapojení vedení přispělo k otevřenosti manažerů případným změnám ve společnosti. Explicitně tato skutečnost vyplynula pouze z 6 studií. V takových případech byl ovšem ohlas velmi kladný; velká většina podnětů zaměstnanců se setkala s pozitivní reakcí ze strany vedení.

Pouze 6 firem ohodnotilo zapojení vedení jako nízké (hodnoty mezi 1 a 4 na dané škále), několik dalších pak nehodnotilo číselně, nicméně 5 z těchto podniků uvedlo, že management byl vysoce zapojen a 4 uváděly nějakou míru zapojení, jako například že top management inicioval nápad školení a pak jeho realizaci někomu předal nebo že udával priority a směr a pak se podílel na kontrole výstupů. V případech firem, kde bylo vedení nejméně zapojeno, realizace projektu byla předána nějakému specifickému úseku nebo osobě ve firmě, jako například personalistce, ekonomickému oddělení, vedoucímu výroby atp. V takových případech také obvykle platilo, že zaměstnanci uváděli nižší a nedostatečnou obdrženou podporu ze strany vedení.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Šetření dané otázky proběhlo pouze u menšího počtu podpořených podniků v rámci případových studií. Vzhledem k tomu, že i přes náhodný výběr, oslovené firmy musely s provedením případových studií prvně souhlasit (a řada jich odmítla), je možné, že skutečně šetřené firmy byly takovými, kde

management byl více zapojen a měl tedy i větší zájem na zhodnocení projektu a tedy vyšší ochotu s evaluátory spolupracovat. Výše uvedená data tak musí být interpretována z hlediska těchto limitů.

Závěry

- Zapojení vedení společnosti do přípravy a realizace projektu bylo poměrně vysoké. Jednalo se především o iniciaci nápadu na provedení vzdělávání, která často vzešla od jednatele nebo jiného vysoce postaveného manažera (pokud tedy nebyla iniciovaná externí vzdělávací společností, viz EQ 11).
- Zaměstnanci vnímali vyšší podporu od vedení ve firmách, kde manažeři byli do realizace projektu přímo zapojeni.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručňené znění EQ 9: Existuje rozdíl v mechanismu účinků u mikro, malých, středních a velkých podniků?

Evaluační výstupy a výsledky

Výsledky této evaluační otázky vycházejí z provedené fsQCA analýzy. Nad rámec kvalitativní komparativní analýzy bylo provedeno také statistické vyhodnocení testovaného souboru příjemců pomocí kontingenčních tabulek.

V samotné fsQCA analýze, resp. v rámci analýzy nutných podmínek, bylo možné identifikovat, že význam velikostních kategorií firem (jako samostatná podmínka) nebyl významný pro sledovaný výsledek. V rámci následné logické minimalizace se velikostní kategorizace neprojevila jako významná v kombinaci ani s jinými podmínkami. Jinými slovy lze říci, že na index změny provozního výsledku hospodaření na zaměstnance mají významnější vliv jiné faktory (viz EQ 7) než velikostní kategorie firem. Následně byla zpracována kontingenční tabulka ukazující rozdělení firem dle velikosti. V případě malých podniků do 49 zaměstnanců pouze 36 % rostlo a 64 % stagnovalo nebo zaznamenalo negativní vývoj hospodaření. Statisticky se však nejedná o významný výsledek. Naopak nejvíce rostoucí byly velké podniky. Avšak tento trend obecně odpovídá ekonomickému vývoji v České republice (malé firmy jsou zranitelnější a náchylnější k vyšším hospodářským výkyvům ve srovnání s velkými podniky). Navíc již QCA analýza odhalila, že ze všech sledovaných podmínek jsou pro hospodářský vývoj firmy důležitější exogenní faktory jako např. ekonomická situace v daném odvětví nebo pozice v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Vliv samotného vzdělávacího projektu sice může hrát důležitou roli (např. specifické vzdělávání malé firmě umožnilo vstoupit na nový trh), ale jedná se spíše o specifické situace (viz kvalitativní popis v jednotlivých případových studiích).

Tab. č. 19: Účinky projektů u malých, středních a velkých podniků

			malé podniky	střední podniky	velké podniky	Total
výsledek (index změny provozního výsledku hospodaření na zaměstnance)	0 (stagnace/pokles)	Count	7	8	4	19
		% within	63,6%	44,4%	30,8%	45,2%
	1 (růst)	Count	4	10	9	23
		% within	36,4%	55,6%	69,2%	54,8%
Total		Count	11	18	13	42
		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF

Tab. č. 20: Chi-Square test pro jednotlivé kategorie podniků

	malé podniky		střední podniky		velké podniky	
	Value	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,036	,154	0,008	,929	1,591	,207
Continuity Correction	1,154	,283	0,000	1,000	,858	,354
Likelihood Ratio	2,041	,153	,008	,929	1,626	,202
Fisher's Exact Test						
Linear-by-Linear Association	1,988	,159	,008	,930	1,553	,213
N of Valid Cases	42		42		42	

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF

Z hlediska účinků projektů podpořených v rámci grantových a individuálních výzev nebyl prokázán žádný signifikantní rozdíl. Již v rámci fsQCA se tato podmínka nejevila jako podstatná pro hodnocení výsledku. Navíc i zpracovaná kontingenční tabulka poukazuje na velmi mírné odlišnosti mezi oběma typy projektů (v řádu jednotek procentních bodů). Z těchto čísel nelze generalizovat žádné zásadní závěry. Navíc i v rámci úkolu 4, kde se hodnotí efekty projektů na zaměstnance a kde byl vzorek 430 respondentů, neprokázal významné rozdíly mezi projekty podpořené v grantových a individuálních výzvách. Je tedy patrné, že jak na vzorku příjemců, tak i zaměstnanců jsou rozdíly nevýznamné. Nicméně je důležité zdůraznit, že se jedná pouze o rozdíly vůči sledovaným výsledkům (tj. provozní výsledek hospodaření, případně efekty na zaměstnance).

Tab. č. 21: Účinky projektů podpořené v grantových a individuálních výzvách

			grantové projekty	individuální projekty	Total
			1	1	
výsledek (index změny provozního výsledku hospodaření na zaměstnance)	0 (stagnace/pokles)	Count	15	4	19
		% within	46,9%	40,0%	45,2%
	1 (růst)	Count	17	6	23
		% within	53,1%	60,0%	54,8%
Total		Count	32	10	42
		% within	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF

Tab. č. 22: Chi-Square test pro grantové a individuální projekty

	grantové projekty		individuální projekty	
	Value	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	0,145	,703	0,145	,703
Continuity Correction	,000	,986	,000	,986
Likelihood Ratio	,146	,702	,146	,702
Fisher's Exact Test				
Linear-by-Linear Association	,142	,706	,142	,706
N of Valid Cases	42		42	

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF

V rámci úkolu 1 byla vytvořena typologie projektů dle převažujících vzdělávacích aktivit. Toto rozdělení se stalo také jednou z podmínek v rámci testované fsQCA analýzy. Výsledky ukázaly, že zaměření vzdělávacích aktivit projektu nijak zásadně nepodmiňovalo testovaný výsledek, tj. změnu provozního výsledku hospodaření. Jinými slovy na sledovaném vzorku projektů nelze generalizovat trend, že by změna provozního výsledku byla závislá na převažujícím zaměření vzdělávacích aktivit. Také zpracovaná kontingenční tabulka statisticky ukazuje, že mezi rostoucími a upadajícími firmami existuje vyváženost z hlediska toho, jaký typ vzdělávacích aktivit realizovaly v projektu. Je tedy patrné, že existují jiné vlivy (zejména již diskutované vnější okolnosti), které významněji podmiňují provozní výsledek hospodaření. Avšak opět je nezbytné upozornit na specifické situace zjištěné v jednotlivých případových studiích, kdy bylo zjištěno, že např. technicky zaměřené odborné školení na novou výrobní linku umožnilo vytvářet inovované produkty a došlo k rozšíření výroby a expanzi firem. Tyto jednotlivé případy však nelze v rámci QCA ani statistických metod podchytit. Jinými slovy, tyto jednotlivé případy neovlivní celkový trend dané kategorie.

Tab. č. 23: Účinky projektů dle typologie převažujících vzdělávacích aktivit v projektu

			<i>soft skills</i>	<i>jazykové školení</i>	<i>ICT školení</i>	<i>legislativní školení</i>	<i>školení pro dělnické profese</i>	<i>technicky zaměřené (odborné) školení</i>	Total
výsledek (index změny provozního výsledku hospodaření na zaměstnance)	0 (stagnace / pokles)	Count	15	12	11	7	1	12	19
		% within	48,4%	60,0%	52,4%	53,8%	33,3%	50,0%	45,2%
	1 (růst)	Count	16	8	10	6	2	12	23
		% within	51,6%	40,0%	47,6%	46,2%	66,7%	50,0%	54,8%
Total		Count	31	20	21	13	3	24	42
		% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tab. č. 24: Chi-Square test pro jednotlivé typy vzdělávacích aktivit v projektu

	<i>soft skills</i>		<i>jazykové školení</i>		<i>ICT školení</i>		<i>legislativní školení</i>		<i>školení pro dělnické profese</i>		<i>technicky zaměřené (odborné) školení</i>	
	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Value	Asymp. Sig. (2- sided)	Value	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	0,474	,491	3,359	,067	0,865	,352	0,563	,453	0,17	,679	0,513	,474
Continuity Correction	,113	,737	2,317	,128	,384	,535	,172	,678	0,000	1,000	,162	,687
Likelihood Ratio	,479	,489	3,401	,065	,868	,351	,562	,454	,175	,675	,515	,473
Fisher's Exact Test												
Linear-by-Linear Association	,463	,496	3,279	,070	,844	,358	,550	,458	,167	,683	,500	,479
N of Valid Cases	42		42		42		42		38		42	

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS s daty z terénních šetření u příjemců podpory ESF



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Tato evaluační otázka je založena na stejném datovém souboru a analýzách provedených v rámci EQ 7 a platí tedy stejné limity spojené s ekvifinalitou, kauzální komplexitou atd.

Závěry

Význam velikostních kategorií firem nebyl významný pro sledovaný výsledek dle provedené fsQCA analýzy. Vliv samotného vzdělávacího projektu sice může hrát důležitou roli (např. specifické vzdělávání malé firmě umožnilo vstoupit na nový trh), ale jedná se spíše o unikátní situace (viz kvalitativní popis v jednotlivých případových studiích).

Z hlediska účinků projektů podpořených v rámci grantových a individuálních výzev také nebyl prokázán žádný signifikantní rozdíl. I následné kvantitativní hodnocení testovaného souboru příjemců ukázal jen velmi malé rozdíly mezi rostoucími a stagnujícími/upadajícími příjemci.

Taktéž účinky projektů rozdělených do kategorií podle typologie zpracované v rámci úkolu 1 nejsou signifikantní v celkovém souboru dat a nelze generalizovat nějaký obecný trend o vlivu typu vzdělávacích aktivit na testovaný výsledek.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručněné znění EQ 10: Jaké faktory motivují firmy k realizaci projektů?

Evaluační výstupy a výsledky

Na základě provedených šetření lze konstatovat, že firmy motivuje k realizaci projektů zejména snaha o zkvalitnění svých služeb a procesů. Firmy očekávají, že se díky proškolení zaměstnanců zefektivní činnost zaměstnanců ve firmě, zvýší se jejich znalosti a dovednosti. Cílem a hlavní motivací firem předkládat projekty však není vlastní vzdělání zaměstnanců. To vnímají pouze jako prostředek ke zefektivnění své činnosti a následnému posílení konkurenceschopnosti firmy. Tato zjištění evaluátora jsou v přesném souladu s teoretickými východisky a faktory ovlivňujícími motivaci firem vzdělávat, které formulovali Smith a Hayton [1999, str. 254] ve smyslu „...*zlepšení výkonnosti zaměstnanců, zlepšení adaptability a flexibility pracovní síly, investice do nových technologií, přijetí nových pracovních praktik a posun směrem k sofistikovanějším systémům managementu lidských zdrojů, změny v podnikatelské strategii.*“ Vzdělanostní, resp. kvalifikační, úroveň zaměstnanců ve firmě je tak primárním zdrojem pro zajištění jejího dlouhodobého fungování. Kromě řízených rozhovorů, ze kterých to jednoznačně vyplývá (viz 43 případových studií), to dosvědčuje i fakt, že přípravu naprosté většiny projektů (85 % u GP a 75 % u IP) inicioval management firem.

Z plošného dotazníkového šetření mezi příjemci dále vyplývá, že převážná většina podniků (84 % u GP a 80 % u IP) realizovala projekt za účelem Zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Přehledně ukazuje výsledky šetření motivace firem k realizaci projektu následující tabulka.

Tab. č. 25: Jaká byla motivace firmy realizovat vzdělávání zaměstnanců?

	GP		IP		GP+IP	
	počet	%	počet	%	počet	%
Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání – finanční příspěvek nám pokryl náklady na „rekvalifikace“ nově přijatých zaměstnanců	7	5 %	43	8 %	50	7 %
Příprava zaměstnanců na významné organizační změny	30	20 %	72	14 %	102	15 %
Zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců	127	84 %	415	80 %	542	81 %
Příprava pracovníků na významné změny výrobních procesů a technologií	48	32 %	146	28 %	194	29 %
Protikrizové opatření, abychom nemuseli propouštět zaměstnance	17	11 %	99	19 %	116	17 %
Jiný důvod	17	11 %	39	7 %	56	8 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

V rámci řízených rozhovorů s představiteli 43 příjemců bylo potvrzeno a dále specifikováno, že firmy jsou ke vzdělávání zaměstnanců nuceny zejména stále se zvyšujícím konkurenčním bojem a s ním souvisejícím tlakem na větší efektivitu svých činností.

Přístupy firem k rozvoji lidských zdrojů se velmi diametrálně liší. Z provedených evaluačních rozhovorů vyplývá, že zatímco některé firmy mají velmi kvalitně propracovaný systém řízení a rozvoje lidských zdrojů, v němž mají své místo i projekty spolufinancované ESF, jiné firmy přistupují ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů ve firmě jako k čemuś obtěžujícímu. Razí přitom filozofii, že zaměstnanci by se neměli zdržovat od práce vzděláváním. Přístupy firem jsou mezi těmito dvěma extrémy relativně rovnoměrně rozloženy. Na motivaci firmy předložit žádost o projekt byli dotázáni i zaměstnanci firem v rámci dotazníkového šetření. Přestože má toto šetření omezenou vypovídací schopnost – viz limity evaluace u této evaluační otázky – ukazují výsledky, že zaměstnanci považují za hlavní motiv firem pro předkládání projektů Zvýšení kvalifikace zaměstnanců (468 z 597 respondentů). S výraznějším odstupem je potom uváděn další důvod, a to zlepšení kvality produktů a služeb (273 respondentů). 103 respondentů se domnívá, že důvodem bylo získat peníze z dotace. Překonání ekonomické krize potom označilo za důvod předložení projektu 63 respondentů. Tyto výsledky lze interpretovat tak, že zaměstnanci jsou si vědomi toho, že firmy realizací projektu sledují zejména zvýšení jejich kvalifikace. Smyslem vzdělávání je proto zlepšení kompetencí a potažmo výkonu zaměstnanců. Současně si zaměstnanci uvědomují, že firma investicí do zaměstnanců sleduje cíl zlepšení kvality produktů a služeb. Pozitivně působí, že dotazovaní zaměstnanci považují za hlavní motivaci firmy právě výše uvedené dva důvody a nikoli řešení nějaké krizové situace, jako např. výpadek ve výnosech.

Z plošného dotazníkového šetření dále vyplynulo, že u 50 % příjemců ze skupiny GP nenavazoval projekt na žádnou významnou změnu v organizaci, ve skupině IP nenavazoval projekt na změnu u 46 % podniků. Výsledky šetření jsou podrobněji uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 26: Navazovalo vzdělávání zaměstnanců na nějakou významnou změnu ve firmě?

	GP		IP		GP+IP	
	počet	%	počet	%	počet	%
Vzdělávání nenavazovalo na žádnou změnu	74	50 %	238	46 %	312	47 %
Pořízení nové technologie	28	19 %	94	18 %	122	18 %
Získání významných nových trhů / odběratelů	24	16 %	134	26 %	158	24 %
Akvizice	4	3 %	6	1 %	10	1 %
Reorganizace firmy	12	8 %	25	5 %	37	6 %
Jiná změna	6	4 %	22	4 %	28	4 %

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

V rámci terénního šetření mezi 42 podniky pak proběhlo došetření intenzity návaznosti projektu s danou změnou, na kterou reagoval. Příjemci byli vyzváni, aby specifikovali nejen změnu, která ovlivnila předložení žádosti, ale i intenzitu této změny, tj. jak silná byla návaznost projektu právě na tuto změnu. U konkrétních podniků jsou informace uvedeny v případových studiích, zde uvádíme pouze souhrnnou komentovanou statistiku.

U vzorku 42 projektů, ve kterých byly provedeny hloubkové rozhovory, nenavazoval projekt na žádnou významnější změnu u 13 podniků. U 11 podniků byla (alespoň částečným) důvodem k předložení projektu technologická změna. Návaznost na technologické změny lze potom hodnotit jako velmi silnou s průměrnou známkou 7,1 na škále 0 – 10. V souvislosti s novým produktem nebo službou byl projekt připraven u 6 podniků, a to s průměrnou intenzitou návaznosti 6,5 (zde je však největší rozptýl hodnocení intenzity, a to od 1 do 10). Se vstupem na nový trh souvisí projekt u 7 zkoumaných firem, přičemž intenzita návaznosti projektu na tuto změnu je hodnocena průměrnou známkou 4,4. S organizační změnou pak souvisí projekt u 5 zkoumaných firem, přičemž intenzita je hodnocena známkou 5,6.

Z tohoto šetření vyplývá, že nejtěsněji jsou projekty navázány na technologické změny v podnicích. Je to poměrně logické, neboť změna výrobní technologie nutně vyvolává potřebu zaškolení zaměstnanců do její obsluhy. Silná návaznost se dle šetření projevuje i u projektů navázaných na nové produkty či služby. Opět je zde logická potřeba vyškolit zaměstnance ať již ve výrobě či prodeji nového produktu či služby. U ostatních změn se ukazuje, mohou být určitým impulsem pro předložení projektu, nicméně příliš silná návaznost se u nich neprojevuje.

Provedená šetření na vzorku 43 podniků ukazují, že motivace firem do značné míry odpovídá teoriím lidského kapitálu, jejichž rešerše je uvedena v Technické zprávě k této evaluaci. Výsledky šetření například potvrzují správnost faktorů pro motivaci vzdělávání zaměstnanců, které definovali Smith a Hayton [1999, str. 254], kteří je shrnuli do následujících bodů:

- zlepšení výkonnosti zaměstnanců,
- zlepšení adaptability a flexibility pracovní síly,
- investice do nových technologií,
- přijetí nových pracovních praktik a posun směrem k sofistikovanějším systémům managementu lidských zdrojů,
- změny v podnikatelské strategii.

Výše uvedené výsledky šetření ukazují, že motivací podniků, kterou vnímají stejně i zaměstnanci, je

zejména zvýšení kvalifikace a potažmo zlepšení výkonnosti a adaptability zaměstnanců. Šetření rovněž ukazuje, že investice do nových zdrojů je nejčastějším a nejintenzivněji vnímaným impulsem pro vzdělávání zaměstnanců.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Výsledky šetření mezi zaměstnanci mají omezenou výpovědní hodnotu, protože tito zaměstnanci většinou nestáli u zrodu projektu a nemohou tedy objektivně motivaci firmy posoudit. Jejich názor je však důležitý z pohledu přijetí aktivit cílovou skupinou a v neposlední řadě pak i jako triangulace informací od realizátora.

Závěry

- Hlavní motivací firem předložit projekt do OP LZZ je zvýšení kvalifikace a potažmo efektivity práce svých zaměstnanců. Hlavním očekáváním je pak zvýšení efektivnosti fungování celé firmy a zlepšení její konkurenceschopnosti na trhu.
- Zhruba polovina projektů je realizována bez návaznosti na nějakou významnější změnu ve firmě.
- Pokud projekty na změnu ve firmě navazují, pak nejintenzivněji reagují na technologickou změnu nebo na nový produkt či službu.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručněné znění EQ 11: Jak se podpořené společnosti o možnosti podpory z OP LZZ dozvěděly a jak probíhala příprava projektové žádosti?

Evaluační výstupy a výsledky

Mezi podpořenými společnostmi existují takové, které si informace o dostupné podpoře samy vyhledaly, nebo kterým s tím pomohla nějaká forma propagace (nejčastěji email) od příslušného ÚP, a takové, které se o operačním programu dozvěděly od externích vzdělávacích firem a agentur. Napříč analyzovanými daty a v konzultaci s evaluacemi individuálních projektů v rámci OP LZZ lze vyvodit, že zhruba polovina podpořených firem se o možnostech získat dotace na vzdělávání zaměstnanců dozvěděla od externích vzdělávacích agentur. Z případových studií nicméně vyplývá, že s přibývajícím zkušeností a povědomím o možnosti čerpání dotací také přibývalo firem, které si tuto možnost dokázaly dohledat samy, ať už přímo u Úřadu práce nebo portálu MPSV, nebo skrze již probíhající spolupráci se vzdělávací agenturou.

Z evaluací projektů „Vzdělávejte se!“ a „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ vyplynula nedostatečná propagace projektů. ÚP nevyvíjely soustavnou a systematickou aktivitu v tomto směru s odvoláním na celostátní aktivity a zodpovědnost za propagaci ze strany MPSV a spíše se spíše na svou znalost firem v regionu a kontakty, které s jejich zástupci navázali při předchozích jednání. Informace se tak nejčastěji šířily při setkání se zaměstnavateli, pomocí letáků a jejich vyvěšením na webových stránkách. Při výzvě "VS!" výjimku tvořily úřady, které objížděly firmy v krizi (Ostrava), obeslaly firmy ze svého registru emailovou informací (Svitavy), organizovaly informativní schůzky se zaměstnavateli,

kterí oznámili propouštění, organizovaly info-semináře pro zaměstnavatele či poskytly informace regionálnímu tisku. Je tedy možné, že k řadě zaměstnavatelů se tyto informace nemusely dostat, pokud se po nich aktivně nesháněli. I zde tedy platilo, že iniciativu v tomto směru převzaly vzdělávací firmy, které se chopily šance a aktivně zaměstnavatelům nabízely zpracování žádostí s příslibem získání zakázek na školení.

V dané evaluaci se 20 % dotazovaných (podpořených) podniků o programu dozvědělo od školících firem. V dotazníkovém šetření provedeném v rámci této evaluace se v tomto směru vyjádřilo 45 % respondentů u IP a 50 % u GP. Vzhledem k tomu že služby externí vzdělávací společnosti se obvykle zaměřují na velké a střední firmy, je pravděpodobné, že mohly být v tomto směru diskriminovány a dozvědět se o projektu v podstatně menší míře než tomu bylo u velkých a středních firem. Vzdělávací firmy zároveň obvykle nabízely osloveným podnikům i zpracování žádosti. Platí-li, že tyto expertní služby jsou pro malé firmy hůře dostupné, mohly nastat situace, kdy malé firmy byly v dotačním řízení znevýhodněny, jak implikují evaluace individuálních projektů^{8,9}. Dalším nejčastěji uvedeným zdrojem informací byly webové stránky ÚP (IP – 24 %, GP – 19 %), následován informacemi poskytnutými od některého z dalších potenciálních žadatelů o dotaci (IP – 8 %, GP – 11 %).

Podle výsledků dotazníkového šetření, hlavním iniciátorem předložení projektové žádosti bylo vedení společnosti (IP – 75 %, GP – 85 %), případně zaměstnanci společnosti (IP – 15 %, GP – 9 %). Toto se potvrdilo i v následném šetření pomocí případových studií, kdy ze 43 studovaných projektů, 28 uvádělo, že s nápadem na provedení školení přišel někdo z vedení firmy, popřípadě vedoucí personalista nebo jiný zaměstnanec firmy. Žádost byla často připravována výhradně vlastními silami, tj. podíleli se na ní sami vedoucí nebo pověřený zaměstnanci daných firem u 57 % respondentů u IP, 21 % respondentů u GP a v 17 případových studiích. Zůstává však vysoký podíl firem, které spolupracovaly při přípravě a administraci projektů s externími vzdělávacími společnostmi nebo jednotlivými experty. V takovém případě firmy často žádost připravily a nechaly si ji externími experty odsouhlasit, nebo externí agenturu pověřily vypracováním všech formálních náležitostí a samy se zaměřily pouze na věcný obsah, který vycházel ze specifických podmínek uvnitř firmy a jejích vzdělávacích potřeb. V dotazníkovém šetření toto byl případ 63 % respondentů u GP a 21 % respondentů u IP. V případových studiích se v tomto směru vyjádřilo 11 šetřených firem. Zcela na klíč ze strany externího konzultanta/poradenské společnosti byla zpracovávána projektová žádost u 2 % žadatelů u IP a u 3 % u GP, kteří se účastnili plošného dotazníkového šetření, a u 9 případových studií.

Z respondentů, kteří připravovali projektovou žádost ve spolupráci s externím konzultantem konzultační společností či konkrétní vzdělávací společností, 80 % u GP a 78 % u IP uvádí spokojenost s touto spoluprací z hlediska úzké součinnosti a reflektování požadavků zaměstnavatele. Částečnou spokojenost uvádí 12 % respondentů u IP a 11 % u GP s tím, že si řadu podkladů museli připravit sami. Z případových studií vyplývá spíše smíšená spokojenost s tím, že některé firmy měly výhradně pozitivní zkušenost a jiné naopak byly negativně překvapené vysokou zátěží, kterou pro ně představovala příprava podkladů pro žádost, za jejíž zpracování zaplatily externí agentuře. Některé firmy tak využily asistence externí vzdělávací společnosti pouze při první žádosti a následné projekty

⁸ Navreme Boheme, s.r.o. (2011). *Evaluace projektu Vzdělávejte se! – evaluační studie 2*. Zpracováno pro Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

⁹ EuroProfis, s.r.o. (2013). *Průběžná evaluace projektu Vzdělávejte se pro stabilitu!*. Zpracováno pro Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky.

už si připravily samy. Byl zaregistrován také případ, kdy žádost vypracována externí agenturou byla zamítnuta pro vysoké nadcenění vzdělávacích aktivit, načež daná firma žádost přepracovala sama a úspěšně ji předložila v následné výzvě v rámci OP LZZ. Administrativní náročnost projektů se lišila „podnik od podniku“ a ve velké míře záležela na velikosti firmy a počtu školených zaměstnanců. V případových studiích 18 firem uvedlo, že projekt si vyžádal mezi 0,5 a 1,0 FTE. Osm dalších podniků uvádělo FTE menší než 0,5 (nejčastěji 0,25) a dalších 6 více jak 1,0 FTE. Pouze čtyři podniky s podporou z IP šetřené v rámci případových studií vyčíslily administrativní požadavky v FTE, tyto se nelišily od těch uváděných podniky u GP. Přípravou žádostí a administrací projektu byly ve většině případů pověřeni stávající zaměstnanci firmy. V případě, že firma uváděla externí spolupráci, obvykle si najala vzdělávací firmu, která jim s administrací projektu pomáhala. Z odpovědí šetřených zástupců firem vyplývá, že většina firem, které čerpaly podporu v rámci IP, si možnost získání dotace vyhledala sama nebo se o ní dozvěděla přímo od Úřadu práce. Vzhledem k tomu, že v dotazníkovém šetření 45 % respondentů u IP uvedlo, že se o možnosti čerpání dozvěděli od externí firmy, je zřejmé, že se případových studií účastnily takové podniky, které byly ve vyhledávání a administraci dotačních projektů samostatnější. Je třeba ovšem také zdůraznit, že případových studií se zúčastnil pouze vzorek 8 firem, které čerpaly podporu v rámci IP, a nemělo by tedy být překvapující, že tyto firmy nereprezentují celý soubor podniků podpořených z IP. Následně si tyto firmy také samy vypracovaly příslušnou žádost. Pouze v jednom případě zástupci uvedli, že je o této možnosti informovala externí agentura, nicméně i v tomto případě si většinu žádosti připravili vlastními silami.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Data pro tuto evaluační otázku se zakládají na výpovědích respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření nebo terénního šetření v rámci případových studií. Jedná se tedy o menší, nereprezentativní vzorek vzhledem k tomu, že dotazník vyplnilo pouze přibližně 500 zástupců zaměstnavatelů a případové studie byly provedeny na 43 podpořených podnicích. Navíc platí, že oslovené podniky nebyly příliš ochotné se šetření pomocí případových studií zúčastnit, bylo tedy třeba přikročit k oslovování náhradníků. Tato strategie může mít za následek účast takových firem, které mají lepší znalost a přehled o dotačních iniciativách a tedy více zdrojů k vlastnímu vyplnění žádostí a administraci projektů.

Závěry

- Častým zdrojem informací, ať už o možnosti čerpání dotací na vzdělávání zaměstnanců nebo o identifikování konkrétní příležitosti pro firmy, byly externí vzdělávací společnosti. Nicméně s narůstající zkušeností také přibývalo podniků, které se buď na externí společnost obrátily s konkrétní potřebou, nebo se o možnosti dotace dozvěděly skrze již probíhající spolupráci.
- Žadatelé v rámci IP, opakovaní příjemci a zkušení příjemci z jiných typů grantových projektů a žadatelé u IP často při přípravě žádosti spoléhaly na vlastní pracovní síly a znalosti, nicméně v případových studiích se našlo i několik podniků, které si žádost úspěšně vypracovaly samy bez jakékoli předchozí zkušenosti.
- Řada firem byla schopna administrativu spojenou s přípravou žádostí a projektem jako takovým pokrýt z vlastních personálních zdrojů, nicméně většina považovala administraci za náročnou.

Doporučení zaměřená na vhodné cílení intervencí

- ***D-C-1: V OPZ 2014-2020 vytvořit proaktivnější strategii propagace projektů vzdělávání v rámci systému individuálních výzev***

Zestručněné znění EQ 12: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnavatelů?

Evaluační výstupy a výsledky

Dle zástupců zaměstnavatelů, kteří se účastnili plošného dotazníkového šetření a případových studií bude udržitelnost výsledků projektů zajištěna zejména využíváním nových poznatků a znalostí v každodenní praxi a stabilizací proškolených zaměstnanců ve firmě. Zaměstnavatelé měli také v plánu realizovat v omezené míře vzdělávací aktivity k udržení odborné úrovně zaměstnanců. V rámci případových studií obecně platilo, že firmy realizovaly školení v nižší intenzitě než v době projektu, ale ve vyšší než v době před projektem. V několika případech se intenzita vzdělávání vrátila na původní úroveň před projektem. Probíhající školení se řídila především aktivními potřebami zaměstnavatelů. Jen malý počet podniků uvedl, že účast v projektu vedla k nastavení vzdělávacího systému v rámci firmy nebo jeho částí.

V případových studiích nicméně někteří zástupci zaměstnavatelů a šetření zaměstnanci uváděli, že díky absolvovaným vzdělávacím aktivitám se průběžné vzdělávání dostalo do povědomí zaměstnanců, kteří si nyní proaktivněji vyhledávají kurzy, sledují navazující kurzy s oblíbenými lektory a komunikují s nimi v rámci ad hoc otázek a přícházejí s požadavky na proškolení na základě aktuálních potřeb (např. legislativní změna). Jedna firma zavedla motivační systém a kompetenční model, který nadále využívá, několik dalších pak zkušenost s projektem inspirovala k tomu, aby si vyhledávaly další dotační příležitosti.

Dalším příkladem je firma, která v počátku přípravy projektu žádný plán udržitelnosti neměla, nicméně se zkušeností se vzdělávacími aktivitami si uvědomila jejich význam a v současné době využívá v rámci interního vzdělávání například metody role playing, se kterou se seznámila právě v průběhu podpořeného projektu. V jiném podniku měla každá navržená vzdělávací aktivita přiděleného mentora, který se stal nositelem a šířitelem nových poznatků ve svém okolí. K přenosu informací dochází jak individuálně mezi kolegy, tak v rámci pravidelných porad a interních workshopů. Dle rozhovoru se zástupcem této firmy se získané znalosti a dovednosti tímto způsobem stávají součástí pracovních procesů celých týmů.

Zhruba jedna pětina podniků pak uváděla, že vzdělávací aktivity se staly součástí širší strategie nebo systému vzdělávání, kterým již firma disponovala před získáním dotace na vzdělávání zaměstnanců. Z případových studií nevyplývá žádný výrazný rozdíl v udržitelnosti mezi projekty podpořenými v rámci IP a GP.

Z evaluací individuálních projektů Vzdělávejte se!, které se návazností a otázkou udržitelnosti zabývaly, vyplynulo, že systém vzdělávání nastavený z podpory získané v rámci OP LZZ je udržitelný zhruba v polovině podpořených podniků. Například více než polovina zaměstnavatelů (63%) podpořených z projektu „Vzdělávejte se!“ potvrdila, že by realizovala podobné školení znovu. Téměř

polovina z nich (44 %) realizovala návazná školení po skončení projektu, nicméně dalších 44 % uvedlo, že školení v rámci „VS!“ bylo jednorázové.

Čtyřicet devět % podpořených firem v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ mělo v plánu po skončení příspěvku z projektu pokračovat ve vzdělávání ve stejné intenzitě a dalších 11 % dokonce investovat více. Zbýlé podniky, které buď plánovaly snížení výdajů na vzdělávání, nebo jejich kompletní zastavení, tak činily především proto, že obdrženy příspěvek využily velmi intenzivně a v této intenzitě nebylo možné dlouhodobě pokračovat, jak z hlediska výdajů na školení, tak zejména z hlediska výdajů na mzdy a časové možnosti zaměstnanců. V dalších dotazovaných firmách došlo k naplnění vzdělávacích potřeb, a proto se intenzita vzdělávacích aktivit po vyčerpání příspěvku snížila.

Co se týká požadovaného zabezpečení vzdělávacích kurzů, převážná většina žadatelů (86 %) v rámci projektu „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ měla v úmyslu kurzy realizovat pomocí externí vzdělávací agentury. Pouze 14 % všech předložených žádostí počítalo s využitím interních lektorů. Z těchto dat by se proto mohlo zdát, že realizované projekty neměly přílišný efekt na vytváření interních vzdělávacích kapacit. V případových studiích uváděla zhruba jedna čtvrtina firem využití interních lektorů, nicméně někteří přiznávali, že k jejich proškolení nedošlo v rámci projektu. Důležitým zjištěním ovšem je, že firmy (8), které interní lektory v rámci dotace proškolily, je nadále využívaly.

Skupina firem zahrnutých v případových studiích v rámci této evaluace dále uváděla, že se k žádnému plánu udržitelnosti efektů školení nezavázala nebo že udržitelnost žádným konkrétním způsobem neplánovala. Jednotlivci pak zmiňovali různé bariéry udržitelnosti, mezi něž patří fluktuace zaměstnanců, získání zakázek, na nichž mohou nově nabyté znalosti a dovednosti využít, nebo rychle se vyvíjející pole (software), v němž je neustále třeba se aktualizovat. Jeden šetřený podnik uvedl, že ač se v dalších vzdělávacích aktivitách nepokračuje, vzdělávání v rámci projektu pomohlo nastavit lepší komunikační procesy a to konkrétně pravidelná setkání v rámci týmu a se zaměstnanci. Další zase uvedl, že nejen že zaškolení zaměstnanci mohou předat znalosti novým zaměstnancům, ale také že došlo k navýšení vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Šetření některých podniků proběhlo velmi krátce po skončení projektů podpořených z OP LZZ a bylo tedy příliš brzy na hodnocení udržitelnosti výsledků těchto projektů. Některé firmy sice uváděly, že mají v plánu ve školení pokračovat, nicméně nebylo možné ověřit, zda tyto plány v budoucnu skutečně zrealizují.

Závěry

- Z šetření je patrné, že podpořené vzdělávací aktivity neměli za následek větší intenzitu vzdělávání ve firmách. Naopak, většina podpořených firem pokračuje ve vzdělávacích aktivitách v omezené míře, tj. v nižší intenzitě než před zahájením projektů. Školení probíhají na bázi aktuálních potřeb spíše než jako součást širší vzdělávací strategie nebo v rámci nově nastaveného vzdělávacího systému.
- V rámci udržitelnosti šetřené firmy uvádí, že zaměstnanci využívají nabytých poznatků a dovedností v každodenní praxi. Zároveň v některých případech stoupl zájem zaměstnanců o další vzdělávání a jejich proaktivita ve vyhledávání kurzů a identifikování vlastních

vzdělávacích potřeb.

- Byť drtivá většina firem po skončení projektu školí v menší intenzitě než v jeho průběhu, z případových studií vyplývá, že školení jsou nyní často četnější, než byly v době před projektem. Nicméně případy nově zavedených celopodnikových systémů vzdělávání jsou výjimečné až neexistující.
- Část firem z případových studií uvádí zaškolení interních lektorů, kteří dále poskytují vzdělávací služby v rámci firmy, jako dlouhodobější produkt projektu. Dle analyzovaných dat napříč šetřením je ovšem patrné, že velká část podpořených firem v následujících vzdělávacích aktivitách hodlala nadále využít externích lektorů.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-04: V OPZ 2014-2020 posílit v procesu hodnocení projektových žádostí část týkající se udržitelnosti výsledků.***

Znění evaluačního ÚKOLU 4 – Provedte kvalitativní evaluaci dopadů projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na zaměstnance podpořených společností

V rámci evaluačního úkolu 4 budou zodpovězeny následující evaluační otázky vycházející ze zadávací dokumentace:

EQ 13: Jaké jsou dopady projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1 na zaměstnance podpořených společností? Objevily se i dopady neplánované? Přispěla realizace projektu k adaptabilitě a zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, kteří byli do aktivit projektu přímo zapojeni?

EQ 14: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na zaměstnance podpořené společnosti? Proč intervence funguje, nebo nefunguje?

EQ 15: Existuje rozdíl v účincích na zaměstnance mikro, malých, středních a velkých podniků? Existuje rozdíl v účincích projektů podpořených v grantových výzvách a v rámci individuálních projektů?

EQ 16: Existuje rozdíl v dopadech u různých podskupin zaměstnanců? Rozdělte zaměstnance pomocí Národní soustavy povolání CZ-ISCO, genderu, věku a případně pomocí dalšího členění (např. podle délky pracovního úvazku u stejného zaměstnavatele).

EQ 17: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnanců? Mají zaměstnanci možnost uplatnit získané znalosti v praxi? Pokud ne, proč? Napomohl projekt zaměstnancům k větší dostupnosti vzdělávání i po ukončení realizace projektu?

ÚKOL 4

Kontext evaluačního úkolu 4

Smyslem evaluačního úkolu 4 bylo provést hodnocení přínosů, výsledků a dopadů na zaměstnance. Tímto se evaluační úkol 4 významně liší od zbývajících, které jsou primárně zaměřeny na úroveň příjemců dotace, tj. zaměstnavatelů. Pro účely analýzy bylo pracováno se stejným vzorkem vybraných projektů, jako v případě evaluačního úkolu 3. Avšak u těchto firem byla sbírána data na úrovni jejich podpořených zaměstnanců. Relevance a cíl evaluační otázky vychází ze samotné podstaty evaluace. Šlo o kvalitativní analýzu dopadu, která prověřila logický řetězec účinků intervence na zaměstnance.

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 4

Zestručněné znění EQ 13: Jaké jsou dopady projektů na zaměstnance podpořených společností?

Evaluační výstupy a výsledky

Z teoretické rešerše (viz technická zpráva, kap. 1) vyplývá, že motivace ke vzdělávání u zaměstnanců zásadním způsobem ovlivňuje efektivitu vzdělávacích aktivit, proto je před vlastní realizací projektu velmi důležité, jakým způsobem vedoucí pracovníci odhadnou predispozice svých podřízených a zajistí zvýšení jejich motivaci ke vzdělávání ve vazbě na potřeby firmy. Ve firemním sektoru mají nejsilnější motivaci ke vzdělávání ambiciózní lidé (často mladší), aby posílili svůj odborný profil ve své profesi. Naopak nízkou motivaci mají zaměstnanci se stabilní pozicí nebo ti, kteří jsou pracovním velmi vytížení. Není zcela jednoduché identifikovat efekty ve vzdělávání daného zaměstnance na jeho individuální míru produktivity, neboť ta je ovlivňována dalšími nepozorovatelnými faktory. Výkonnost pracovníků, kteří neprošli vzděláváním, se rovněž může zvýšit v důsledku nepřímých efektů a šíření znalostí ve firmě. Obecně lze očekávat následující efekty vzdělávání: zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů, zvýšení produktivity práce, budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě. Hodnocení dosažených efektů by mělo být prováděno s určitým odstupem, přičemž v případě

dělnických profesí by mělo být hodnoceny ze strany vedoucích zaměstnanců a to zejména s důrazem na následující efekty: zvýšení produktivity, snížení počtu zmetků, snížení spotřeby materiálu, používání výrobní dokumentace, zvýšení bezpečnosti práce.

Lze konstatovat, že uvedené teorie výsledky této evaluace víceméně potvrzují, jak je podrobněji dále dokumentováno. Uvedená zjištění rovněž dokumentuje dříve zpracovaná evaluační studie Navreme Boheme (2010): *EVALUAČNÍ STUDIE 1 - EVALUACE PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE! Nejrozšířenějším dopadem na zaměstnance je skutečnost, že díky vzdělávání získali zaměstnanci nové dovednosti, které jim napomohou udržet současné pracovní místo a zvýší možnost při hledání nových pracovních příležitostí. Lze konstatovat, že evaluace mají podobné závěry. Stručné souhrnné informace jsou uvedeny v Technické zprávě.*

Dopady projektů na zaměstnance podpořených společností byly zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření ve společnostech, u kterých probíhalo terénní šetření a rovněž z informací z předchozích evaluací. Dále uvádíme stručný přehled zjištění ze šetření mezi zaměstnanci v rámci přípravy případových studií, následně jsou specifikovány nejčastější zjištěné výsledky vzdělávání na podpořené zaměstnance. Respondenti dotazníkového šetření spatřují největší přínosy zejména ve zvýšení efektivity vykonávaných pracovních činností, rozšíření odborné kvalifikace a zvýšení kompetencí v oblastech potřebných pro výkon jejich práce.

Mezi efekty, které nebyly plánovány, lze uvést zejména zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a v rámci firmy, zefektivnění pracovních postupů, zlepšení komunikace s klienty, větší stabilita týmu. Ve vazbě na proběhlé vzdělávací aktivity někteří zaměstnanci dali podněty či návrhy na zlepšení při vykonávaných pracovních činnostech, které byly jejich nadřízenými podpořeny a realizovány.

Negativní dopady nebyly v dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci identifikovány.

Dle zjištěných informací bylo zcela nebo částečně motivováno k účasti na vzdělávání 373 (62,3 %) respondentů dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Jednalo se průřezově o všechny typy zaměstnanců z hlediska jejich zařazení na pracovní pozici ve firmě. 357 (60 %) z nich plně uplatňuje získané dovednosti a znalosti v praxi, dalších 198 (33 %) z nich uvádí, že je spíše uplatňuje.

Větší jistotu v práci uvádí 411 (42 %) šetřených zaměstnanců, čtvrtina uvádí, že zvládá práci rychleji a pětina, že ve své práci dělá méně chyb. Vliv intervence na finanční ohodnocení zaměstnanců se ukázal jako poměrně malý - zvýšení platu uvádí pouze 5 % respondentů, získání jednorázové odměny 4,5 % z nich.

Změny by podle zaměstnanců bez realizace projektových aktivit spíše nenastaly u 299 (53 %) respondentů, 93 (16 %) uvádí, že by nenastaly. Vliv intervence se tak v šetřené skupině zaměstnanců ukazuje jako značný. Dále uvádíme vyhodnocení dosažení jednotlivých výsledků pro podpořené zaměstnance a vyhodnocení dopadů projektů na podpořené zaměstnance, kdy na základě šetření je odhadnuto, do jaké míry jsou výsledky způsobené realizací projektů. Výsledky jsou uvedeny heslovitě, přičemž jejich řazení je chronologické od bezprostředních (krátkodobých) výsledků po dlouhodobé. Zdrojem jsou zde relevantní informace získané prostřednictvím hloubkových a dílčích případových studií. Efekty výsledků jsou hodnoceny ve vazbě na zjištění z případových studií.

Výsledky a dopady na zaměstnance

Nejčastěji identifikované výsledky a dopady jsou tyto:

- *Zvýšení efektivity vykonávaných pracovních činností (zlepšení pracovního výkonu)* – Zlepšení pracovního výkonu je nejčastěji uváděným výsledkem projektu u zaměstnanců, identifikován byl u 36 (84 %) případových studií. Jak již bylo podrobněji kvantifikováno výše, zaměstnanci mají větší jistotu při práci, pracují rychleji a s méně chybami. Vliv intervence se prostřednictvím mrtvé váhy projevuje u jednotlivých zaměstnanců rozdílně ve vazbě na aktuální podmínky v dané firmě. Lze uvést, že téměř dvě třetiny projektů vykazují efekt mrtvé váhy do 50 %, zbývající třetina vyšší. Průměrně tak lze uvést 20 – 60 %, projevuje se zde tedy rozdílný vliv realizace projektu, vliv intervence je možné celkově označit jako vyšší. Alternativní atribucí je většinou vlastní praxe, kterou zaměstnanci vykonávají.
- *Zvýšení odborných kompetencí pracovníků ve vazbě na výkon jimi vykonávaných pracovních činností* – Uvedený výsledek byl dílčím způsobem identifikován u všech 43 (100 %) případových studií. Zde projevuje výrazný vliv intervence, efekt mrtvé váhy je uváděn nejčastěji 0 – 30 %. Alternativní atribuce je v jednotlivých projektech ve vazbě na konkrétní proškolené osoby rozdílná.
- *Finanční ohodnocení* - určitým dopadem na zaměstnance je i finanční ohodnocení případně povýšení. Identifikováno bylo u 11 (26 %) případových studií. Většinou mělo vazbu na zvýšení odborných kompetencí pracovníků a projevilo se ve formě jednorázové odměny, povýšení. Alternativní atribuci a efekt mrtvé váhy se v těchto případech většinou zjistit nepodařilo.
- *Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci v rámci firmy a s klienty* – Je uváděno jako jeden z neočekávaných efektů realizace projektu zhruba u pětiny (20 %) projektů. Efekt mrtvé váhy je v těchto případech cca 50 %. Výsledky u jednotlivých projektů jsou rozdílné, v některých případech se jedná o přímý výsledek projektu (nižší mrtvá váha), v některých případech je zřejmé, že k uvedenému efektu přispěl projekt jen částečně a výsledek je ovlivněn ještě dalšími faktory (např. postavením firmy na trhu, dlouhodobou spoluprací s klienty).
- *Nové podněty a návrhy na zlepšení* – Neočekávaným výsledkem realizace projektů jsou ve vazbě na proběhlé vzdělávací aktivity podané podněty či návrhy na zlepšení při vykonávaných pracovních činnostech. Zaměstnanci, kteří dali uvedené návrhy, konstatují, že byly jejich nadřízenými podpořeny a realizovány. Explicitně uvedeno u 6 (14 %) projektů. Efekt mrtvé váhy je v tomto případě nízký, cca 20 %. v identifikovaných projektech byly efekty přímým důsledkem realizace vzdělávacích aktivit. Alternativní atribucí je většinou vlastní praxe, kterou zaměstnanci vykonávají.
- *Větší stabilita týmu* – dílčím způsobem byl tento neočekávaný dopad identifikován u 5 (12 %) případových studií. Efekt mrtvé váhy je v tomto případě vysoký. Příspěvek intervence v případě tohoto efektu je nižší, stabilitu týmu ovlivňuje řada dalších faktorů (např. aktuální personální obsazení pracovních pozic, organizační struktura firmy).

Obecně lze konstatovat, že většinou nebyl zaznamenán efekt drop-off, většina zaměstnanců získané znalosti aktivně používá ve své každodenní praxi (dle výsledků dotazníkového šetření), tudíž naopak dochází ke zvyšování efektu intervence v čase.

Rozdíly v dopadech u IP a GP se u šetřených projektů neprojeví. Další dílčí informace lze nalézt v příloze II této Závěrečné zprávy, jejíž součástí jsou dílčí případové studie a hloubkové případové

studie a rovněž v přehledu výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci uvedeném v Technické zprávě.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Při zjišťování dopadů na zaměstnance je nutným předpokladem ochota firem účastnit se šetření a realizovat prostřednictvím něj dotazníkové šetření mezi podpořenými zaměstnanci. V souvislosti s tím bylo rovněž identifikováno, že s ohledem na aktuální vytíženost pracovními úkoly či případně ve vazbě na specifika některých profesí je velice obtížné získat vyplněné dotazníky (např. pracovníci na stavbách, řidiči, dělníci u provozních linek). Společnosti byly požádány o předání dotazníků všem zaměstnancům, kteří se zúčastnili školení, skutečnost ovšem nelze nijak ověřit. Nelze tak zjistit, ani zda odpovědělo málo zaměstnanců z oslovených, anebo zda odpověděli všichni, komu byl dotazník předán (tzn., dotazník byl předán z různých důvodů jen některým zaměstnancům).

Závěry

- Na základě provedených šetření u podpořených zaměstnanců je patrné, že zaměstnanci spatřují největší přínosy zejména ve zvýšení efektivity vykonávaných pracovních činností, rozšíření odborné kvalifikace a zvýšení kompetencí v oblastech potřebných pro výkon jejich práce.
- Jako neplánované efekty zaměstnanci nejčastěji uvádějí zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a v rámci firmy, zefektivnění pracovních postupů, zlepšení komunikace s klienty, větší stabilitu týmu.
- Ve vazbě na proběhlé vzdělávací aktivity někteří zaměstnanci dali podněty či návrhy na zlepšení při vykonávaných pracovních činnostech, které byly jejich nadřizenými dle získaných informací podpořeny a realizovány.
- Vliv intervence na finanční ohodnocení zaměstnanců se ukázal jako poměrně malý.
- Výsledky na sledovaném vzorku podpořených zaměstnanců ukazují, že je vysoká míra uplatnění znalostí a dovedností získaných proškolením v rámci projektových aktivit. Posílením profesních kompetencí se zvyšuje jejich uplatnitelnost na trhu práce, příspěvek intervence je však individuální a jeho míra je u jednotlivých zaměstnanců různá. Celkově lze konstatovat, že příspěvek intervence k adaptabilitě zaměstnanců je poměrně vysoký.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

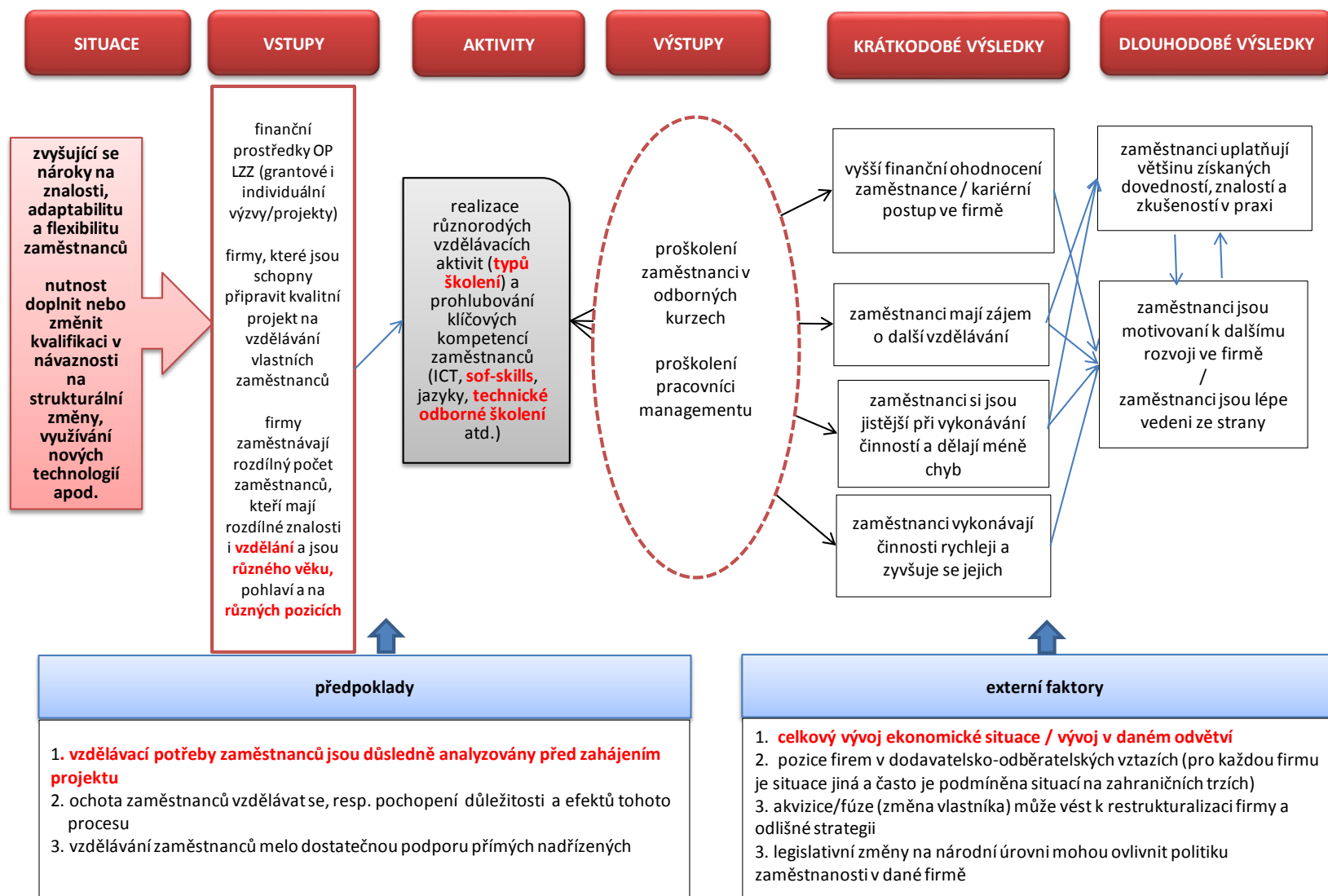
- **D-R-05: V OPZ 2014-2020 stanovit v textu připravovaných výzev informativní zprávu pro KP a firmy podpořené v IP, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti**
- **D-R-06: V OPZ 2014-2020 upřesnit povinnost pro podpořené subjekty realizovat vlastní šetření na úrovni cílových skupin**

Zestručněné znění EQ 14: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na zaměstnance podpořené společnosti? Proč intervence funguje, nebo nefunguje?

Evaluační výstupy a výsledky

V prvním kroku byl stanoven logický model vyjadřující teorii změny fungování intervence 1. 1. OP LZZ z hlediska testované úrovně zaměstnanců. Logický model vycházel z provedené rešerše literatury a následně byl diskutován po prvních dvou pilotních případových studiích.

Teorie změny fungování intervence na úrovni zaměstnanců (červeně jsou označeny faktory/podmínky, které lze na základě fsQCA identifikovat jako důležité)



V nejobecnější rovině lze konstatovat, že sledovaný výsledek intervence (míra uplatnění znalostí a dovedností získaných během školení v praxi) ve většině případů funguje. Z pohledu zaměstnanců lze doložit, že 59,5 % respondentů plně využívá znalosti v praxi i po ukončení realizace projektu. Dalších 33 % z nich uvádí „spíše ano“, tj. znalosti spíše využívá v praxi. Hlavním smyslem však bylo aplikovat QCA analýzu pro zjištění důvodů, za jakých okolností intervence funguje.

Testovány byly následující podmínky:

A - Gender

B - Věk

C - Vzdělání

D - CZ ISCO

E - Rozdílná míra zkušeností – délka praxe

F - Velikost podniku

G - Typ projektu – grantový versus individuální

H - Typ vzdělávání

I - Město venkov

J – Motivace zaměstnance

K – Soulad nabídky a poptávky

L - Podpora nadřízených pracovníků

Konkrétní výsledky ukazují, že k vysoké míře uplatnění výsledků v praxi vedla 1) dobře připravené vzdělávací kurzy odpovídající reálným potřebám pro spíše nižší pozice zaměstnanců (ne vedoucí pracovníci a management), 2) odborné vzdělávací kurzy v oblasti IT a technických oborů připravené pro zaměstnance s nižším stupněm vzdělání (zejména SŠ s a bez maturity), 3) dobře připravená nabídka vzdělávání odpovídající potřebám zejména pro mladší zaměstnance, 4) odborné kurzy v oblasti soft skills a jazykové vzdělávání připravení pro mladší zaměstnance, kteří mají dosažené vzdělání na úrovni VŠ nebo VOŠ, 5) v případech, kdy vzdělávání mělo podporu vedení a jednalo se o starší vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. Technické detaily výpočtu fsQCA jsou uvedeny v technické zprávě evaluace. S ohledem na míru konzistence a míru pokrytí (téměř 0,9) se jedná velmi relevantní výsledky, ale i tak v realitě existují případy, které model stále nevysvětluje. Jako přidanou hodnotu lze vidět především fakt, že se ze spektra testovaných podmínek vyfiltrovaly podmínky s evidentně různou významností pro stanovený výsledek.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

K výsledkům QCA je nezbytné přistupovat obezřetně, protože celá QCA analýza resp. soubor primárních dat je založen na konjunkturálním výzkumu (subjektivní názory zaměstnanců, optika evaluátora) a současně je nezbytné výsledky interpretovat v duchu ekvifinality (tj. optikou, kdy ke stejnému efektu vede několik cest).

Závěry

Sledovaný výsledek intervence (míra uplatnění znalostí a dovedností získaných během školení v praxi) ve většině případů funguje (na sledovaném vzorku). Výsledky analýzy fsQCA přispěly k identifikaci mechanismu účinku resp. podmínek, které hrají důležitou roli pro testovaný výsledek. Zdůraznit lze specifické kombinace podmínek, kdy byly výsledky pozitivní. Jedná se o situaci, kdy:

- nabídka vzdělávání odpovídala poptávce a současně bylo vzdělávání zaměřeno na nižší pozice zaměstnanců;
- odborné vzdělávací kurzy v oblasti IT a technických oborů byly připravené pro zaměstnance s nižším stupněm vzdělání (zejména SŠ s a bez maturity);
- nabídka vzdělávání odpovídala potřebám ve firmě zejména pro mladší zaměstnance;
- odborné kurzy v oblasti soft skills a jazykové vzdělávání byly připraveny pro mladší zaměstnance (s úrovní vzdělání VŠ nebo VOŠ;
- vzdělávání mělo podporu vedení a cílovou skupinou byli starší vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručňené znění EQ 15: Existuje rozdíl v účincích na zaměstnance mikro, malých, středních a velkých podniků? Existuje rozdíl v účincích projektů podpořených v grantových výzvách a v rámci individuálních projektů?

Evaluační výstupy a výsledky

Tato evaluační otázka byla řešena také pomocí fsQCA analýzy, ale významný vliv podmínek „velikostní kategorie firmy/příjemce“ ani „grantový vers. individuální projekt“ se nepotvrdil. V tzv. analýze nutných podmínek se míra konzistence ani pokrytí neukázala jako významná (viz technická zpráva evaluace). Proto byly dále zkonstruovány kontingenční tabulky, které mají vliv těchto podmínek ke sledovanému výsledku objasnit.

V případě velikostní kategorie podniků jsou patrné dílčí rozdíly. Žádná statistická diference v některé z velikostních kategoriích nebyla zaznamenána. Relativně nejvyšší míru uplatnění znalostí a dovedností ze vzdělávacích kurzů v praxi vykazují střední podniky (50 – 249 zaměstnanců).

Obdobně nevýrazné rozdíly lze identifikovat také v případě rozdělení zaměstnanců dle projektů, které byly podpořeny v rámci grantových vers. individuálních výzev. I v tomto případě na relativně významném vzorku respondentů nejsou patrné odchylky v žádné ze sledovaných kategorií odpovědí.

Tab. č. 27: Účinky na zaměstnance malých, středních a velkých podniků

			malé podniky	střední podniky	velké podniky
praxe (míra uplatnění znalostí a dovedností v praxi)	0	Count	0	3	9
		% within F1	0,0%	2,6%	3,6%
	0,2	Count	2	6	11
		% within F1	3,1%	5,2%	4,4%
	0,6	Count	25	33	85
		% within F1	38,5%	28,4%	34,1%
	1	Count	38	74	144
		% within F1	58,5%	63,8%	57,8%
Total		Count	65	116	249
		% within F1	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 28: Chi-Square test pro jednotlivé velikostní kategorie podniků

	malé podniky			střední podniky			velké podniky		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,088	3	,378	1,816	3	,611	1,865	3	,601
Likelihood Ratio	4,890	3	,180	1,839	3	,606	1,956	3	,582
Linear-by-Linear Association	,342	1	,559	,520	1	,471	1,150	1	,283
N of Valid Cases	430			430			430		

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 29: Účinky projektů na zaměstnance podpořené v grantových a individuálních výzvách

			grantové projekty	individuální projekty
praxe (míra uplatnění znalostí a dovedností v praxi)	0	Count	9	3
		% within G1	2,6%	3,3%
	0,2	Count	13	6
		% within G1	3,8%	6,7%
	0,6	Count	114	29
		% within G1	33,5%	32,2%
	1	Count	204	52
		% within G1	60,0%	57,8%
Total		Count	340	90
		% within G1	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 30: Chi-Square test pro grantové a individuální projekty

	grantové projekty			individuální projekty		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,518	3	,678	1,518	3	,678
Likelihood Ratio	1,386	3	,709	1,386	3	,709
Linear-by-Linear Association	,595	1	,440	,595	1	,440
N of Valid Cases	430			430		

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Tato evaluační otázka je založena stejném datovém souboru a analýzách provedených v rámci EQ 14 a platí tedy stejné limity spojené s ekvifinalitou, kauzální komplexitou atd.

Závěry

Celkově lze shrnout, že ani analýza fsQCA, ani hodnocení přes vytvořené kontingenční tabulky neprokazuje významné diference v účincích malých, středních a velkých podniků stejně jako v účincích projektů podpořených v grantových výzvách a v rámci individuálních projektů.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručněné znění EQ 16: Existuje rozdíl v dopadech u různých podskupin zaměstnanců? (dle CZ-ISCO, genderu, věku a případně pomocí dalšího členění jako např. podle délky pracovního úvazku u stejného zaměstnavatele).

Evaluační výstupy a výsledky

Rozdíly v dopadech u různých podskupin zaměstnanců byly hodnoceny přes fsQCA analýzu, kde byly testovány jednotlivé podmínky (gender, věk, CZ-ISCO aj.) a jejich význam pro hodnocený výsledek.

V případě rozdělení profesí zaměstnanců byl prokázán významnější vliv vzdělávacích aktivit (podpořených projekty ESF) na nižší zaměstnanecké profese jako např. referenti a techničtí pracovníci, administrativní pracovníci a dělnické profese. Současně je nezbytné upozornit, že se nejedná o podmínku nutnou pro dosažení výsledku, tj. vždy byla nezbytná ještě kombinace s jinou podmínkou (viz evaluační otázka 14). Kromě kvalitativní komparativní analýzy byla také zpracována kontingenční tabulka, která výše zmíněné dokumentuje. Ve sledovaných pěti kategoriích byl nejvyšší podíl zaměstnanců, kteří reálně uplatňují znalosti a dovednosti ze školení v praxi, právě v kategorii dělnických a administrativních profesí. Naopak dopady na vrcholový management společnosti, který byl často také cílovou skupinou vzdělávání, byly účinky nižší (pozn. rozdíl je však 15 p. b.)

Z hlediska genderového rozdělení hodnocených respondentů nebyly identifikovány žádné významné rozdíly. V rámci fsQCA analýzy se genderové rozdělení neprojevovalo jako významná podmínka

ovlivňující výsledek. Obdobné zjištění lze vidět i přes statistické zpracování primárních dat do kontingenční tabulky. Rozdíly mezi muži a ženami jsou v rozmezí 5 p. b. v jednotlivých kategoriích míry uplatnění znalostí v praxi.

Význam účinků projektu dle věkových kategorií zaměstnanců ukazuje dílčí rozdíly. Jednak se význam věkových kategorií ukázal v rámci fsQCA jako podmínka, která v kombinaci s jinými vedla k dosažení výsledku. Např. kombinace dobře připravená nabídka vzdělávání zejména pro mladší zaměstnance, nebo odborné kurzy v oblasti soft skills a jazykové vzdělávání připravené pro mladší zaměstnance, kteří mají nejvyšší dosažené vzdělání na úrovni VŠ nebo VOŠ, případně byl sledovaný výsledek dosažen v případech, kdy vzdělávání mělo silnou podporu vedení a jednalo se o starší vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. I zpracovaná kontingenční tabulka dílčí rozdíly mezi zaměstnanci potvrzuje. Aby intervence byla v praxi přínosná, vždy musela přesně cílit na reálnou poptávku dané věkové skupiny zaměstnanců ve firmě.

Délka praxe u daného zaměstnavatele se neukazuje jako významný faktor. Naopak vyšší význam byl zaznamenán u nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Nelze však zjednodušeně tvrdit, že by vzdělávání mělo vyšší význam pro konkrétní skupinu zaměstnanců (např. SŠ bez maturity). Stupeň vzdělání se ukázal jako podstatný vždy v kombinaci s jinými podmínkami (viz výsledky fsQCA).

Tab. č. 31: Účinky projektů na zaměstnance dle genderu

			muži	ženy
praxe (míra uplatnění znalostí a dovedností v praxi)	0	Count	11	1
		% within A1	3,5%	,9%
	0,2	Count	12	7
		% within A1	3,8%	6,4%
	0,6	Count	110	32
		% within A1	34,6%	29,1%
	1	Count	185	70
		% within A1	58,2%	63,6%
Total		Count	318	110
		% within A1	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 32: Chi-Square test pro genderové rozdělení

	muži			ženy		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,138	3	,247	4,329	3	,228
Likelihood Ratio	4,558	3	,207	4,717	3	,194
Linear-by-Linear Association	,810	1	,368	,825	1	,364
N of Valid Cases	430			430		

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 33: Účinky projektů na zaměstnance dle typu jejich pozice ve firmě

			vrcholové vedení	vedoucí zaměstnanci a mistři	referenti a techničtí pracovníci	administrativní pracovníci	dělnické profese	Total
praxe (míra uplatnění znalostí a dovedností v praxi)	0	Count	0	3	4	4	1	12
		% within D1	0,0%	2,7%	2,7%	5,5%	1,6%	2,8%
	0,2	Count	0	5	6	3	5	19
		% within D1	0,0%	4,5%	4,0%	4,1%	8,2%	4,4%
	0,6	Count	15	39	55	22	12	143
		% within D1	44,1%	34,8%	36,7%	30,1%	19,7%	33,3%
	1	Count	19	65	85	44	43	256
		% within D1	55,9%	58,0%	56,7%	60,3%	70,5%	59,5%
Total		Count	34	112	150	73	61	430
		% within D1	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 34: Chi-Square test pro jednotlivé typy pozic zaměstnanců ve firmách

	vrcholové vedení			vedoucí zaměstnanci a mistři			referenti a techničtí pracovníci			administrativní pracovníci			dělnické profese		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,054	3	,256	0,18	3	,981	1,23	3	,746	2,56	3	,464	8,01	3	,046
Likelihood Ratio	6,389	3	,094	,176	3	,981	1,220	3	,748	2,178	3	,536	8,185	3	,042
Linear-by-Linear Association	,204	1	,652	,065	1	,799	,266	1	,606	,176	1	,674	1,270	1	,260
N of Valid Cases	430			430			430			430			430		

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 35: Účinky projektů na zaměstnance podpořené v grantových a individuálních výzvách

			do 26 let	27 – 39	40 – 50	51 – 64	64+	Total
praxe (míra uplatnění znalostí a dovedností v praxi)	0	Count	0	3	3	5	1	12
		% within B	0,0%	4,5%	2,1%	2,6%	4,3%	2,8%
	0,2	Count	0	2	5	10	2	19
		% within B	0,0%	3,0%	3,5%	5,1%	8,7%	4,4%
	0,6	Count	2	19	48	70	4	143
		% within B	66,7%	28,4%	34,0%	35,7%	17,4%	33,3%
	1	Count	1	43	85	111	16	256
		% within B	33,3%	64,2%	60,3%	56,6%	69,6%	59,5%
Total		Count	3	67	141	196	23	430
		% within B	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Tab. č. 36: Chi-Square test pro rozdělení zaměstnanců dle věku

	do 26 let			27 – 39			40 – 50			51 – 64			64+		
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,47	3	,325	1,619	3	,655	0,751	3	,861	2,038 ^a	3	,564	1,58	3	,664
Likelihood Ratio	3,577	3	,311	1,617	3	,656	,781	3	,854	1,995	3	,573	1,633	3	,652
Linear-by-Linear Association	,064	1	,800	,844	1	,358	,323	1	,570	,225	1	,635	,211	1	,646
N of Valid Cases	430			430			430			430			430		

Zdroj: vlastní zpracování v SPSS dle získaných dat od zaměstnanců

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Tato evaluační otázka je založena stejném datovém souboru a analýzách provedených v rámci EQ 14 a platí tedy stejné limity spojené s ekvifinalitou, kauzální komplexitou atd.

Závěry

Podmínky testované v této evaluační otázce odhalily dílčí souvislosti s hodnoceným výsledkem. Významnější vliv vzdělávacích aktivit (podpořených projekty ESF) byl zaznamenán např. na nižší zaměstnanecké profese jako např. referenti a techničtí pracovníci, administrativní pracovníci a dělnické profese. Také význam věkových kategorií se ukázal v rámci fsQCA jako podmínka, která v kombinaci s jinými vedla k dosažení výsledku. Naopak z hlediska genderového rozdělení hodnocených respondentů nelze zjistit žádné významné rozdíly.

Doporučení

V rámci této evaluační otázky se žádná doporučení nenavrhují.

Zestručněné znění EQ 17: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnanců?

Evaluační výstupy a výsledky

Výsledky této evaluační otázky vycházejí z terénního šetření v jednotlivých podpořených podnicích při přípravě dílčích a hloubkových případových studiích. Obecně lze konstatovat, že většina proškolených zaměstnanců využívá získané znalosti a dovednosti v praxi, a to i v případě většího odstupu od konce realizace projektu. 60 % (357) z nich plně uplatňuje získané dovednosti a znalosti v praxi, dalších 33 % (198) z nich uvádí, že je spíše uplatňuje. Pouze 2% z nich získané znalosti neuplatňují.

Zaměstnancům jsou i po skončení realizace projektu nabízeny vzdělávací aktivity, a to 16 % (94) v obdobném rozsahu, 50 % (296) z nich jsou rovněž nabízeny, nicméně snížila se jejich intenzita. 34 % (197) respondentů uvedlo, že jim po skončení projektu vzdělávací aktivity nabízeny nejsou.

Důvod udržitelnosti výsledků je zaměstnanci spatřován: v každodenní potřebě využívání získaných dovedností a znalostí, v přijetí skutečnosti, že je nezbytné průběžně získávat nové znalosti z oboru pro udržení individuální kvalifikace, v promítnutí efektů z realizovaných vzdělávacích aktivit do dlouhodobých zkušeností. Trvalejší efekty mohou být posíleny motivací zaměstnanců naučit se něco nového a tyto znalosti následně využívat v praxi. Dílčím způsobem se vyšší motivace a chuť zapojit se do vzdělávání i po skončení projektu u zaměstnanců projevila.

Další dílčí informace lze nalézt v příloze II této Závěrečné zprávy, jejíž součástí jsou dílčí případové studie a hloubkové případové studie.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Při zjišťování dopadů na zaměstnance je nutným předpokladem ochota firem účastnit se šetření a realizovat prostřednictvím něj dotazníkové šetření mezi podpořenými zaměstnanci. V souvislosti s tím bylo rovněž identifikováno, že s ohledem aktuální vytíženost pracovními úkoly či případně ve vazbě na specifika některých profesí je velice obtížné získat vyplněné dotazníky (např. pracovníci na stavbách, řidiči, dělníci u provozních linek). Data pro tuto evaluační otázku se zakládají na výpovědích respondentů z dotazníkového šetření zaměstnanců (cca 500), jedná se o menší nereprezentativní vzorek. Navíc odpovídali zaměstnanci ve firmách, které byli ochotni se zapojit do šetření. Některé oslovené firmy odmítly účast v evaluaci s tím, že ve firmě již není osoba/osoby, které by o projektu něco věděly.

Závěry

- Na základě provedených šetření je patrné, že z pohledu zaměstnanců existuje poměrně vysoká míra udržitelnosti výsledků realizovaných vzdělávacích aktivit.
- Zaměstnanci mají možnost uplatňovat získané znalosti a dovednosti v praxi, někteří z nich jsou aktivnější v požadavcích na vzdělávání ve vazbě na svoji pracovní pozici.
- Intervence částečně přispívají k větší dostupnosti vzdělávání i po ukončení projektu, byť ve většině případů jsou zaměstnancům nabízeny vzdělávací aktivity v menším rozsahu než v době realizace projektu.
- Míra přispění intervence k adaptabilitě zaměstnanců je pak rovněž poměrně vysoká.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-05: V OPZ 2014-2020 stanovit v textu připravovaných výzev informativní zprávu pro KP a firmy podpořené v IP, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti***
- ***D-R-06: V OPZ 2014-2020 upřesnit pro podpořené subjekty realizovat vlastní šetření na úrovni cílových skupin***

Znění evaluačního ÚKOLU 5 – Provedte evaluaci aktivity zaměřené na vznik nebo rozvoj vzdělávacích systémů realizovaných v rámci projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1

V rámci evaluačního úkolu 5 budou zodpovězeny následující evaluační otázky vycházející ze zadávací dokumentace:

EQ 18: Na základě vstupních analýz vzdělávacích systémů u projektů předkládaných v rámci výzvy č. 94 (u velkých podniků) vytvořte typologii vzdělávacích systémů.

EQ 19: Které typy vzdělávacích systémů mají pro zaměstnance a pro zaměstnavatele největší přínos? Pro zodpovězení této evaluační otázky využijte expertní skupinu. Expertní skupina bude složena zejména z personalistů. Minimální počet členů expertní skupiny je tři.

EQ 20: Identifikujte případy dobré praxe projektů budujících systémy vzdělávání a využívající interní lektory.

ÚKOL 5

Kontext evaluačního úkolu 5

Smyslem evaluačního úkolu 5 bylo provést typologii vzdělávacích systémů vytvářených či rozvíjených v rámci projektů realizovaných velkými podniky podpořenými z výzvy 94. Další součástí tohoto evaluačního úkolu bylo také navržení kritérií pro možnou identifikaci dobré praxe týkající se rozvíjených vzdělávacích systémů, resp. zavádění a využívání interních lektorů v podpořených podnicích. Do plnění tohoto úkolu proto byli s ohledem na jeho vysokou odbornost zapojeni také externí personalisté, jejichž zařazení do realizace tohoto evaluačního projektu bylo odsouhlaseno ze strany zadavatele.

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 5

EQ 18: Na základě vstupních analýz vzdělávacích systémů u projektů předkládaných v rámci výzvy č. 94 (u velkých podniků) vytvořte typologii vzdělávacích systémů.

Evaluační výstupy a výsledky

V rámci výzvy č. 94 bylo na základě dat uvedených jednotlivými příjemci v prohlášení o velikosti podniku zjištěno, že velkých podniků bylo v rámci této výzvy podpořeno celkem 154.

Z hlediska typů cílových skupin zaměstnanců byla podpora z výzvy č. 94 využívána nejčastěji velmi různorodým způsobem. Přehled cílových skupin zaměstnanců podpořených z projektů velkých podniků z výzvy č. 94 je uveden dále.

V případě 40 vstupních analýz nejsou pozice zaměstnanců, kterým je vzdělávání určeno, vůbec uvedeny. Nejčastěji se mezi podporovanými skupinami zaměstnanců vyskytovali THP (67 velkých podniků), dělnické profese (47 velkých podniků) či přímo zástupci managementu (71 velkých podniků). Vzhledem k zaměření výzvy č. 94 byl velmi často důraz kladen také na vzdělávání interních lektorů (50 velkých podniků).

V případě, že byly vzdělávací kurzy určeny pouze jedné skupině zaměstnanců, byli zpravidla vybráni zástupci managementu nebo klíčoví / talentovaní zaměstnanci. Ve velkém počtu podniků byli naopak do projektových aktivit zapojeni všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich pracovní zařazení či typovou pozici.

Tab. č. 37: Přehled cílových skupin podpořených zaměstnanců

Typ cílových skupin zaměstnanců	Počet podpořených projektů, jejichž vzdělávací systém kladе důraz právě na daný typ cílové skupiny zaměstnanců daného podniku
Dělníci, skladníci, údržbáři, seřizovači, mistři, předáci	47
THP, právníci, finance, ekonomika, řízení kvality, účetní, personalista, logistika	67
Zaměstnanci marketingu, obchodní zástupci, zaměstnanci nákupu, prodavači	43
Zaměstnanci IT, správci sítě, grafici	11
Asistentky, administrativní pracovníci, technická podpora	19
Zaměstnanci VaV, VaV projektanti	4
Řidiči, dispečeři	11
Odborní pracovníci, konstruktéři, projektanti, technologové, inženýring	22
Kuchaři, číšníci, stévardi	3
Zdravotnický personál – lékařský i nelékařský	7
Management – TOP, střední management	71
Studenti a absolventi	2
Nově přijatí zaměstnanci	2
Agenturní zaměstnanci	1
Interní auditor	2
Interní lektor	50
Talenty, klíčoví zaměstnanci, výkonní zaměstnanci	6
Ostatní zaměstnanci (pozn.: ve vstupní analýze přímo uvedena tato kategorie zaměstnanců)	14

Pozn.: Některé vzdělávací systémy kladou důraz na více než jen na jednu skupinu zaměstnanců, proto se celkový počet projektů rozdělených dle této kategorizace nerovná celkovému počtu podpořených projektů.

Pokud jde o klasifikaci podpořených velkých podniků z hlediska zaměření jejich hlavní ekonomické činnosti, patřily mezi nejčastěji podpořené podniky z oblasti velkoobchod (kód NACE 46), výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů (kód NACE 29) či zdravotní péče (kód NACE 86).

Tab. č. 38: Přehled podpořených velkých podniků podle hlavní ekonomické činnosti

Hlavní ekonomická činnost podniku (dle kódu NACE)	Počet podpořených velkých podniků	Hlavní ekonomická činnost podniku (dle kódu NACE)	Počet podpořených velkých podniků
08 – ostatní těžba a dobývání	1	41 – výstavba budov	2
10 – výroba potravinářských výrobků	4	42 – inženýrské stavitelství	3
11 – výroba nápojů	2	43 – specializované stavební činnosti	2
13 – výroba textilií	2	45 – velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel	2
16 – zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových a slaměných výrobků	1	46 – velkoobchod kromě motorových vozidel	14
17 – výroba papíru a výrobků z papíru	1	47 – maloobchod kromě motorových vozidel	6
18 – Tisk a rozmnožování nahaných nosičů	1	49 – pozemní a potrubní doprava	5
20 – výroba chemických látek a chemických přípravků	1	52 – skladování a vedlejší činnosti v dopravě	4
22 – výroba pryžových a plastových	8	53 – poštovní a kurýrní činnosti	1

výrobků			
23 – výroba ostatních nekovových minerálních výrobků	8	56 – stravování a pohostinství	1
24 – výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství	4	58 – vydavatelské činnosti	2
25 – výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení	8	62 – činnosti v oblasti informačních technologií	3
26 – výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení	1	63 – informační činnosti	1
27 – výroba elektrických zařízení	7	65 – pojištění, zajištění a penzijní financování	1
28 – výroba strojů a zařízení	8	70 – činnost vedení podniků, poradenství v řízení podniků	3
29 – výroba motorových vozidel	13	71 – architektonické a inženýrské činnosti	1
30 – výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení	4	73 – reklama a průzkum trhu	1
32 – ostatní zpracovatelský průmysl	3	78 – činnost související se zaměřováním	1
33 – opravy a instalace strojů a zařízení	4	79 – činnost cestovních agentur a kanceláří	1
35 – výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	1	82 – administrativní, kancelářské a jiné podpůrné činnosti pro podnikání	3
37 – činnost související s odpadními vodami	1	86 – zdravotní péče	11 – zdravotní péče
38 – shromažďování, sběr a odstraňování odpadů, úprava odpadů k dalšímu využití	1	95 – opravy počítačů a výrobků pro osobní potřebu	1

Pokud jde o převažující typ vzdělávání, které bylo v podpořených projektech pro zaměstnance podpořených firem zajištěno, převažovalo v 38 případech podpořených firem vzdělávání technické, dále v 16 případech vzdělávání zaměřené na soft skills, v 9 případech vzdělávání zaměřené na legislativní otázky a také v oblasti IT. Převážně na jazykové vzdělávání bylo poskytováno vzdělávání zaměřeno pouze v jednom velkém podniku. U zbývajících 71 podniků bylo vzdělávání poskytováno rovnoměrně ve všech relevantních oblastech.

Na základě dosud prostudovaných vstupních analýz vyplývá, že způsob zpracování i míra detailu jednotlivých analýz se velmi liší, a to i přesto, že minimální požadavky na zpracování těchto analýz byly stanoveny přímo výzvou č. 94. Podrobná analýza informací uváděných velkými podniky do vstupních analýz je uvedena v Technické příloze.

Z analýzy vstupních analýz jednoznačně vyplývá, že většina z nich je zpracována spíše obecným způsobem, prakticky vždy v nich chybí jakákoli kvantifikace problému, na který předložený projektů reaguje (např. stávající výše fluktuace, kterou chce projekt pomoci řešit apod.). Přičemž právě informace tohoto typu by byly velmi cenné při vytváření typologie vytvářených či rozvíjených vzdělávacích systémů i při hodnocení úspěšnosti realizace jednotlivých projektů tohoto typu.

V řadě vstupních analýz schválených projektových žádostí (konkrétně u 50 z nich) však nejsou uváděny ani všechny minimální požadavky stanovené výzvou č. 94 (viz prázdná pole ve vytvořeném

přehledu klíčových informací ze vstupních analýz uvedeném v Technické příloze). Vzájemná značná nesourodost uváděných dat ve vstupních analýzách zpracovaných ze strany jednotlivých příjemců – velkých podniků podpořených z výzvy č. 94 – proto představuje značné omezení pro zpracování typologie vzdělávacích systémů.

I přesto se evaluační tým pokusil navrhnout na základě dostupných dat možnou typologii vytvářených či rozvíjených vzdělávacích systémů, a to za expertní podpory externích konzultantů z oblasti personálního řízení. Vytvořená typologie (zpracovaná ve dvou možných variantách) je představena dále.

Varianta A: Typologie odvozená z cílů vzdělávacích programů realizovaných v rámci jednotlivých vzdělávacích systémů

První možná typologie vytvářených či rozvíjených vzdělávacích systémů je vytvořena ve vazbě na cíle vzdělávacích programů, které jsou v rámci těchto systémů realizovány.

Velmi často se ve zpracovaných vstupních analýzách hovoří o zavádění systému interních lektorů, o rozvoji talent managementu či o nahrazení ad hoc školení jejich systematickým plánováním a realizací. Právě tato skutečnost naznačuje, že právě typologie vzdělávacích systémů z hlediska cílů vzdělávacích programů, na které jsou tyto systémy zaměřeny, je jednou z možných cest k vytvoření této typologie.

Konkrétní cíle podporovaných vzdělávacích programů jsou uvedeny ve druhém sloupci tabulky č. 1, přičemž ke každému cíli je přiřazen typ daného vzdělávacího programu.

Tab. č. 39: Typologie vzdělávacích systémů – varianta A

Program	Cíle
Program adaptace nových zaměstnanců	Zajistit zdárné zapracování nových zaměstnanců ve firmě/na pracovišti.
Program kurzů ze zákona	Zajistit všechny zákonem požadovaná školení pro výkon konkrétních činností zaměstnance.
Program manažerského vzdělávání	Poskytnout vedoucím zaměstnancům znalosti a dovednosti nutné k vedení lidí. Můžeme rozdělit na: • Rozvoj komunikačních dovedností • Osobnostní rozvoj • Rozvoj manažerských dovedností
Program odborného vzdělávání	Poskytnout zaměstnancům odborné znalosti k výkonu konkrétních činností, k doplnění znalostí nově vznikajících technologií, atd.
Program jazykového vzdělávání	Poskytnout zaměstnancům jazykové kompetence potřebné k výkonu práce. Lze dělit na udržovací, rozvojové, intenzivní před vysláním do zahraničí.
Program ICT vzdělávání	Poskytnout zaměstnancům obecní i konkrétní dovednosti k jazykové kompetence potřebné k výkonu práce.
Program přípravy interních lektorů (koučů, mentorů)	Připravit interní lektory (kouče, mentory) a rozvíjet jejich kvality pro nejrůznější školicí a rozvojové programy firmy.
Rekvalifikační program/interní rekvalifikační program	Rekvalifikovat zaměstnance ohrožené propouštěním, pro které již v budoucnu není zřejmé uplatnění, pro jiné pozice v rámci firmy.
Program přípravy talentů/personálních rezerv	Rozvíjet talenty a/či připravit personální rezervy pro potřeby firmy. Může být samostatný program se samostatnými akcemi nebo hodnotící a rozvojový proces, kdy zaměstnanec je vyslán do vzdělávacích akcí ostatních programů.

Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

Je však zcela zřejmé, že v případě konkrétních podpořených projektů se rozvíjené či zaváděné vzdělávací systémy obvykle zaměřují na více než jen jeden typ konkrétního vzdělávacího programu.

Pro možné využití této vytvořené typologie pro případné další podobně zaměřené výzvy by proto bylo vhodné např. již tuto typologii zahrnout do informací k dané výzvě tak, aby příjemci při vytváření svých vstupních analýz mohli své vzdělávací systémy kategorizovat jednotným způsobem.

Pokud jde o aplikaci této typologie na podpořené projekty z výzvy č. 94, lze u jednotlivých typů uvést následující počet vzdělávacích systémů, na které se na daný typ vzdělávacího programu zaměřoval.

Tab. č. 40: Zastoupení podpořených projektů dle typologie A

Program	Počet podpořených projektů, jejichž vzdělávací systém klade důraz právě na daný typ programu
Program adaptace nových zaměstnanců	5
Program kurzů ze zákona	0
Program manažerského vzdělávání	89
Program odborného vzdělávání	131
Program jazykového vzdělávání	19
Program ICT vzdělávání	20
Program přípravy interních lektorů (koučů, mentorů)	50
Rekvalifikační program/interní rekvalifikační program	2
Program přípravy talentů/personálních rezerv	8

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Pozn.: Některé vzdělávací systémy kladou důraz na více než jen jeden vzdělávací program, proto se celkový počet projektů rozdělených dle této typologie nerovná celkovému počtu podpořených projektů.

Varianta B: Typologie vzdělávacích systémů vytvořená dle hlavního typu změny, kterou podpora daného vzdělávacího systému v daném podniku přinesla

Druhá možná typologie vytvářených či rozvíjených vzdělávacích systémů představená v této zprávě je vytvořena ve vazbě na charakter změny, kterou podpora z LZZ v daném podniku iniciovala. Hlavním kritériem pro tuto typologie je proto hlavní znak daného vzdělávacího systému a skutečnost, zda změnu lze spatřit spíše v rozšíření zavedeného systému (např. v rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit pro zaměstnance podpořené firmy) či v nějaké další kvalitativní změně.

Tab. č. 41: Typologie vzdělávacích systémů – varianta B

Typ vzdělávacího systému	Hlavní znak vzdělávacího systému
Rozšíření stávajícího vzdělávacího systému	Snaha rozšířit stávající nabídku vzdělávání (např. dosud realizovaného jen ve vazbě na stanovené legislativní požadavky), resp. snaha více systematizovat přístup ke vzdělávání v daném podniku (přechod od vzdělávání ad hoc ke vzdělávání, které je systematicky plánováno)
Důkladnější propracování vzdělávacího systému	Snaha důkladněji propracovat vzdělávací systém, např. zapojením interních lektorů, rozvojem talent managementu či zavedením novějších přístupů jako je coaching či mentoring

Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

Pokud jde o aplikaci této typologie na podpořené projekty z výzvy č. 94, lze u jednotlivých typů uvést následující počet vzdělávacích systémů, který odpovídá takto stanovené typologii.

Tab. č. 42: Zastoupení podpořených projektů dle typologie B

Typ vzdělávacího systému	Hlavní znak vzdělávacího systému
Rozšíření stávajícího vzdělávacího systému	87
Důkladnější zpracování vzdělávacího systému	67

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Pokud jde o zodpovídání EQ 18, představuje hlavní limit různorodý způsob zpracování vstupních analýz velkých podniků tvořící přílohu projektových žádostí. Hlavním nedostatkem většiny analýz je přitom jejich přílišná obecnost a také skutečnost, že cíle, kterých mělo být prostřednictvím zavádění či rozvoje systému vzdělávání dosaženo, nejsou zpravidla vůbec jakýmkoli způsobem kvantifikovány. Řada vstupních analýz nebyla navíc zpracována kompletně, tj. část požadovaných dat v nich není obsažena.

Závěry

- Na základě zpracovaných vstupních analýz velkých podniků lze definovat typologii vytvářených či rozvíjených vzdělávacích systémů jen velmi obtížně. Možným přístupem je klasifikování těchto vzdělávacích systémů podle cílů zaváděných či rozvíjených vzdělávacích programů či klasifikování těchto vzdělávacích systémů podle toho, zda rozvíjený vzdělávací systém představuje spíše kvantitativní či spíše kvalitativní změnu dosud existujícího systému vzdělávání.

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-07: V OPZ 2014-2020 využívat povinně vstupní analýzy pro všechny výzvy zaměřené na vnitropodnikové vzdělávání***

Zestručněné znění EQ 19: Které typy vzdělávacích systémů mají pro zaměstnance a zaměstnavatele největší přínos?

Evaluační výstupy a výsledky

Dále jsou ve vazbě na vytvořenou typologii vzdělávacích systémů představenou ve dvou variantách v rámci zodpovídání EQ 18 identifikovány předpoklady, za kterých mají jednotlivé typy vzdělávacích systémů pro zaměstnance i zaměstnavatele největší přínos. Tyto předpoklady jsou identifikovány formou situací, v nichž se podnik před rozvojem daného vzdělávacího systému nachází, resp. problémů, na které se podnik danou intervencí snaží reagovat.

Tab. č. 43: Varianta A: Typologie odvozená z cílů vzdělávacích programů realizovaných v rámci jednotlivých vzdělávacích systémů – předpoklady pro největší přínos daného programu

Program	Situace / Problémy, na které daný vzdělávací program reaguje
Program adaptace nových zaměstnanců	Situace: - Pro firmu je důležité odpovídající vystupování zaměstnanců (např. call centra, prodejci atd.) - Pro firmu je důležité rychlé a/nebo kvalitní zapracování zaměstnanců (např. technologicky náročná výroba, koordinace složitých procesů atd.) - Pro firmu je důležité, aby zaměstnanci rychle splynuli s firemní kulturou Problémy: - Firma má problémy s nízkou loajalitou zaměstnanců - Firma hodně nabírá zaměstnance a má díky tomu vysoké ztráty (zmetkovost, ztráty klientů atd.) - Firma chce snížit fluktuaci / adaptace zvyšuje zapojení zaměstnanců do firmy
Program kurzů ze zákona	Situace: - Tato školení firma musí zajistit v každém případě, nesmí totiž přidělit konkrétní práci člověku, který nemá odpovídající oprávnění (kurz ze zákona) k výkonu té dané činnosti - Firma potřebuje zvýšit zastupitelnost zaměstnanců / proto vyškolí zaměstnance pro činnosti nad rámec běžných činností - Firma se chystá na změnu technologie, výrobního programu atd. a potřebuje doplnit školení ze zákona pro své zaměstnance - Doplňek / součást rekvalifikačního programu Problémy: - Firma má velmi fluktuující/nárazový výrobní program ve více oborech a ekonomicky nezvládá mít aktivní profesní průkazy pro svoje lidi v celé šíři potenciálního výrobního programu
Program manažerského vzdělávání	Situace: - Expandující firma potřebuje zvyšovat počet vedoucích zaměstnanců (obměňovat je) - Firma se rozhodne implementovat významnou změnu (změnit efektivitu, změnit kulturu, komunikační návyky, sdílené koncepty atd.) - Firma v rámci auditu / průzkumu atd. identifikuje základní potřebu skupinového vzdělávání a standardizace znalostí, dovedností i charakteristik vedoucích zaměstnanců Problémy: - Noví vedoucí, zejména povýšení z dělnických či administrativních profesí nemají znalosti a dovednosti k výkonu vedoucí pozice (administrativa, právo, pracovní právo, vedení porad, atd.) - Vedoucí zaměstnanci nezvládají některé aspekty své role - Nedostatky vedoucích zaměstnanců identifikované v rámci hodnocení zaměstnanců atd.
Program odborného vzdělávání	Situace: - Firma zavádí novou technologii – novou linku, nové produkty - Zaměstnanci se musí seznamovat s novými technologiemi, odbornými

	poznatky, legislativou atd. - Noví zaměstnanci musí doplnit firemní odborné technologické know-how - Firma chce zvýšit zapojení zaměstnanců a odborné vzdělávání je vhodným nástrojem pro angažovanost zaměstnanců Problémy: - U konkrétního zaměstnance (skupiny zaměstnanců) je identifikován deficit v odbornosti (oproti profilu, z hodnocení, atd.) - Ztráty na konkrétní lince, provozu atd. jsou způsobeny neznalostí lidí - Vysoký počet reklamací / nákladné reklamace způsobené lidským faktorem
Program jazykového vzdělávání	Situace: - Firma realizuje/rozšiřuje výrobu/obchod do zahraničí - Firma má klienty z řad zahraničních investorů - Firma pracuje s informacemi a poznatky ze zahraničí, potřebuje studovat/číst v cizím jazyce (např. vědecká a inovativní pracoviště) - Firma je vlastněna zahraničním vlastníkem, je součástí nadnárodní korporace. - Jednáním jazykem firmy je cizí jazyk atd. Problémy: - U konkrétního zaměstnance (skupiny zaměstnanců) je identifikován deficit v odbornosti (oproti profilu, z hodnocení, atd.) - Firma nemá zaměstnance pro práci na zahraničních projektech - firma umí věrohodně ukázat, že deficit v jazykových dovednostech zaměstnanců jí škodí
Program ICT vzdělávání	Situace: - Firma přechází na nový (administrativní, výrobní, ekonomický atd.) software - Technologický vývoj nutí firmu používat nový software - Firma chce zvýšit produktivitu převedením agend do standardizovaných postupů za podpory ICT Problémy: - Konkrétní zaměstnanci neovládají používaný software
Program přípravy interních lektorů (koučů, mentorů)	Situace: - Firma vyvíjí systém interního školení – z nejrůznějších důvodů (unikátnost know-how, snaha o posílení interních vazeb, maximalizace efektivnosti školení a jeho propojení s praxí atd.) - obdobně koučování, mentoring, podpora talentů atd. - Firma chce propojit zaměstnance do podpůrné sítě - Firma si připravuje školitele pro implementaci nových technologií, linek atd. Problémy: - Firma používá interní lektory a zpětné vazby účastníků nebo hodnocení kvality vzdělávání ukazují nedostatky lektorů - Externí školitelé nových dělníků nejsou kvalitní
Rekvalifikační	Situace:

program/interní rekvalifikační program	- Proměna výrobního programu, změna technologie při výrobě, nasazení nových výrobních linek, změna struktury podniku v budoucnu způsobí nadbytek zaměstnanců konkrétních profesí. Firma nechce o kvalitní a loajální zaměstnance přijít a chce je umístit do jiných pozic Problémy: - Firma musí změnit výrobní program a zaměstnanci neumí nové profese
Program přípravy talentů/personálních rezerv	Situace: - Firma připravuje personální rezervy pro konkrétní pozice či cíleně identifikuje a rozvíjí talenty z řad svých zaměstnanců - Firma cíleně vybírá nejlepší z nejlepších, zavádí kariérní postupy, buduje si jádro talentů pro budoucí expanzi, nasazení do dceřiných firem atd. Problémy: - Firma expanduje a potřebuje obsazovat další a další manažerské pozice svými zaměstnanci. - Konkrétní pozice jsou pro firmu klíčové a odchod zaměstnanců bez připravené náhrady by znamenal vážné ohrožení činnosti firmy.

Tab. č. 44: Varianta B: Typologie vzdělávacích systémů vytvořená dle hlavního typu změny, kterou podpora daného vzdělávacího systému v daném podniku přinesla – předpoklady pro největší přínos daného systému

Typ vzdělávacího systému	Situace, za kterých je vhodné daný typ vzdělávacího systému zavést či dále rozvíjet
Rozšíření stávajícího vzdělávacího systému	- vedena evidence legislativních/zákonných školení (za zaměstnance, celkově za firmu) – tabulky, prezenční listiny, osvědčení - nahodilá školení (mimo legislativní) jednotlivců/skupin bez vazby na systematickou analýzu vzdělávacích potřeb, bez vazby na cílenou potřebu rozvoje, udržitelnost, kontinuitu (většinou vychází z ad hoc požadavků managementu a momentální potřeby „něco udělat“, nenavazuje na sebe), případně žádná školení mimo legislativou daná - není vedena evidence školení mimo legislativu nebo pouze na ekonomickém oddělení za celou firmu z pohledu finančních nákladů – chybí rozpady na jednotlivce (finančně i obsahově) - nejsou ověřovány znalosti, dovednosti účastníků školení - často využívány pouze externí subjekty ke školení - u menších firem využíváno externích „otevřených kurzů“ – nízká míra zacílení na konkrétní požadavky firmy - často není určena jedna konkrétní osoba odpovídající za vzdělávání ve společnosti – vedou si sami vedoucí – nesystematické z celofiremního pohledu - neexistují plány vzdělávání (ani celofiremní, ani na odd. nebo jednotlivce)
Důkladnější propracování vzdělávacího systému	- existuje evidence vzdělávání jak legislativního, tak dalšího typu vzdělávání – za firmu i jednotlivce (obsahově i finančně) - existují plány vzdělávání a jsou naplňovány a vyhodnocovány - je stanoven pracovník/pracovníci zabývající se a odpovídající za proces vzdělávání ve společnosti

	- plány jsou stanovovány na základě analýzy vzdělávacích potřeb (testování, rozhovory, hodnocení,...) - převážně využívání externích vzdělávacích subjektů – dlouhodobější spolupráce – navazující vzdělávání - ad hoc využití stávajících pracovníků pro interní vzdělávání - nesystematické a zatěžující při běžném pracovním procesu
--	---

Pokud jde o předpoklady pro co nejpřínosnější realizaci vzdělávací aktivit z pohledu zaměstnanců, lze za ně pokládat zejména následující situace:

- Vzdělání je zajištěno v oblasti, která je skutečně potřebná, aby byla práce vykonávána lépe. Konkrétně jde tak o případy, kdy je například potřeba připravit zaměstnance na určité změny. Podstatné přitom je, aby získané znalosti bylo možné využít v určité dohledné době. Není totiž užitečné školit něco, co nelze v dohledné době po realizaci školení skutečně ze strany zaměstnanců využít v praxi.
- Vzdělávání by mělo odpovídat pracovní náplni daného zaměstnance a mělo by jí být maximálně uzpůsobeno. Například výuka cizích jazyků by měla být uzpůsobena činností, které v daném cizím jazyce musí zaměstnanec vykonávat.
- Vzdělávání by mělo odpovídat úrovni znalostí jednotlivých zaměstnanců v době realizace daného vzdělávání, nikoli v době realizace přípravy projektové žádosti.
- Vzdělávání je zajištěno v období, kdy účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách nenarušuje běžný provoz v daném podniku.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Evaluační otázka 19 nemá žádné limity z hlediska použitých evaluačních metod, které by negativně ovlivnily následující závěry a doporučení.

Závěry

- Z provedených analýz a zajištěných expertních konzultací nevyplyvá, že by existoval nějaký vzdělávací systém, který by bylo možno „en bloc“ označit za nepřínosný.
- Největší přínos, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele mají takové vzdělávací programy či systémy, které jsou implementovány za podmínek, v nichž je realizace daného vzdělávacího programu či další rozvoj daného vzdělávacího systému zvláště vhodná. Pro každý typ podporovaného vzdělávacího programu či systému lze totiž specifikovat výchozí situaci či problémy, k jejichž překonání je právě daný vzdělávací program či systém zvláště vhodný.

Doporučení zaměřená na vhodné cílení intervencí

- D-C-2: V OPZ 2014-2020 hodnotit v projektových žádostech také vhodnost navržených vzdělávacích programů vzhledem k výchozí situaci dané firmy***

EQ 20: Identifikujte případy dobré praxe projektů budujících systémy vzdělávání a využívající interní lektory.

Evaluační výstupy a výsledky

Jako kritéria pro identifikaci dobré praxe projekt budujících systémy vzdělávání a/nebo využívající interní lektory navrhuje na základě konzultací s experty z oblasti personalistiky následující:

- **Kvalitně zpracovaná vstupní analýza**, která bude popisovat i kvantifikované cíle, jichž chce podnik prostřednictvím dané podpory dosáhnout. Vstupní analýza by měla poskytovat detailní informace o výchozí situaci daného podniku umožňující externím hodnotitelům posoudit, zda navrhované aktivity projektu jsou skutečně v podmínkách dané firmy relevantní a v dlouhodobém horizontu udržitelné.
- Podpořený projekt jako **součást dlouhodobé jasně formulované strategie firmy** zaručující, že i do budoucna je podpořená společnost připravena využívat vlastní zdroje k dlouhodobému udržení a dalšímu rozvoji získaných znalostí a dovedností a že se změny v systému vzdělávání promítnou i do interních procesů firmy, a byla tak zajištěna jejich dlouhodobá.

V rámci projektů velkých podniků podpořených z výzvy 94 a navštívených v rámci terénních šetření však vzhledem k stávající podobě požadavků na zpracování vstupních analýz není možné žádný z nich na základě výše uvedených kritérií za příklady dobré praxe jednoznačně označit. Navíc pokud jde specificky o příklady dobré praxe u projektů pomáhajících vybudovat systém interních lektorů, je možné dobrou praxi potvrdit pouze s delším časovým odstupem (např. po 2 – 3 letech) od ukončení realizace daného projektu. U tohoto typu projektů je totiž klíčové ověřit, zda je vytvořený systém interních lektorů stále využíván a tedy zda je ho možno považovat za dlouhodobě udržitelný. Na druhou stranu je však možné u obou navštívených velkých podniků podpořených z výzvy 94, tj. jak u projektu společnosti Portola, s. r. o., tak u projektu realizovaného ze strany společnosti ElectroWorld, s. r. o., identifikovat mnohá pozitiva (např. jasné zaostření a provázání aktivit projektu nebo způsob zajištění vysoké angažovanosti zaměstnanců v případě společnosti Electro World či vysoká ochota zaměstnanců zapojit se do vzdělávacích aktivit v případě společnosti Portola).

Na druhou stranu bylo možno v rámci zodpovídání této evaluační otázky na základě informací z provedených šetření i expertních konzultací s personalisty identifikovat další dílčí doporučení určená ŘO, resp. přímo žadatelům o finanční podporu. Přehled těchto dílčích doporučení je uveden v části doporučení.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Zodpovídání EQ 20 je do značné míry limitováno stanovenou velikostí vzorku velkých podniků podpořených z výzvy 94 zařazených mezi projekty navštěvované během zajištěného terénního šetření. Mezi 43 navštívenými projekty totiž byly pouze dva realizované těmito podniky. Na druhou stranu vzhledem k možnosti zodpovědět tuto EQ nejen prostřednictvím identifikace dobré praxe, ale také prostřednictvím upozornění na nedostatky, které se při realizaci podobných projektů mohou objevit a které mohou představovat bariéru pro efektivní využití poskytnuté podpory z ESF, bylo

možno tuto EQ zodpovědět i přes výše uvedené metodologické omezení.

Závěry

- Mezi hlavní kritéria umožňující identifikovat dobrou praxi mezi podpořenými projekty patří kvalitně zpracovaná vstupní analýza, skutečnost, že projekt je realizován jako součást dlouhodobé strategie firmy a dostatečná odborná a personální kapacita podpořeného podniku. Vzhledem ke skutečnosti, že splnění výše uvedených kritérií nebylo možno potvrdit ani u jednoho z hodnocených projektů, nebylo příklady dobré praxe možno identifikovat.

Ostatní doporučení (detail popisu níže uvedených doporučení je v kapitole „Závěry a doporučení“):

- D-O-01: Zkrátit délku schvalování obdobně zaměřených projektů na co možná nejkratší dobu, dle názoru personalistů na max. 4 měsíce
- D-O-02: Analýzy vzdělávacích potřeb zpracovávat na základě více zdrojů dat
- D-O-03: Zajistit pro přípravu a realizaci obdobně zaměřených projektů odborné kapacity personalisty, a to zejména u žadatelů z řad menších firem
- D-O-04: Do plánování projektu zapojovat i vedoucí pracovníky vzdělávaných zaměstnanců
- D-O-05: Zajistit v podpořených firmách dostatečnou personální kapacitu nutnou pro realizaci takto zaměřeného projektu
- D-O-06: Připravovat projekt v oblasti vnitropodnikového vzdělávání jako součást strategického rozvoje dané firmy
- D-O-07: Plánovat projekty v oblasti vnitropodnikového vzdělávání i s ohledem na reálné časové možnosti zaměstnanců se dále vzdělávat
- D-O-08: Zajistit kapacity odborníka na rozvoj lidských zdrojů v podpořených firmách i v době po ukončení realizace projektu

Znění evaluačního ÚKOLU 6 – Zpracujte 10 případových studií projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1

V rámci evaluačního úkolu 6 nejsou stanoveny dílčí evaluační otázky v zadávací dokumentaci.

ÚKOL 6

Kontext evaluačního úkolu 6

Smyslem evaluačního úkolu 6 bylo zpracovat 10 případových studií projektů OP LZZ, oblast podpory 1.1.

Výsledky, závěry a doporučení dílčích evaluačních otázek úkolu 6

Evaluační výstupy a výsledky

Úkol 6 je průřezovým úkolem, který se dotýká všech ostatních evaluačních úkolů. Z úkolu 1 vycházela volba projektů pro zpracování hloubkových případových studií. Tyto studie potom vstupují do ostatních úkolů jako významný zdroj informací. V příloze této závěrečné zprávy jsou zpracovány hloubkové případové studie podniků, jejichž výčet je uveden v metodické kapitole č. 1 této závěrečné zprávy (viz tabulka č. 3).

Metodika dotazování, která zahrnovala vedle desk research a polostrukturovaných rozhovorů s realizátory projektů i dotazníkové šetření mezi podpořenými zaměstnanci, je uvedena v technické zprávě.

Popis limit použitých evaluačních metod a tedy i evaluačních závěrů a doporučení

Významným limitem při zpracování hloubkových případových studií byla neochota některých příjemců spolupracovat na evaluaci a zpracovávání případových studií a velmi slabé postavení a pravomoci evaluátora. Pro zpracování 43 případových studií muselo být osloveno celkem 69 firem, což představuje úspěšnost cca 62 %. Způsoby odmítnutí se velmi lišily, od slušného omluvení se z nějakého pochopitelného důvodu, přes „hraní na schovávanou“ až po poměrně hrubé odmítnutí stylem „Naši firmě to nic nepřinese, akorát by to zabralo náš čas, nechceme se vám věnovat“. Evaluátor tak neměl možnost provést u těchto subjektů šetření. Evaluátor není schopen posoudit, zda odmítnutí souvisí s reálnou vytižeností těchto firem, či zda tyto firmy vedl k odmítnutí jiný důvod. Ochota firem spolupracovat se viditelně zvýšila poté, co byli zástupci nejprve osloveni přímo pracovníkem MPSV ČR a až následně evaluátorem. Pro vlastní závěry evaluace z toho plyne, že je třeba je interpretovat s vědomím existence významného efektu non-response bias. Dalším limitem je potom dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Zde byl evaluátor odkázán na pomoc příjemce a distribuci dotazníků zaměstnancům. Přestože byl příjemce vždy požádán o distribuci dotazníků všem zaměstnancům, kteří se účastnili školení, není možné zjistit, zda tak skutečně učinil a nepředal dotazník pouze vybraným zaměstnancům.

Závěry

- Hodnocené případové studie představují zajímavé situační analýzy v konkrétních firmách, nicméně jednotlivé firmy jsou značně rozdílné (jejich ekonomická situace, počet zaměstnanců, obor činnosti, postoje managementu, apod.) a formulace obecných závěrů na jejich základě je limitována;

- Zpracování případových studií je velmi závislé na ochotě příjemců spolupracovat s evaluátorem. Přitom ochota se pohybovala zhruba na úrovni 60 %, přičemž tato úroveň ochoty se výrazně zvýšila po velmi dobré a úzké součinnosti zadavatele při oslovování potenciálních firem, které vyhovovaly příslušné kategorii ve stanovené typologii;
- Výsledky hodnocených případových studií ukázaly, že problematika rovných příležitostí je na úrovni firem v rámci projektů zajištěna, neboť účast v kurzech je řešena podle potřeb. V případě podpory oblasti 1.1 se tudíž jeví jako zbytečný nadměrný akcent na problematiku rovných příležitostí;
- Podpora v rámci individuálních výzev byla hodnocena zástupci firem v případových studiích jako jednodušší a flexibilnější ve srovnání s grantovými výzvami. Hlavní výhodu spatřovali zástupci firem v možnosti lepšího přizpůsobení svých potřeb a designu příslušných vzdělávacích kurzů. Naopak v případě grantových výzev byla flexibilita sice nižší, nicméně podpořené grantové projekty měly velký potenciál pro nastavení dlouhodobějšího systému vzdělávání v daných firmách, na což v individuálních výzvách nebyl dostatek časového i finančního prostoru.
- Zástupci firem ve vybraných případových studiích rovněž oceňovali význam protikrizového účinku některých individuálních výzev a to v podobě financování mezd školených zaměstnanců. Tento aspekt byl hodnocen zejména u typů firem, které jsou významně závislé na makroekonomickém vývoji (např. v oboru stavebnictví).

Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí

- ***D-R-05:V OPZ 2014-2020 stanovit v textu připravovaných výzev informativní zprávu pro KP a firmy podpořené v IP, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti***

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Hlavním cílem této evaluace bylo vyhodnotit fungování, výsledky a dopady projektů oblasti podpory 1.1 OP LZZ na podpořené společnosti a jejich zaměstnance prostřednictvím využití kvalitativních metod a formulovat doporučení pro nastavení podpory v odpovídající oblasti Operačního programu Zaměstnanost pro programové období 2014-2020. Obecně je **tématika rozvoje lidských zdrojů velmi špatně kvantifikovatelná** a sledování kauzality podpory s určitým okruhem stanovených nebo očekávaných výsledků a dopadů má řadu svých limitů. Z tohoto důvodu byly v této evaluaci využity nejen statistiky a údaje dle dostupných sestav MONIT7+ či databází realizovaných vzdělávacích kurzů v rámci individuálních výzev, ale provedeno šetření na vzorku vybraných případových studií doplněné dalšími přístupy sběru dat pro hodnocení a splnění cíle této evaluace.

Celkově lze shrnout, že **podpora vzdělávání ve firmách z veřejných zdrojů může mít v určitých případech své opodstatnění** a význam za předpokladu správného nastavení příslušné podpory a zejména možnosti jejího zpětného hodnocení. Konstatování „určitých případů“ navazuje na závěr a doporučení týkající se kvalitního zpracování vstupních analýz, které je mj. nutnou podmínkou pro objektivní hodnocení. Tento aspekt dílčím způsobem omezoval hodnocení ve vybraných ukazatelích grantových a individuálních výzev. Z hlediska zmíněného „správného nastavení“ vyplynul dílčí závěr k mechanismu individuálních a grantových výzev dle kvalitativního šetření ve vybraných případových studiích. Dle názorů zástupců firem realizujících podpořené vzdělávací kurzy byl **mechanismus individuálních výzev pro ně jednodušší a flexibilnější** z hlediska přizpůsobení svých potřeb a designu příslušných vzdělávacích kurzů. V rámci grantových výzev byla sice flexibilita nižší, nicméně **podpořené grantové projekty měly velký potenciál pro nastavení dlouhodobějšího systému vzdělávání v daných firmách**, na což v individuálních výzvách nebyl dostatek časového i finančního prostoru.

V této souvislosti je také nezbytné zdůraznit, že **některé individuální výzvy měly ve svém politickém a makroekonomickém kontextu i protikrizový účinek** v podobě financování mezd školených zaměstnanců. V realizovaných dílčích i hloubkových případových studiích měly individuální výzvy pro podporu vzdělávání stimulační charakter v době, kdy se některé typy firem potýkaly se snížením počtu zakázek a celkového obrátu (např. stavební společnosti). Firmy tak začaly uvažovat o možnostech rozšíření spektra svých aktivit a diverzifikace rizika vyplývající z hospodářského vývoje státu. Vzhledem k tomu, že se v analýze prokázal obecně vliv externího prostředí na hospodářský výsledek jako významnější ve srovnání s mírou vlivu podpořené vzdělávání ve firmě, tak část protikrizové podpory měla své opodstatnění. Navíc v provedených šetřeních zástupci firem tento přístup v době hospodářské krize velmi uvítali.

Podpořené vzdělávání ve firmách mělo **stimulační charakter na rozvoj zejména v situacích, kdy firmy reagovaly na konkrétní potřebu či změnu v organizaci** (technologickou, produktovou aj.), a u kterých byla provedena kvalitní analýza vzdělávacích potřeb. Dlouhodobé výsledky a dopady vzdělávání neměly obecně zásadní odlišnosti při porovnání velikostních kategorií firem. Z hlediska účinků projektů podpořených v rámci grantových a individuálních výzev také nebyl prokázán žádný signifikantní rozdíl. Z hlediska fungování, výsledků a dopadů na úrovni zaměstnanců z provedených

analýz vyplynulo, že dochází k velmi vysoké úrovni uplatnění výsledků školení v praxi u firem, které měly **velmi dobře promyšlený koncept vzdělávání**, který si zpravidla navrhly téměř samy s minimální ingerencí třetích subjektů (např. text výzvy nebo vliv vzdělávacích agentur). **Intervence velmi dobře fungovala v odborných vzdělávacích kurzech v oblasti IT a technických oborů pro zaměstnance s nižším stupněm vzdělání** (zejména SŠ s a bez maturity). V případě odborných kurzů v oblasti **soft skills a jazykového vzdělávání byly nejvýznamnější efekty identifikovány na příkladu zaměstnanců nižších věkových kategorií s úrovní vzdělání VŠ nebo VOŠ**. Jako významný faktor **pozitivních účinků projektů** se jeví také **intenzivní zapojení managementu společnosti** do přípravy a realizace projektu a podpora vzdělávání nadřízených pracovníků zaměstnanců, kteří byli do projektu zapojeni. V neposlední řadě lze zdůraznit, že významnější **pozitivní vliv vzdělávacích aktivit byl zaznamenán např. na nižší zaměstnanecké profese** jako např. referenti a techničtí pracovníci, administrativní pracovníci a dělnické profese. Obecně lze konstatovat, že přidanou hodnotou fsQCA analýzy bylo přispění k identifikaci mechanismu účinků resp. podmínek, které hrají důležitou roli pro testovaný výsledek. Výsledky fsQCA potom hrály podpůrnou roli při formulaci celkových doporučení evaluace.

Pokud jde o **typologii rozvíjených vzdělávacích systémů u projektů velkých podniků podpořených z výzvy 94**, lze k ní přistoupit dvěma možnými způsoby. Jednou možností je kategorizovat vzdělávací systémy **dle cílů**, ke kterým má využití konkrétního vzdělávacího programu či kombinace vzdělávacích programů primárně sloužit. Druhou možností je kategorizovat vzdělávací systémy **dle charakteru změn**, které byly v rámci daného podniku díky podpoře zaznamenány. V tomto případě se může podpora ESF projevit jak v oblasti rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit pro zaměstnance, tak i v dalších kvalitativních změnách daného vzdělávacího systému (např. zavedením talent managementu, zavedením vzdělávání zajištěného ze strany interních lektorů atd.). V každém případě je ale klíčové, aby podpoře z ESF předcházelo zpracování kvalitní vstupní analýzy obsahující i konkrétní kvantifikované cíle (v případě individuálních výzev by měl být rozsah analýzy menší), kterých chce podnik prostřednictvím dané podpory dosáhnout (např. jaká je úroveň fluktuace přijímaných zaměstnanců a na jakou úroveň by se podnik chtěl díky podpoře do vstupních školení dostat). Dále by **ve vstupní analýze měl být vždy uveden dostatek informací umožňující hodnotitelům projektových žádostí posoudit, zda rozsah plánovaných aktivit je pro podnik skutečně relevantní a únosný** z hlediska odborných a personálních kapacit v podniku. Požadavky kladené na zpracování vstupních analýz by bylo vhodné diferencovat dle velikostní kategorie podniku. Jako významné se také ukazuje **provázání projektových aktivit s celkovou strategií firmy**, které by mělo být dostatečnou zárukou zavedení vytvořených změn ve vnitropodnikovém vzdělávacím systému i do interních postupů dané firmy.

V rámci řešení jednotlivých evaluačních otázek vyplynuly dle dílčích závěrů i doporučení, která jsou přehledným způsobem evidována v následující tabulce. Doporučení jsou strukturována do těchto 3 základních tematických oblastí:

1. Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí s ohledem na největší dopad (včetně k nastavení implementace podpory vzdělávání v OPZ 2014 – 2020).
2. Doporučení zaměřená na vhodné cílení intervencí OPZ 2014-2020 na subjekty s největším dopadem
3. Ostatní doporučení

Dále je u každého doporučení uveden odkaz na příslušnou evaluační otázku, v rámci které bylo doporučení sestaveno a také i možný časový rámec řešení daného doporučení.

Tab. č. 45: Doporučení pro vhodné způsoby realizace obdobných intervencí s ohledem na největší dopad (včetně k nastavení implementace podpory vzdělávání v OPZ 2014 – 2020)

Znění doporučení	Odkaz na EQ	Časový rámec řešení
D-R-01: V OPZ 2014-2020 upřesnit v pravidlech pro KP strukturu věcných údajů za realizované vzdělávací kurzy v ZMZ Pro připravované výzvy v OPZ 2014 – 2020 bude nezbytné upřesnit konečným příjemcům pravidla pro vykazování potřebných údajů o realizovaných vzdělávacích kurzech. S ohledem na zesilující tlak Evropské komise k vykazování „result based policy“ bude nezbytné již v pravidlech/příručce pro konečné příjemce zakomponovat povinnost vyplňovat v závěrečné monitorovací zprávě závaznou přehledovou tabulku obsahující následující údaje pro možnosti zpětného věcného hodnocení: název vzdělávacího kurzu, doba realizace (od – do), počet účastníků, počet úspěšných absolventů kurzů, délka kurzu ve dnech, celkový rozsah kurzu v hodinách, náklady pouze na daný vzdělávací kurz, počet mužů vs. počet žen v kurzu, počet účastníků 15-24 a 50+, zajištění kurzu externí/interní formou.	EQ 1 (Úkol 1)	Podzim 2015
D-R-02: V OPZ 2014-2020 zajistit sběr všech indikativních proměnných o proškolených zaměstnancích. Pro připravované výzvy v OPZ 2014 – 2020 doporučujeme zajistit sběr dat všech indikativních proměnných o proškolených zaměstnancích (jako je např. gender, věk, zařazení v organizaci) pro všechny projekty tak, aby analýzy a evaluace příštích projektů mohly tato data přesněji uchopit a pohotově z nich zpracovat kompletní přehled o podpořených zaměstnancích.	EQ2 (Úkol 1)	Podzim 2015 + Průběžně v 2014-2020
D-R-03: V OPZ 2014-2020 upřesnit pro ÚP strukturu věcných údajů požadovaných v IP V návaznosti na doporučení D-01 bude nezbytné z pozice ŘO stanovit jako povinnost pro všechny subjekty administrující individuální výzvy (tj. zejména úřady práce), aby sledovaly podporované vzdělávací aktivity ve stejné struktuře „věcných“ informací a údajů, jako v případě povinnosti KP u grantových výzev vykazovat určitou strukturu informací v závěrečné monitorovací zprávě. Řada úřadů práce takové údaje neevidovala. Jedná se zejména o přehledovou tabulku, která by kromě požadovaných údajů u grantových projektů měla dále obsahovat i kontaktní údaje pro případné došetření formou případových studií. Jedná se o následující údaje pro možnosti zpětného věcného hodnocení: název firmy, adresa, kontaktní osoba, kontakt (email, telefon), název vzdělávacího kurzu, doba realizace (od – do), počet účastníků, počet úspěšných absolventů kurzů, délka kurzu ve dnech, celkový rozsah kurzu v hodinách, náklady pouze na daný vzdělávací kurz, počet mužů vs. počet žen v kurzu, počet účastníků 15-24 a 50+, zajištění kurzu externí/interní formou.	EQ 3 (Úkol 1)	Podzim 2015
D-R-04: V OPZ 2014-2020 posílit v procesu hodnocení projektových žádostí část týkající se udržitelnosti výsledků. Zšetření je zřejmé, že plánování udržitelnosti výsledků nebylo pro podpořené podniky závazné. Nebyly tak jednoznačně stanoveny požadavky na zajištění udržitelnosti a zároveň je problémem, že řada žadatelů / konečných příjemců popisuje udržitelnost aktivit spíše formálním způsobem na obecné rovině. Pro nové programové období je tedy nezbytné robustněji hodnotit popis plánování aktivit pro zajištění udržitelnosti uváděných v projektových žádostech. Takový popis by se měl zaměřit na specifické cíle, kterých podpořený podnik hodlá dosáhnout po skončení vzdělávacích aktivit a konkrétní indikátory, jak bude možné dosažení těchto cílů ověřit. Zároveň by mělo být vysvětleno, jak tyto cíle zapadají do celkové strategie firmy (nikoli pouze strategie vzdělávání) a explicitně stanoven přínos vzdělávacích aktivit pro uplatnění firmy na trhu, její hospodářský růst atd.	EQ12 (Úkol 3)	Podzim 2015

D-R-05: V OPZ 2014-2020 stanovit v textu připravovaných výzev informativní zprávu pro KP a firmy podpořené v IP, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti ŘO by měl v novém programovém období 2014 – 2020 stanovit pro konečné příjemce jasnou informaci, že by měli být připraveni spolupracovat s externím evaluátorem v době udržitelnosti grantového projektu a min. 3 roky po realizaci vzdělávacích aktivit podpořených v IP. Smyslem doporučení je tak zabránit případné automatické neochotě některých subjektů spolupracovat ve smyslu, že takovou povinnost nemají explicitně ve smlouvě o dotaci uvedenou. Stávající podoba formulace v příručce pro KP, ze které taková povinnost jasně nevyplývá, není vhodná. Tyto případy neochoty by se tak měly tímto doporučením alespoň částečně eliminovat. V pravidlech pro žadatele a příjemce OPZ je v současnosti obecná povinnost součinnosti při evaluaci pro příjemce uvedena, nicméně není konkretizována na dobu po ukončení projektu, předpokládá se spíše během realizace projektu. Příp. porušení této není po dohodě na ŘO nijak sankcionováno, protože nastavení funkčního systému sankcí by v tomto případě bylo velmi obtížné, ne-li nemožné a znamenalo by neúnosnou administrativní zátěž, jak pro ŘO, tak pro příjemce. Z těchto důvodů se zřejmě jako vhodnější řešení může jevit toto doporučení zpracovávat spíše do textu příslušných výzev a pouze s informativním či doporučujícím charakterem, než jako striktní povinnost, která je v současném nastavení reálně nevymahatelná. ŘO by se však měl snažit v průběhu programového období 2014 – 2020 identifikovat možnost právního podchycení možných sankcí, které mohou mít různou podobu v dikci tohoto doporučení (např. sankce ve výši 1 % z celkového rozpočtu, pokud nebude příjemce ochoten spolupracovat s evaluátorem v rámci řízeného rozhovoru či sestavení případové studie). Sankce však není reálně aplikovat v případě realizace plošných dotazníkových šetření, tj. v situaci oslovení všech podpořených subjektů.	EQ6 (Úkol 3) + EQ17 (Úkol 4) + (Úkol 6)	Podzim 2015 a průběžně během období 2014 - 2020
D-R-06: V OPZ 2014-2020 upřesnit povinnost pro podpořené subjekty povinnost realizovat vlastní šetření na úrovni cílových skupin Evaluátor doporučuje využít formulace otázek vytvořených v této evaluaci v rámci dotazníkového šetření na úrovni zaměstnanců a toto stanovit jako povinnost pro všechny podpořené společnosti realizující vzdělávací aktivity svých zaměstnanců v době bezprostředně po skončení vzdělávání a následně v době cca 6 až 12 měsíců po skončení vzdělávání. Údaje z tohoto šetření by všechny podpořené společnosti měly posílat příslušnému projektovému manažerovi daného OP nebo je archivovat pro potřeby ex-post evaluace. Hlavním důvodem tohoto doporučení je fakt, že v některých profesích nelze nebo je velmi obtížné provést dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců ve vyhrazené době ze strany evaluátora (např. během 1 až 2 měsíců), např. řidiči kamiónů, některé profese ve stavebnictví apod.	EQ13 (Úkol 4)	Podzim 2015
D-R-07: V OPZ 2014-2020 využívat povinně vstupní analýzy pro všechny výzvy zaměřené na vnitropodnikové vzdělávání Pro připravované výzvy v OPZ 2014 – 2020 bude velmi vhodné využívat i nadále povinnou přílohu projektové žádosti spočívající ve zpracování vstupní analýzy. Oproti požadavkům kladeným na vstupní analýzu v programovém období 2007 – 2013 by však bylo vhodné upřesnit požadavky kladené na její zpracování, konkrétně by bylo vhodné požadovat velmi specifické stanovení cílů, kterých chce žadatel díky podpoře vnitropodnikového vzdělávání dosáhnout, a to včetně jejich kvantifikace. V případě IP by měly být rovněž vyžadovány vstupní analýzy, nicméně v menším rozsahu, tj. v určité základní podobě vstupní údaje i kvantifikované konkrétní cíle. Zvlášť u případových studií podpořených v IP vyplynulo, že firmy věděly přesně, co potřebují a neměl by být velký problém pro ně toto specifikovat (tj. potřebu pro konkrétní vzdělávací kurz/y).	EQ18 (Úkol 5)	Průběžně v 2014- 2020

D-R-08: V OPZ 2014-2020 upozornit při plánování a vyhlásování výzev konečné příjemce na nutnost reálného plánování realizace vzdělávacích kurzů ŘO by měl v novém programovém období 2014 – 2020 při plánování a vyhlásování výzev informovat a upozorňovat konečné příjemce, aby pečlivě zvažovali rozsah a zejména předpokládaný harmonogram vzdělávacích aktivit, aby realizace projektu co nejméně ohrožovala plnění zakázek v rámci činností firmy.	EQ6 (Úkol 3)	V době přípravy příslušné výzvy
---	-----------------	---------------------------------

Tab. č. 46: Doporučení zaměřená na vhodné cílení intervencí OPZ 2014-2020 na subjekty s největším dopadem

Znění doporučení	Odkaz na EQ	Časový rámec řešení
D-C-1: V OPZ 2014-2020 vytvořit proaktivnější strategii propagace vzdělávání v rámci systému individuálních výzev Pro připravované individuální výzvy v OPZ 2014 – 2020 bude nezbytné věnovat více prostředků proaktivní a plošné propagaci vzdělávání a jednotlivých výzev, a to především zodpovědnými úřady práce tak, aby došlo k oslovení širší základny firem. V předešlém období v tomto ohledu sehrály významnou roli externí soukromé vzdělávací subjekty, u nichž je předpoklad, že oslovují spíše větší firmy. Je tedy nezbytné vyvinout takovou strategii, která by zajistila, že všechny typy firem mají povědomí a/nebo přístup k informacím o těchto projektech.	EQ11 (Úkol 3)	Průběžně v 2014-2020
D-C-2: V OPZ 2014-2020 hodnotit v projektových žádostech také vhodnost navržených vzdělávacích programů vzhledem k výchozí situaci dané firmy Pro připravované výzvy v OPZ 2014 – 2020 bude velmi vhodné hodnotit vhodnost navržených vzdělávacích programů vzhledem k podmínkám dané firmy, resp. vzhledem k problémům, kterým daná firma v době přípravy projektové žádosti čelí. Přehled výchozích předpokladů pro maximálně přínosné uplatnění konkrétního vzdělávacího programu zpracovaný v rámci úkolu 5, by proto bylo vhodné využít jako podklad pro hodnotitele projektových žádostí.	EQ19 (Úkol 5)	Průběžně v 2014-2020
D-C-3: V OPZ 2014-2020 nepodporovat grantové projekty, které netvoří součást dlouhodobé strategie firmy a u nichž nejsou zajištěny předpoklady pro dlouhodobou udržitelnost dosažených výsledků Pro připravované obdobně zaměřené grantové výzvy v OPZ 2014 – 2020 by bylo velmi vhodné zajistit, že v rámci podporovaných grantových projektů nebude možné podporovat jednorázové vlny ad hoc školení bez jasné vazby na dlouhodobou jasně formulovanou strategii firmy. Žadatel by měl ve své projektové žádosti dostatečně prokázat, že navrhované aktivity v oblasti vzdělávání jsou provázány s jeho firemní strategií, např. specifikace výchozí problémové situace ve stavu lidských zdrojů či kvalifikační úrovni zaměstnanců ve srovnání s dlouhodobými trendy zaměření aktivit firmy, novými technologickými výzvami či identifikace nových trhů.	EQ19 (Úkol 5)	Průběžně v 2014-2020

Tab. č. 47: Ostatní doporučení

Znění doporučení	Odkaz na EQ	Časový rámec řešení
D-O-01: Zkrátit délku schvalování obdobně zaměřených projektů na co možná nejkratší dobu, dle názoru personalistů na max. 4 měsíce Délku schvalování projektových žádostí by bylo vhodné na úrovni ŘO zkrátit v případě takto zaměřených projektů na max. 4 měsíce. V opačném případě by bylo vhodné umožnit podpořeným podnikům aktualizovat analýzu vzdělávacích potřeb v rámci prvních aktivit projektu tak, aby realizovaná školení odpovídala vzdělávacím potřebám zaměstnanců nejen v době přípravy projektové žádosti, ale také v době realizace daného projektu.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020

D-O-02: Analýzy vzdělávacích potřeb zpracovávat na základě více zdrojů dat Analýza vzdělávacích potřeb by měla vycházet z více zdrojů dat (analýza firemní strategie, roční hodnocení zaměstnanců, pohovory s vedoucími zaměstnanci atd.). Neměla by být založena pouze na potřebách pocíťovaných výlučně ze strany zaměstnanců. Zpracování analýzy vzdělávacích potřeb na základě více zdrojů dat by mělo být bodově zvýhodněno při hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-03: Zajistit pro přípravu a realizaci obdobně zaměřených projektů odborné kapacity personalisty, a to zejména u žadatelů z řad menších firem V případě menších firem je vhodné zajistit, že pro přípravu a realizaci takto zaměřeného projektu budou disponovat odborníkem v oblasti personalistiky, aby jak příprava, tak i realizace projektu byla i po odborné stránce kvalitně zvládnuta. Zajištění odborných kapacit personalisty u žadatelů by mělo být bodově zvýhodněno při hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-04: Do plánování projektu zapojovat i vedoucí pracovníky vzdělávaných zaměstnanců Do plánování vzdělávacích aktivit je vhodné zapojit nejen samotného personalistu, ale také přímé vedoucí pracovníky vzdělávaných zaměstnanců. Pomůže to totiž nejen správnému zacílení plánovaných vzdělávacích aktivit, ale také při plánování časového harmonogramu připravovaného projektu. Opět by bylo vhodné naplnění tohoto dílčího doporučení při přípravě projektové žádosti bodově zvýhodnit v procesu hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-05: Zajistit v podpořených firmách dostatečnou personální kapacitu nutnou pro realizaci takto zaměřeného projektu I za účelem zajištění řádné administrace projektu je nutné zajistit v podpořené firmě dostatečnou personální kapacitu (ať již interně či externí výpomocí). Opět by bylo vhodné naplnění tohoto dílčího doporučení při přípravě projektové žádosti bodově zvýhodnit v procesu hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-06: Připravovat projekt v oblasti vnitropodnikového vzdělávání jako součást strategického rozvoje dané firmy Projekty zaměřené na oblast vnitropodnikového vzdělávání by měly být vždy plánovány jako součást strategického rozvoje firmy, nikoli pouze jako příležitost pro zajištění jednorázové vlny ad hod školení zaměstnanců dané firmy. Všechny podporované projekty by proto měly mít systémový charakter a bylo by vhodné, aby se nově zaváděné procesy v oblasti vzdělávání promítly i do interních pravidel podpořených firem. V tomto případě se jedná o tak zásadní doporučení, že by bylo vhodné naplnění této podmínky výrazně bodově zvýhodnit při hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-07: Plánovat projekty v oblasti vnitropodnikového vzdělávání i s ohledem na reálné časové možnosti zaměstnanců se dále vzdělávat Projekty by měly mít rozumnou velikost i rozsah plánovaného vzdělávání jednotlivých zaměstnanců, např. ve stavebnictví je neúnosné plánovat počet dní školení v roce u dělnických profesí delší než 4 - 5 dnů. Adekvátnost plánované velikosti i rozsahu připravovaného vzdělávání jednotlivých zaměstnanců by měla být reflektována při hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020
D-O-08: Zajistit kapacity odborníka na rozvoj lidských zdrojů v podpořených firmách i v době po ukončení realizace projektu Všechny podpořené společnosti by měly být schopny si zajistit, že i v době po ukončení realizace projektu bude ve firmě působit (ať již interně, nebo externě) odborník na rozvoj lidských zdrojů, který se bude ve firmě oblasti vzdělávání i nadále systematicky věnovat. V tomto případě se jedná o tak zásadní doporučení, že by bylo vhodné naplnění této podmínky výrazně bodově zvýhodnit při hodnocení projektových žádostí, resp. by bylo vhodné tuto doporučení uvést přímo v textu obdobně zaměřených výzev OP Z.	Úkol 5	Průběžně v 2014-2020

D-O-09: Metodické doporučení k aplikaci QCA – na příkladu užší skupiny projektů by bylo vhodné sledovat specifický výsledek Ačkoliv prvotní výsledky QCA analýzy vykazovaly nízkou míru „consistency“ a také „coverage“ a proto muselo dojít k operativnímu přidání nových proměnných (což je u QCA běžný postup), je možné zvážit ještě nové přezkoumání podmínek, které by se mohly ukázat jako nutné. V návaznosti na EQ7 lze stanovit metodické doporučení. V budoucích evaluacích je vhodné fsQCA aplikovat při hodnocení účinků na specifických skupinách projektů (např. jen projekty s převažujícím soft-skills vzděláváním atd.). Ukazuje se, že celá oblast podpory je příliš heterogenní a stanovení hodnoceného účinku/výsledku musí být více obecné. Je pravděpodobné, že na příkladu užší skupiny projektů by bylo možné sledovat specifický výsledek, pro jehož objasnění by QCA mohla být vhodnou metodou.	EQ3 (Úkol 7)	Průběžně v 2014- 2020
--	-------------------------	--------------------------------------

SEZNAM RELEVANTNÍCH PROGRAMOVÝCH DOKUMENTŮ A EVALUACÍ

- Operační program lidské zdroje a zaměstnanost
- Realizované evaluace ESF uvedené v klubu PS pro evaluace ESF Fóra, <https://forum.esfcr.cz/dview.files.htm?ident=50&1340966213>
- Další evaluace ESF a klíčové dokumenty evaluací ESF uvedené na webu [www.EsFCR.cz](http://www.esfcr.cz), <http://www.esfcr.cz/folder/4629/>
- Dosavadní výstupy (1. Průběžná zpráva) Ex-ante evaluace OPLZZ (ESF Fórum ve složce OPLZZ ESF 2014+_EX-ANTE EVALUACE / Prubezna_zprava. Technická část pro nastavení evaluačního plánu a designu.
- Europrofis (2013): *Průběžná evaluace projektu „VZDĚLÁVEJTE SE PRO STABILITU!“* (registrační číslo projektu CZ.1.04/1.1.00/A1.00001), verze 02, 17. prosince 2013, data MPSV
- HOPE GROUP (2014): *Závěrečná evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“*, verze 22. 6. 2014
- Navreme Boheme (2010): *EVALUAČNÍ STUDIE 1 - EVALUACE PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE!“*, 15. 11. 2010, Verze: 2 (finální)