



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

EVALUACE DOPADU OBLASTI PODPORY 1.1 OP LZZ S VYUŽITÍM KVALITATIVNÍCH METOD

Příloha I. Závěrečné evaluační zprávy

TECHNICKÁ 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

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	4
ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA EVALUACE	6
1.1 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI VÝZNAMU VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU FIRMY.....	6
1.2 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ	9
2. DETAILNÍ POPIS VYUŽITÝCH METOD A ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ	13
2.1 ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 1	14
2.2 ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 3	31
2.3 ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 4	43
2.4 ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 5	51
2.5 ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 6	58
PŘÍLOHA TZ Č. 1: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – INDIVIDUÁLNÍ VÝZVY	71
PŘÍLOHA TZ Č. 2: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – GRANTOVÉ PROJEKTY	84
PŘÍLOHA TZ Č. 3: EVALUAČNÍ ÚKOL 5 - PŘEHLED ÚDAJŮ ZE ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODPOŘENÝCH VELKÝCH PODNICÍCH	95
SEZNAM RELEVANTNÍCH DOKUMENTŮ A POUŽITÝCH ZDROJŮ	147

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
LEG	Kurzy zaměřené na legislativu, účetnictví, daňové souvislosti
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
QCA	Kvalitativní srovnávací analýza
SOFT	Kurzy zaměřené na soft skills a manažerské dovednosti
SŠ	Střední škola
TECH	Kurzy zaměřené na vzdělávání zaměstnanců v technicko-odborných profesích
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

ÚVOD

Tento dokument představuje samostatnou technickou přílohu Závěrečné zprávy, která byla vytvořena v rámci realizace projektu ***Evaluace dopadu oblasti podpory 1.1 OP LZZ s využitím kvalitativních metod.***

Hlavním cílem této technické přílohy je uvést detailní popis postupu, metodologie a dílčí analýzy provedené v rámci desk-research, dotazníkových šetření a dalších aktivit zejména ve všech evaluačních úkolech, vyjma úkolu 2, za který nebyly pro technickou přílohu I. závěrečné evaluační zprávy zpracovány žádné specifické výstupy, neboť použitý metodický přístup je v dostatečné míře detailu popsán v samotné závěrečné evaluační zprávě.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA EVALUACE

V této části se evaluátor představuje řešerše relevantních zdrojů týkající se teoretických východisek evaluace OP LZZ, oblasti podpory 1.1 zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Hlavním cílem je odpovědět na otázku, proč firmy investují do vzdělávání svých zaměstnanců a to v kontextu teorií lidského kapitálu a teorií managementu lidských zdrojů. Kapitola je rozdělena na dvě dílčí kapitoly, tj.:

- Teoretické souvislosti významu vzdělávání z pohledu firmy;
- Teoretické 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.

1.1 Teoretické souvislosti významu vzdělávání z pohledu firmy

Kontext kvality lidských zdrojů ve firemních strategiích

V odborné literatuře lze nalézt obecnou shodu na významu lidských zdrojů, lidského kapitálu pro ekonomický rozvoj a formování konkurenceschopnosti ekonomiky regionů i firem (viz např. Barney, 1991; Wright *et al.*, 2001; Macready a Milovanovitch, 2011; Sabadie a Kroll, 2014). Podle Geyer *et al.* (2003, str. 20) představuje integrace nových znalostí a zlepšení kvality lidských zdrojů jednu ze zásadních výzev pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti podniků působících v průmyslu. Důvodů je několik a týkají se zejména obecných trendů demografického vývoje v zemích EU (zejména stárnutí obyvatelstva), což je spojeno s nutností zajištění systémového řešení udržení a rozvoje lidských zdrojů na podnikové úrovni za účelem posílení jejich konkurenceschopnosti.

Podle Sabadie a Krolla (2014, str. 106-107) představují současné trendy technologického rozvoje velký tlak na zaměření aktivit firem a zavádění nových modelů podnikání. Tyto trendy vedou k posílení významu tzv. měkkých dovedností (např. komunikační dovednosti, kreativita, analytické schopnosti, řešení problémů) na stejnou úroveň, kterou dlouhodobě zastávaly technické dovednosti. Camelo *et al.* (2004) potvrdili, že procesy individuálního managementu lidských zdrojů jsou v praxi velmi úzce navázány na dlouhodobé strategie a potřeby firem za účelem dlouhodobého zlepšení jejich produktivity (tj. zlepšení dovedností a specializace pracovníků, týmová práce). Tento aspekt rovněž potvrdili Lastra *et al.* (2014), kteří navíc zdůrazňují 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. Smith a Hayton (1999, str. 252) uvádí, že teorie lidského kapitálu zdůrazňuje v obecné rovině význam růstu individuální produktivity ve firmě. Naopak management lidských zdrojů pojímá problematiku vzdělávání ve firmě jako součást její strategie pro zvyšování určité loajality jejich zaměstnanců.

Spiše omezeně se v odborné literatuře diskutují faktory motivace firem pro vzdělávání svých zaměstnanců. Přitom efektivní management lidských zdrojů má podle Friedmana (2007) velmi úzkou

vazbu na finanční výkonnost firem. Potřeba zlepšit znalosti a vzdělání zaměstnanců firem je podle OECD (2013, str. 52) zapříčiněna třemi následujícími stimuly:

- veřejné stimuly (např. vládní programy, veřejné výdajové programy);
- tržní síly spojené s privátními stimuly (např. kolektivní smlouvy s odbory nebo aktivity hospodářských komor či průmyslových svazů);
- domácí stimuly (*in-house incentives*), tj. např. běžné podnikatelské důvody spojené s produktivitou, požadavky na služby, vývoj nových produktů, finanční a zaměstnanecké bariéry.

V minulosti se problematikou faktorů ovlivňujících motivaci firem vzdělávat své zaměstnance zabývali 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.*

Naopak důvody pro neposkytnutí vzdělávání svým zaměstnancům spočívaly podle výzkumu OECD (2013, str. 33) v již existujících dovednostech a schopnostech zaměstnanců firem nebo dotazované firmy již běžně přijímají do zaměstnání pracovníky s příslušnou (požadovanou) odborností. Specifickým důvodem pak bylo i to, že firmy mají obtíže v odhadu svých budoucích potřeb, na což navazují komplikace při stanovení vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců. Jiný důvod pro nižší zájem firem o investice do znalostního kapitálu vlastních zaměstnanců může spočívat ve strategii zahraničních firem investujících v nízkonákladových ekonomikách. Příkladem je i ČR a její investiční pobídky pro firmy zpracovatelského průmyslu. Podle závěrů Wokouna, Tvrdoně et al. (2010, str. 90) nemají zájem některé velké společnosti z automobilového průmyslu zájem o investice do znalostního kapitálu, neboť jejich mateřské společnosti mají vlastní dostatečný vědecko-výzkumný potenciál ve svých domovských zemích. Pro manuálně zaměřené pracovní pozice vytvořené v rámci investičních pobídek v ČR pak zpravidla postačuje jen dílčí vstupní zaškolení bez potřeby další podpory interního vzdělávání.

Podpora inovací skrze znalostní kapitál na firemní úrovni v kontextu teorií lidských zdrojů

Na mikroekonomické úrovni se v posledních dekáдах stal zcela zásadním faktorem rozvoje produktivity práce inovační potenciál, který se do značné míry odvíjí od kvality lidských zdrojů a dovedností. Podle závěrů rešeršní analýzy Toner (2011) vyplývá, že inovační firmy více zdůrazňují potřebu vzdělávání vlastních zaměstnanců, což úzce souvisí s neoklasickou teorií lidských zdrojů a jejich role při zajišťování hospodářského růstu. Zájem firem o dovednosti a vzdělanostní úroveň svých zaměstnanců vyplývá z potenciálu jejich příspěvku ke tvorbě a prosazování inovací, což posiluje konkurenceschopnost firem. Zároveň si všímá, jak „*průmysl a vzdělávací systémy vyvažují poptávku po pracovnících s cílem zajistit si firemní specifické dovednosti/znalosti s okamžitou hodnotou na trhu*



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ve srovnání s obecnými znalostmi pracovníků, které mohou být relevantní pro široké spektrum firem a organizací“ [Toner, 2011, str. 3]. Obdobně chápe význam souvislosti inovací a vzdělávání ve firmách také Smetkowski a Gorzelak *et al.* (2011, str. 11), podle kterých závisí konkurenceschopnost nejen podnikatelských subjektů, ale také území čím dál více na vytváření nových znalostí, přístupu k informacím a způsobech jejich zpracování. Tyto aspekty začaly být intenzivněji vnímány na evropské úrovni zejména v souvislosti s určitým hospodářským zaostáváním EU za USA během 90. let 20. století a dále také v první dekádě třetího tisíciletí. Jedná se tedy o záležitosti, které se stávají novými výzvami pro subjekty zabývající se regionálním rozvojem.

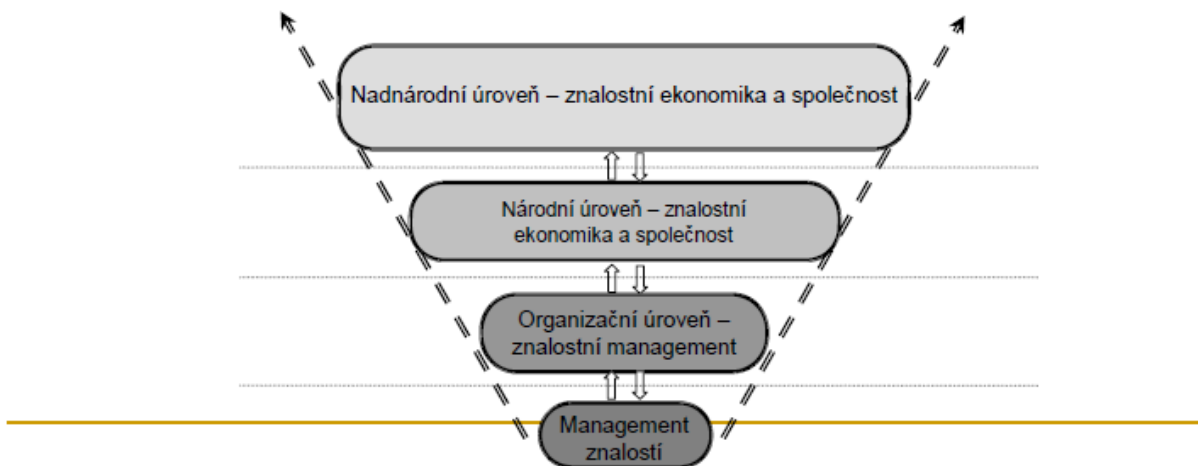
Ačkoliv se významu inovací věnuje pozornost nejen na úrovni tvorby politik, ale také firem teprve v posledních několika dekádách, tak význam míry inovací byl identifikován již v teorii endogenního růstu Schumpeter (1934). Jeho přístup lze považovat jako určitý průlom v teoretických konceptech pojímajících ekonomický růst v kvantifikovatelné podobě. Přesto však Schumpeterovský přístup měl určitá omezení. Kadeřábková (2003, str. 221) uvádí, že „...jedno z omezení spočívá v pojetí znalostí jako parametru, který vstupuje do agregátní produkční funkce stejně jako jiné výrobní faktory. Ve skutečnosti má zvyšování technologických znalostí podobu nových idejí (nových kombinací podle Schumpetera) aplikovaných při produkci nového produktu. Určitým omezením je také nedostatek pozornosti k institucionálnímu rámci...“. Na Schumpeterovo pojetí významu znalostí a dovedností v teoriích ekonomického růstu navázali Drucker (1959) a Machlup (1962), kteří vůbec poprvé začali používat ve svých odborných publikacích pojem „*znalostní ekonomika*“. V kontextu pojmu *postindustriální společnost* předpověděl Bell (1973) velmi pozitivní budoucnost pro vzdělanou pracovní sílu, která bude ochotná se dále ještě vzdělávat. Dnešní terminologií se tato problematika označuje jako tzv. proces celoživotního učení. Corey a Wilson (2006, str. 34) však v kontextu současných trendů tvrzení Bella opravili a zejména upřesnili i z územního hlediska. V obecné rovině totiž není předpoklad Bella správný pro obyvatele či území, která mají špatnou dostupnost či nejsou napojena na růstové zdroje. V tomto smyslu tudíž mohou být z geografického hlediska znevýhodněny některé firmy ve venkovských oblastech ve srovnání s urbánními centry právě z důvodu jejich dostupnosti či zejména vybavenosti ICT infrastrukturou.

Cooke *et al.* (2007, str. 26) uvádí, že znalosti jsou již dlouhodobě součástí ekonomického růstu a inovace ve formě nových nápadů transformovaných do nových výrobků, procesů a organizací výroby jsou rovněž již tradiční součástí a hybnou silou ekonomického rozvoje. Cooke *et al.* (2007, str. 27) doplňuje definici také tvrzením, že znalostní ekonomika využívá nových znalostí pro vytvoření ještě více nových znalostí (*exploitation of new knowledge in order to create more new knowledge*). Abel a Gabe (2011, str. 1088) rozlišují nejen míru vzdělávání či vzdělanosti ve společnosti, ale také typy ekonomických aktivit pracovních sil a jejich znalostí. Zdůrazňují velmi pozitivní vliv některých profesí pro znalostní ekonomiku, tj. zejména administrativa a management, ekonomie, finanční služby, účetnictví, matematika, výpočetní technologie, elektronika a telekomunikace. V těchto oborech se totiž významně využívají a zpracovávají informace.

Management znalostí tudíž představuje hierarchicky nejnižší úroveň aplikace znalostní ekonomiky (viz následující schéma). V praxi se jedná nejen o zpracování informací a jejich přetváření na znalostní bázi, ale také řízení procesů spojených s výrobou, zaváděním nových technologií, posílení využívání ICT v běžných aktivitách firem či subjektů veřejné správy (např. elektronická spisová služba), digitalizaci komunikace, propojení aktivit s vědou a výzkumem. Organizační úroveň znalostního

managementu zahrnuje koordinaci dostupných zdrojů a potenciálu znalostní ekonomiky na mikroekonomické úrovni (tj. firmy a pracovní síla) a rovněž na úrovni mikroregionální a regionální. V agregované podobě se výsledky znalostní ekonomiky na mikroekonomické a regionální úrovni projevují na národní i nadnárodní úrovni v ukazatelích celospolečenského rozvoje.

Obr. č. 1: Management znalostí a znalostní ekonomika



Zdroj: Bureš (2007, str. 2)

1.2 Teoretické souvislosti firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Typologie zaměstnanců v kontextu příslušného vzdělávání

Stejně jako je pestrá typologie podniků např. prostřednictvím odvětvového členění, tak i zaměstnanci představují velmi heterogenní skupinu, a tudíž i příslušný pohled na vzdělávání je velmi odlišný. Dílčí členění typů zaměstnanců přestavil Dudek (2015), který člení zaměstnance na:

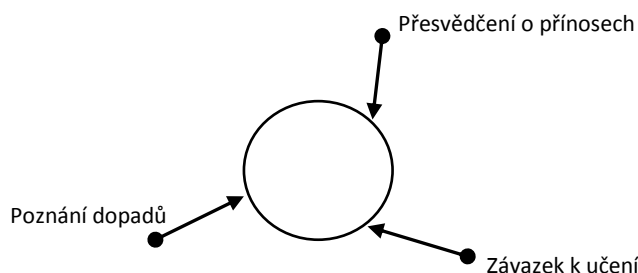
- 1) **Vrcholové vedení**, pro které by mělo být vzdělávání naprostou samozřejmostí. S ohledem na časové vytížení se však jedná o ad-hoc a méně rozsáhlé vzdělávací aktivity;
- 2) **Vedoucí zaměstnanci a mistři** prosazují zvolené strategie a zajišťují naplňování cílů firmy. Hrají významnou roli při sestavování plánů osobního rozvoje svých podřízených, mají na starosti management jakosti, často sami provádějí vzdělávání v oblasti bezpečnosti práce, dodržování zavedených postupů apod.;
- 3) **Referenti, techničtí pracovníci** jsou zpravidla již schopni po absolvování příslušných odborných školení přímo aplikovat nově získané znalosti a dovednosti ve své pracovní agendě. Velkou roli u této skupiny hraje motivace pro vzdělávání a následné využití nových znalostí;
- 4) **Pracovníci řízení jakosti** tvoří specifickou skupinu zaměstnanců (zejména ve výrobním sektoru), kteří musí disponovat znalostmi v oblasti metod a nástrojů managementu jakosti, přičemž by měli být rovněž schopni dále vzdělávat ostatní zaměstnance firmy v dané problematice;

- 5) **Administrativní pracovníci** musí být schopni prokázat vynikající znalosti a dovednosti práce s dokumentací, tudíž i příslušné vzdělávání by mělo být specifické ve vazbě na rozvoj znalostí týkajících se např. oběhu dokumentace dle interních směrnic, inventarizace, účetní evidence;
- 6) **Dělnické profese** zahrnují zaměstnance, kteří by si měli prostřednictvím vzdělávání zlepšovat své odborné profesní schopnosti (např. využívání základních metod prevence neshod v rámci výrobního procesu) s cílem zlepšování pracovních výsledků. Zpravidla o jejich zařazení do vzdělávání rozhoduje příslušný nadřízený a to dle výsledků pracovní činnosti či spolehlivosti zaměstnance. Rovněž se u této skupiny předpokládá rozvíjení schopností pro týmovou práci.

Motivace zaměstnanců pro vzdělávání

Podle Tabassihho et al. (2011) představuje motivace ke vzdělávání (tj. ochota zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti) zásadní způsob, jak ovlivnit efektivitu realizovaných vzdělávacích aktivit firem. Vodák a Kucharčíková (2011, str. 102) poukázali na velmi široké spektrum zaměstnanců (viz předchozí část), což je navíc v této problematice dále ztíženo zpravidla rozdílným stádiem cyklu motivace, ve kterém se daný pracovník nachází. V tomto smyslu musí vedoucí pracovníci dobře odhadnout charakteristické vlastnosti a predispozice svých podřízených a případně zajistit zvýšení jejich motivace ve vazbě např. na firemní strategii a cíle (viz následující schéma). Vodák a Kucharčíková (2011, str. 102) proto zdůrazňují, že v případě málo motivovaných pracovníků k učení je nezbytné zvážit způsob a strategii, jak je v tomto cyklu posouvat (např. formou vedení diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad nebo pozváním úspěšných lidí v tomto oboru, kteří umí hovořit o prospěšnosti učení a povzbudit pracovníky na konkrétních příkladech). V případě, že se podaří zajistit, aby pracovníci očekávali určitý přínos z realizace vzdělávání, tak je následně nezbytné prohloubit jejich motivaci a stimulovat ke vzdělávání, což v řadě případů je úzce spjaté s rozvojem podnikové kultury (včetně ztotožnění se s podnikem). Poznání dopadů je fází, kdy „*vysoká motivace ke vzdělávání u zaměstnanců zajišťuje vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku*“ [Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 103].

Obr. č. 2: Cyklus motivace zaměstnance ke vzdělávání



Zdroj: volně převzato z Vodák, Kucharčíková (2011, str. 101)

Brum (2007, str. 3) se zabýval vztahem mezi mírou závazku (loajality) zaměstnance zůstat ve firmě po absolvování vzdělávání financovaného firmou. Ve své podstatě se snažil identifikovat faktory, které ovlivňují motivaci zaměstnanců zůstat ve firmě v důsledku vzdělávacích aktivit. Testovanou hypotézou pak bylo ověřit, zdali níže uvedené faktory, které jsou různě vnímané ze strany

zaměstnanců, vedou ke zvýšení míry jejich závazku a loajality vůči firmě. Mezi hlavní faktory ovlivňující závazek zaměstnance patří:

- **investice** – zaměstnanci předpokládají, že jejich zapojením do vzdělávání se jim potenciálně zvýší finanční ohodnocení (anticipace efektu),
- **reciprocita** – zaměstnanci předpokládají, že je to jejich závazek a povinnost naopak „vrátit“ zpět firmě vynaložené náklady na své vzdělávání a to formou vyššího výkonu,
- **sociální identita (identifikace)** – prostřednictvím vzdělávání se pracovník více integruje do systému společnosti a dochází k jeho větší identifikaci s firemním prostředím,
- **nedostatek alternativ** – prostřednictvím specifického vzdělávání získávají zaměstnanci specifické znalosti a dovednosti k výkonu povolání v dané firmě a snižuje se tak pravděpodobnost, že by mohli sami firmu opustit.

Jiný úhel pohledu na motivaci zaměstnanců pro další vzdělávání poskytla společnost Donath-Burson-Marsteller (2009)¹, která v září a říjnu 2009 provedla dílčí průzkum zaměřený na problematiku vzdělávání dospělých. Tento průzkum má k řešení evaluaci oblasti podpory 1.1 OP LZZ vztah zejména v podobě identifikace a hodnocení hlavních motivátorů a bariér ve vzdělávání dospělých. Z tohoto hodnocení vyplynulo v případě ČR, že ačkoliv je vzdělání v dospělosti vnímáno jako nutnost dnešní doby, tak toto vnímání je odlišné podle velikosti města a individuálních ambicí a hodnot. Konkrétně pak autoři této studie tvrdí, že *„lidé ve větších městech a lidé, kteří jsou více orientovaní na práci, vzdělání přikládají větší význam než lidé v městech menších a ti, kteří jsou více orientovaní na tradiční rodinné hodnoty“* [Donath-Burson-Marsteller, 2009, str. 7]. Ve firemním sektoru mají nejsilnější motivaci ke vzdělávání ambiciózní lidé (často mladší), aby posílili svůj odborný profil ve své profesi. Rovněž mají podle tohoto průzkumu zájem o vzdělání lidé, kteří mají obecně nejistotu ohledně svého dalšího povolání nebo kterým hrozí ztráta zaměstnání. Naopak nízkou motivaci pro vzdělávání mají zaměstnanci se stabilní pracovní pozicí nebo ti, kteří jsou pracovně velmi vytížení.

Otázkou ochoty pracovníků přijmout vzdělávání se také zabývali Frazis et al. (2000, str. 450), z jejichž analýzy vyplynulo, že více vzdělaní zaměstnanci mají rovněž tendenci se více zapojit do vzdělávacích aktivit dané firmy. Je však také potřeba upozornit na dřívější zjištění Mathieu et al. (1992, str. 841), kteří poukázali na to, že motivace a zájem zaměstnanců o další vzdělávání může zásadně ovlivnit charakter nastavení daného vzdělávacího kurzu. Následné vnímání potenciálu vzdělávacího kurzu může být ze strany zaměstnanců důležité pro případné ignorování vzdělávacích aktivit právě v důsledku toho, že jej nevnímají jako důležitý nebo významně přínosný pro jejich pracovní pozici, výkon, agendu.

Efekty vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Hodnocení efektů vzdělávacích aktivit poskytovaných firmami pro své zaměstnance je mimořádně složitou záležitostí. Podle Grippa a Sauermanna (2012, str. 376) není zcela jednoduché identifikovat kauzální efekty účasti ve vzdělávání daného zaměstnance na jeho individuální míru produktivity, neboť ta je ovlivňována dalšími nepozorovanými faktory, jež ovlivňují míru participace zaměstnance

¹ Zpracováno ve spolupráci s Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a společností Factum Invenio.

ve vzdělávání stejně jako jeho produktivitu. Častou chybou je rovněž posuzování míry efektu vzdělávání v následném zvýšení mzdové úrovně zaměstnanců. Dearden et al. (2005, str. 28) prokázali, že u zaměstnanců zapojených do vzdělávání ve firmě se více než dvojnásobným rozdílem projevuje zvýšení jejich produktivity práce ve srovnání se příslušným tempem růstu mzdy.² Trochu přesnější analýzu ve vazbě na dopad vzdělávání na mzdovou úroveň již dříve provedli Krueger a Rouse (1998), kteří ve svém hodnocení rozlišovali efekty ve dvou případových studiích ve zpracovatelském průmyslu na straně jedné, a v sektoru služeb na straně druhé. Právě dopady vzdělávání na mzdy se projevily více u pracovníků ve zpracovatelském průmyslu než ve službách. Takže efekty se odlišují dle různých typů a sektorů podniků. Dearden et al. (2005) ve svém výzkumu dále poukázali na tzv. pozitivní externalitu vzdělávání, kdy výkonnost pracovníků, kteří neprošli vzděláváním, se rovněž může zvýšit právě v důsledku nepřímých efektů a šíření znalostí ve firmě (*knowledge spillover*).

Obecně tak lze podle Janišové a Křivánka (2013, str. 215) **očekávat následující efekty vzdělávání**, které lze rozpracovat v rámci individuálních vzdělávacích potřeb, tj:

- zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů;
- zvýšení produktivity práce;
- budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě.

Hodnocení dosažených efektů a přínosů každého vzdělávacího kurzu by mělo být podle Dudka (2015) prováděno s určitým časovým odstupem, přičemž **v případě dělnických profesí** by mělo být hodnoceno 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, apod.

² Konkrétně se pak jednalo o výsledek, kdy růst 1 % podílu zaměstnanců zapojených do vzdělávání byl doprovázen růstem produktivity o 0,6 % a růstem mezd o 0,3 % (Dearden et al., 2005, str. 28).

2. DETAILNÍ POPIS VYUŽITÝCH METOD A ZPŮSOBŮ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ

V této kapitole je věnována pozornost detailnímu popisu využitých metod, které jsou jen v obecnější formě naznačeny v metodickém popisu Závěrečné evaluační zprávy (viz kap. 1 – Stručný popis postupu řešení). Důvodem je to, že u některých evaluačních otázek byl postup řešení natolik specifický s řadou dílčích souvislostí, které evaluátor považoval za nezbytné v detailu uvést. V případě některých evaluačních otázek byly rovněž vytvořeny řady dílčích podkladových tabulek, které nebylo nezbytně nutné uvést v textu závěrečné evaluační zprávy, nicméně v detailu dokreslují příslušnou řešenou situaci.

U každé evaluační otázky, která byla zařazena do této technické zprávy, je v úvodu explicitně uvedeno, v jakém smyslu jsou údaje rozšířením k hlavnímu textu závěrečné evaluační zprávy.

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:

EQ³ 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 výzvách. Liší se tyto dvě skupiny projektů a společností systematicky (např. v podílu zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili, nebo v realizovaných aktivitách)?

2.1 Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 1

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace k detailnímu popisu práce s MONIT7+. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Detailní popis postupu řešení a využitých metod v rámci evaluační otázky

V rámci této evaluační otázky byl 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 III této Závěrečné evaluační zprávy.

Níže uvádíme dílčí specifické problémy, se kterými se evaluátor potýkal při práci s MONIT7+:

A. Z pohledu zapisovaných dat

- Stav projektu - Několik projektů v čase od začátku zpracování do jeho ukončení změnilo svůj stav (přešlo do vyššího stavu);

³ Evaluation question, tj. evaluační otázka

- Dostupnost ZMZ – U většiny projektů ZMZ dostupná byla. Nedostupnost ZMZ znamenala ukončení snahy o získání informací o kurzech dotčeného projektu. (Více k ZMZ v následujícím bodu B);
- Míra kvality dat v MONIT7+ – 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.

Za opravdu kvalitní data ke kurzům se dají považovat projekty ohodnoceny čísly 1 a 2. Projekty ohodnoceny čísly 4 a 5 neměly dostatečné množství informací, položky v rozpočtu nesouhlasily s deklarovanými kurzy nebo byly obecně velice nepřehledné. Největší množství projektů dostalo ohodnocení číslem 3. U takových projektů kvalita informací značně oscilovala, neboť povaha dat se dala leckdy zařadit mezi projekty s přijatelným množstvím informací, ale jejich získání bylo z různých důvodů komplikované (jednotlivé komplikace popsány u konkrétních hledaných dat). Dále sem byly zařazeny projekty, kterým například korespondoval rozpočet s deklarovanými KA, ale hlubší konkrétnost s navázáním na jednotlivé kurzy již chyběla. Všechny tyto kurzy obsahovaly alespoň základní výčet informací, ale vypovídací hodnota nebyla vždy uspokojivá;

- Název kurzu – Z některých projektů nebylo možno zjistit název konkrétního vzdělávacího kurzu nebo nebylo možné přiřadit konkrétní částku z rozpočtu, neboť tato byla zahrnuta např. v sumě za celou KA. Z tohoto důvodu byl zapsán název KA a kurz byl dále veden jako „SOUBOR“ kurzů;
- Samostatný nebo soubor kurzů – Označení „SOUBOR“ kurzů bylo použito v případě, kdy měl školitel více než jednu skupinu na stejný kurz, kterou musel vzdělávat v jiném termínu. Použití tohoto označení také viz situace z odstavce „Název kurzu“;
- Typ kurzu – Některé kurzy v sobě spojovaly více vzdělávacích směrů, které by odpovídaly více než jedné možnosti zařazení. Výběr zapsaného směru kurzu se řídil posouzením o dominantnější orientaci kurzu;
- Dosažená hodnota počtu účastníků – Dostupnost údajů podléhala pochopení zápisu informací zpracovatelem příslušné závěrečné monitorovací zprávy, kdy v některých případech musel evaluátor nasčítat účastníky napříč všemi dostupnými monitorovacími zprávami daného projektu;

- Délka kurzů; celková časová dotace; počet hodin kurzu na den – V některých případech bylo možné dopočítat ze dvou dostupných údajů, ale nebylo to pravidlem. Údaje nebyly vždy sobě rovné (např. bylo nezbytné přepočítávání z vyučovacích hodin). Častou chybou byla rovněž záměna za osobohodiny, což ne vždy bylo možné rozklíčovat a tudíž zapsat do evidence evaluátora;
- Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ – Snaha o nalezení provázanosti na názvy kurzů. Ne vždy dosažitelná, viz informace vypsání výše u „Název kurzu“.

B. Z pohledu dostupných dat na IS Monit7+

- Popis klíčových aktivit – Neobsahoval vždy dostatečný souhrn hledaných dat. Při neodpovídajícím výčtu informací někdy odkazoval na přílohy. V záložce přílohy se pak nacházel soubor obsahující doplňující údaje např. o počtu hodin, předpokládaného počtu účastníků, zaměření kurzu, atd.;
- Příloha o doplňujících informacích ke kurzům – Nebyla dostupná vždy.
- Přehled čerpání způsobilých výdajů projektu (s nepřímými náklady) – V některých případech nebylo možné přiřadit ke kurzu částku, která byla reálně čerpána na jeho realizaci, protože v rozpočtu měl interní lektor vykázanou celkovou obdrženou sumu (tzn. školil více kurzů), nebo bylo v rámci vzdělávání použito více interních lektorů, ale chyběla konkretizace, který interní lektor školil jaký předmět (zápis například v podobě: Lektor 1, Lektor 2, atd.) V sekci „Nákup služeb“ někdy nebyly rozepsány jednotlivé kurzy, ale suma použitá na vzdělávání byla shrnuta pod jednu KA.
- Tiskové verze ZMZ a MZ – Údaje ukazatele „Dosažená hodnota počtu účastníků“ bylo někdy nutné načítat napříč MZ a ZMZ, neboť v ZMZ se ne vždy nacházely hodnoty shrnující počty účastníků, ale pouze účastníky za poslední zkoumané období. Data z těchto zpráv ne vždy korespondovala s deklarovanými předpokládanými kurzy. Celkově nenapomáhal ke kompatibilitě vytažených dat fakt, že údaje v tiskových verzích ZMZ/MZ nejsou zapisovány shodnou formou.

Zestručněné znění EQ 2: Jaká je skladba proškolených zaměstnanců?

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny dodatečné tabulky porovnávající GP a IP dle skladby proškolených zaměstnanců. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Níže jsou uvedeny doplňující tabulky popisující skladbu proškolených zaměstnanců založených na datech sesbíraných v rámci dotazníkového šetření jako součásti případových studií ve vybraných podpořených organizacích.

Tab. č. 1: Počet let praxe dle gender a GP/IP

	Méně než 2 roky	2-4 roky	4-6 let	6-8 let	8 let a více
GP					
Muži	9	23	47	50	187
Ženy	3	9	18	16	80
GP Celkem	12	32	65	66	267
IP					
Muži	0	2	6	9	50
Ženy	0	6	3	1	13
IP Celkem	0	8	9	10	63
GP a IP Celkem	12	40	74	76	330

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

Tab. č. 2: Zařazení v organizaci dle gender a GP/IP

Zařazení	GP		IP		Celkem
	Muži	Ženy	Muži	Ženy	
Administrativní pracovníci	29	45	2	10	86
Dělnické profese	61	26	24	0	111
Referent nebo Technický pracovník	106	31	21	8	166
Vedoucí nebo mistr	92	20	17	3	132
Vrcholový management	28	4	3	2	37

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

Tab. č. 3: Šetření zaměstnanci dle věkové kategorie, gender a GP/IP

	<20	21-30	31-40	41-50	51-60
GP					
Muži	0	37	111	61	35
Ženy	1	12	31	38	9
GP Celkem	0	49	142	99	44
IP					
Muži	0	11	25	16	13
Ženy	0	7	10	5	1
IP Celkem	0	18	35	21	14
GP a IP Celkem	0	67	177	120	58

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

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace k detailnímu popisu postupu řešení při komparaci údajů dle vzorku GP a IP, a dále jsou doplněny detailní tabulky ilustrující v porovnání GP a IP z různých typů ukazatelů, včetně členění dle typu vzdělávacích kurzů. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Detailní popis postupu řešení a využitých metod v rámci evaluační otázky

V závěrečné zprávě jsou zahrnuty kompletní výsledky za vzorek grantových projektů, který byl sestaven v rámci práce s MONIT7+ v první fázi této evaluace do poloviny dubna 2015 (viz evaluační otázka č. 1). Za individuální výzvy byla zahrnuta data poskytnutá zadavatelem týkající se výzev č. 82, A1 a B1⁴, které se musely výrazněji upravit (setřídít) tak, aby bylo možné provést první komparaci základních charakteristik se skupinou grantových projektů v této průběžné zprávě. Byly sestaveny přehledové tabulky a grafy sumarizující hlavní rozdíly z hlediska rozsahu vzdělávacích aktivit, počtu účastníků školení, finanční nákladnosti. V případě grantových projektů jsou v této technické příloze představeny výsledky popisné statistiky v členění dle věcného zaměření kurzů:

- 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).

S ohledem na náročnost zpracování dat z individuálních výzev a jejich sumarizaci do podobné struktury výsledků za grantové projekty se evaluátor během května 2015 zaměřil na roztřídění podpořených vzdělávacích kurzů v rámci individuálních výzev č. 82, B1 a A1 dle typu kurzu (IT, JAZ, LEG, SOFT, TECH, DEL), což bylo potřeba provést manuálně po jednotlivých kurzech, kterých je více než 11 000. Výsledky tohoto roztřídění tak doplnily stávající hodnocení ve srovnání s grantovými projekty. Data za vzdělávací kurzy v grantových projektech a individuálních výzvách jsou uvedena v excelové databázi, které jsou rovněž přílohou této závěrečné zprávy.

Díličí detaily postupu a pracovní poznámky k provedené úpravě dat jsou upřesněny v následující části.

⁴ V poskytnutých podkladech za uvedené výzvy nebyly zahrnuty podklady (data) k následujícím krajům: **B1:** Jihočeský, Karlovarský, Ústecký kraj; **A1:** Plzeňský, Pardubický kraj; **82:** Ústecký kraj.

Individuální projekty

Obecné poznámky ke způsobu zpracování aj.:

- 1) Nejvíce dat jak počtem kurzů, tak množstvím sledovaných indikátorů (přestože všechny hodnoty nebyly vyplněny), měl soubor z výzvy „Vzdělávejte se!“. Podle této výzvy byl vytvořen nový zdrojový soubor dat, který byl doplněn podle vzoru této výzvy o dostupné (poskytnuté) výzvy další (A1, B1, 81).
- 2) Nebyly dodány podklady (data) k výzvám: Vzdělávejte se pro růst!; Vzdělávejte se pro stabilitu; B1: Jihočeský, Karlovarský, Ústecký kraj; A1: Plzeňský, Pardubický kraj; 82: Ústecký kraj.
Z toho vyplývá, že statistické operace pracovaly pouze s dostupným výběrem.
- 3) Následovala selekce těch kurzů, které měly záporné, nebo nulové „Celkové čerpání“. S těmito kurzy se následně již nepracovalo.
- 4) Dva kurzy s kladným čerpáním byly bez názvu zaměstnavatele (ověřeno z původního dokumentu od MPSV). Ve statistikách byly ponechány.
- 5) Z důvodu absence sumarizace z úrovně kurzů na úroveň podpořených firem byly popisné a další statistiky tvořeny za úroveň vzdělávacích kurzů.
Výpočet podpořených firem: Podpořených firem cca 3591*
*přepočítáno z důvodu dublování názvů firem
byly zapsány např. jen s drobným rozdílem = ruční kontrola (možnost chyb) + zohlednit poznámku 2) o absenci vypsání výzev

Pracovalo se především s indikátory (ekvivalentní hodnota u GP: ANO/NE/NENÍ PRŮKAZNÉ):

„Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)“	(ANO)
„Počet zapojených zaměstnanců“	(ANO)
„Počet osob-úspěšně dokončené vzdělávání“	(NP)
„Úspěšně dokončených člověkohodin“	(NE)
„Čerpání na mzdy“	(ANO – pouze na firmy)
„Čerpání na doprovodné činnosti“	(NE)
„Čerpání na vzdělávací aktivitu“	(ANO)
„Čerpání celkem“	(XX)

- Měl reprezentovat součet hodnot indikátorů: „Čerpání na mzdy“; „Čerpání na doprovodné činnosti“; „Čerpání na vzdělávací aktivitu“. Tyto hodnoty nebyly vždy dostupné, i přesto leckdy hodnota „Čerpání celkem“ existovala. Nicméně někdy neexistovala, přestože hodnoty jednoho, dvou nebo tří sumarizujících indikátorů existovaly. → Nutnost vytvoření nového indikátoru již s korekcí.

↓

„Čerpání celkem (opravené)“	(ANO)
„lektor (interní, externí)“	(ANO)

- Data existovala pouze u 185 kurzů, dále se s nimi nepracovalo.

6) Editace k získávání emailových kontaktů:

Kontakty za IP chyběly jak za kraje a výzvy popsané v poznámce 2), tak i v některých dalších výzvěch.

Kompletní přehled chybějících výzev za kraje: Zlínský 82, B1; Pardubický B1; Plzeňský 82, B1; Jihočeský 82; Středočeský 82, B1.

Doprovodné tabulkové výsledky, výstupy a zjištění

ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY SLEDOVANÝCH VZORKŮ GRANTOVÝCH A INDIVIDUÁLNÍCH VÝZEV

Tab. č. 4: Základní charakteristika vzorku výzev za GRANTOVÉ PROJEKTY ~ firmy (n=412), kurzů: 5916* (vzorek z výzev: 23, 35, 39, 60, 92, 94, B3)

Indikátor	Hodnota	S daty	Bez dat
Mzdové příspěvky celkem dle ZMZ	181 196 107 Kč	244	168
Finální celkové čerpání rozpočtu dle ZMZ	1 146 820 908 Kč	397	15
Průměrné náklady na osobu za kurz*	10 211 Kč	3 194	2 722
Dosažená hodnota počtu účastníků MUŽI	27 628	400	12
Dosažená hodnota počtu účastníků ŽENY	16 497	400	12
Počet podpořených osob - zaměstnání	38 650	397	15
Počet úspěšných absolventů kurzů - muži	100 353	400	12
Počet úspěšných absolventů kurzů - ženy	62 740	400	12
Počet podpořených osob - mladí lidé 15-24 let	3 074	378	34
Počet podpořených osob - starší pracovníci 55-64 let	3 937	383	29

Zdroj: vlastní výpočty dle dat MONIT7+

Poznámka: Hodnota ukazatelů byla vytvořena součtem hodnot u projektů „S daty“.

„Bez dat“ = projekty, u nichž hodnota indikátoru nebyla k dispozici.

*Hodnota indikátoru reprezentuje průměr za skupinu 3 194 vzdělávacích kurzů s dostupnou informací z celkového počtu 5 916 vzdělávacích kurzů.

Tab. č. 5: Základní charakteristika kurzů (n=11 391) z INDIVIDUÁLNÍCH VÝZEV č. 82, A1 a B1 (cca 3591* podpořených firem)

Ukazatel	Hodnota	S daty	S hodnotou 0	Bez dat
Čerpání na mzdy	353 857 464 Kč	8 138	220	3 033
Čerpání celkem **	1 113 852 434 Kč	11 391	X	X
Průměrné náklady na osobu za kurz***	9 991 Kč	6 018	X	5 373
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	292 162	10 568	X	823
Počet zapojených zaměstnanců	94 788	10 091	X	1 300
Úspěšně dokončené vzdělávání (os.)	68 453	7 271	131	3 989
Úspěšně dokončených člověkohodin	3 635 593	6 440	734	4 217
Čerpání na doprovodné činnosti	9 654 920 Kč	1 207	4 136	6 048
Čerpání na vzdělávací aktivitu	384 370 186 Kč	7 107	845	3 439

Zdroj: vlastní výpočty dle poskytnutých statistik zadavatele (MPSV)

Poznámka: Hodnota ukazatelů byla vytvořena součtem hodnot u projektů „S daty“.

„Bez dat“ = projekty, u nichž hodnota indikátoru nebyla k dispozici.

* Překontrolování dublovaných názvů firem u zdrojových dat z důvodu nejednotnosti zápisu ÚP

** Nerovná se prostému součtu položek čerpání na: mzdy, doprovodné činnosti a vzdělávací aktivitu. Dáno dílčí nedostupností zmíněných položek.

*** Podíl ukazatelů „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ a „Počet zapojených zaměstnanců“ u kurzů, které disponovaly oběma indikátory současně.

Tab. č. 6: Základní popisné statistiky dostupných indikátorů u kurzů za vzorek GP ~ firmy

Ukazatel	Minimum	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	Maximum	Průměr
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	1,5	16	32	88	5 258	105
Předpokládaný počet účastníků	1	6	12	26	896	26
Dosažená hodnota počtu účastníků	1	5	10	23	1 562	25
Čerpání na mzdy (za GP ~ firmy)	0 Kč	0 Kč	257 600 Kč	730 800 Kč	6 074 535 Kč	475 580 Kč
Čerpání na vzdělávací aktivitu	250 Kč	23 500 Kč	47 800 Kč	111 706 Kč	3 633 636 Kč	108 844 Kč
Čerpání celkem (za GP ~ firmy)	59 453 Kč	1 631 334 Kč	2 544 710 Kč	3 643 312 Kč	11 262 286 Kč	2 888 718 Kč

Zdroj: vlastní výpočty dle dat MONIT7+

Tab. č. 7: Základní popisné statistiky dostupných indikátorů u kurzů za vybrané výzvy IP

Ukazatel	Minimum	Dolní kvartil	Medián	Horní kvartil	Maximum	Průměr
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	1	20	42	96	1 129	71
Počet zapojených zaměstnanců	1	2	5	10	257	9
Počet osob-úspěšně dokončené vzdělávání	0	2	5	10	240	9
Úspěšně dokončených člověkohodin	0	42	160	440	100 749	507
Čerpání na mzdy	0 Kč	6 376 Kč	18 695 Kč	44 843 Kč	1 567 215 Kč	42 338 Kč
Čerpání na doprovodné činnosti	0 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	788 625 Kč	1 807 Kč
Čerpání na vzdělávací aktivitu	0 Kč	8 603 Kč	24 600 Kč	59 380 Kč	1 813 400 Kč	48 342 Kč
Čerpání celkem	88 Kč	20 604 Kč	49 272 Kč	115 629 Kč	2 883 000 Kč	97 844 Kč

Zdroj: vlastní výpočty dle poskytnutých statistik zadavatele (MPSV)

GRANTOVÉ PROJEKTY – KOMPARATIVNÍ POPISNÁ STATISTIKA V ČLENĚNÍ DLE JEDNOTLIVÝCH TYPŮ KURZŮ

Tab. č. 8: Relativní zastoupení vzdělávacích kurzů (n=5916) ze vzorku dle zaměření v Grantových projektech

	Počet kurzů	% podíl
DEL	312	5,3 %
IT	896	15,1 %
JAZ	389	6,6 %
LEG	371	6,3 %
SOFT	2573	43,5 %
TECH	1288	21,8 %
N/A	87	1,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 9: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na DEL (dělnické profese/rekval. zkoušky), (n=312)

Statistika vzdělávacích kurzů: DEL			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	7 580	215	97
Dosažená hodnota počtu účastníků	3 541	157	155
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	9 962	88	224
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	17 690 313 Kč	242	70
Průměrné náklady na osobu za kurz	7 604 Kč	131	181
Externí kurzy	268	311	1
Interní kurzy	43		
Samostatné kurzy	272		
Souborné kurzy	38	310	2

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 10: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na IT (n=896)

Statistika vzdělávacích kurzů: IT			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	13323	529	367
Dosažená hodnota počtu účastníků	12880	531	365
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	11619	191	705
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	74 948 414 Kč	853	43
Průměrné náklady na osobu za kurz	9 723 Kč	515	381
Externí kurzy	822	895	1
Interní kurzy	73		
Samostatné kurzy	633	854	42
Souborné kurzy	221		

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 11: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na JAZ (n=389)

Statistika vzdělávacích kurzů: JAZ			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	5113	273	116
Dosažená hodnota počtu účastníků	5687	232	157
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	71934	214	175
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	68 512 609 Kč	357	32
Průměrné náklady na osobu za kurz	15 087 Kč	228	161
Externí kurzy	364	388	1
Interní kurzy	24		
Samostatné kurzy	271	384	5
Souborné kurzy	113		

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 12: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na LEG (n=371)

Statistika vzdělávacích kurzů: LEG			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	3783	260	111
Dosažená hodnota počtu účastníků	2694	168	203
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	2474	78	293
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	13 434 440 Kč	319	52
Průměrné náklady na osobu za kurz	6 707 Kč	161	210
Externí kurzy	356	370	1
Interní kurzy	14		
Samostatné kurzy	290	364	7
Souborné kurzy	74		

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 13: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na SOFT (n=2573)

Statistika vzdělávacích kurzů: SOFT			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	53103	1909	664
Dosažená hodnota počtu účastníků	37466	1463	1110
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	20425	317	2256
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	259 949 483 Kč	2299	274
Průměrné náklady na osobu za kurz	9 372 Kč	1337	1236
Externí kurzy	2472	2549	24
Interní kurzy	77		
Samostatné kurzy	1766	2526	47
Souborné kurzy	760		

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Tab. č. 14: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na TECH (n=1288)

Statistika vzdělávacích kurzů: TECH			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Cílová hodnota počtu účastníků	12749	548	740
Dosažená hodnota počtu účastníků	25612	955	333
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	29359	499	789
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	131 362 909 Kč	1104	184
Průměrné náklady na osobu za kurz	11 659 Kč	817	471
Externí kurzy	988	1275	13
Interní kurzy	287		
Samostatné kurzy	1134	1278	10
Souborné kurzy	144		

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MONIT7+

Výsledky, výstupy a zjištění

INDIVIDUÁLNÍ VÝZVY – KOMPARATIVNÍ POPISNÁ STATISTIKA V ČLENĚNÍ DLE JEDNOTLIVÝCH TYPŮ KURZŮ

Tab. č. 15: Relativní zastoupení vzdělávacích kurzů (n=11391) z poskytnutých dat dle zaměření v Individuálních výzvách

	Počet kurzů	% podíl
DEL	1779	15,6 %
IT	1661	14,6 %
JAZ	2084	18,3 %
LEG	544	4,8 %
SOFT	2636	23,1 %
TECH	2228	19,6 %
N/A	459	4,0 %

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Tab. č. 16: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na DEL (dělnické profese/rekval. zkoušky), (n=1779)

Statistika vzdělávacích kurzů: DEL			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	10 227	1 530	249
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	6 959	1 098	681
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	177 005	1 594	185
Čerpání na vzdělávací aktivitu	45 218 532 Kč	1 083	588
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	108	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	10 085 Kč	1 182	597
Čerpání na mzdy	56 058 977 Kč	1 178	569
Čerpání na mzdy „0“	N/A	32	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	2 538 623 Kč	307	997
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	N/A	475	N/A
Čerpání celkem (opravené)	163 614 168 Kč	1 779	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)
Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$[\sum („Čerpání na vzdělávací aktivitu“ / „Počet zapojených zaměstnanců“)] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 17: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na IT, (n= 1661)

Statistika vzdělávacích kurzů: IT			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	13 839	1 545	116
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	10 470	1 225	436
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	80 870	1 602	59
Čerpání na vzdělávací aktivitu	61 545 592 Kč	1 157	387
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	117	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	8 862 Kč	1 266	395
Čerpání na mzdy	52 440 973 Kč	1242	362
Čerpání na mzdy „0“	N/A	57	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	1 056 459 Kč	181	797
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	N/A	683	N/A
Čerpání celkem (opravené)	150 185 140 Kč	1661	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)
Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$[\sum („Čerpání na vzdělávací aktivitu“ / „Počet zapojených zaměstnanců“)] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 18: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na JAZ, (n= 2084)

Statistika vzdělávacích kurzů: JAZ			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	11 277	1 855	229
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	6 042	1 093	991
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	187 711	1 966	118
Čerpání na vzdělávací aktivitu	55 048 364 Kč	1 013	788
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	283	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	12 888 Kč	981	1 103
Čerpání na mzdy	61 039 560 Kč	1 501	555
Čerpání na mzdy „0“	N/A	28	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	1 127 235 Kč	35	1 219
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	N/A	830	N/A
Čerpání celkem (opravené)	177 413 238 Kč	2 084	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$\left[\frac{\text{„Čerpání na vzdělávací aktivitu“}}{\text{„Počet zapojených zaměstnanců“}} \right] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 19: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na LEG, (n= 544)

Statistika vzdělávacích kurzů: LEG			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	4 311	511	33
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	3 551	426	118
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	22 533	525	19
Čerpání na vzdělávací aktivitu	12 467 775 Kč	401	117
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	26	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	6 061 Kč	425	119
Čerpání na mzdy	13 431 870 Kč	435	94
Čerpání na mzdy „0“	N/A	15	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	277 430 Kč	131	236
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	xx	177	xx
Čerpání celkem (opravené)	32 467 965 Kč	544	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$\left[\frac{\text{„Čerpání na vzdělávací aktivitu“}}{\text{„Počet zapojených zaměstnanců“}} \right] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 20: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na SOFT, (n= 2636)

Statistika vzdělávacích kurzů: SOFT			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	32 739	2 406	230
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	24 989	1 884	752
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	123 989	2 494	142
Čerpání na vzdělávací aktivitu	131 722 135 Kč	1 883	586
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	167	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	8 926 Kč	1 858	778
Čerpání na mzdy	98 474 407 Kč	2 084	510
Čerpání na mzdy „0“	N/A	42	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	1 852 477 Kč	204	1 293
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	N/A	1 139	N/A
Čerpání celkem (opravené)	308 826 976 Kč	2636	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$\left[\frac{\text{„Čerpání na vzdělávací aktivitu“}}{\text{„Počet zapojených zaměstnanců“}} \right] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 21: Statistika vzdělávacích kurzů zaměřených na TECH, (n= 2228)

Statistika vzdělávacích kurzů: TECH			
Ukazatel	Hodnota	Projektů s daty	Projektů bez dat
Počet zapojených zaměstnanců	19 902	1 846	382
Počet osob - úspěšně dokončené vzdělávání	14 870	1 385	843
Rozsah vzdělávací aktivity (hodiny)	129 470	1 963	265
Čerpání na vzdělávací aktivitu	70 390 581 Kč	1 289	818
Čerpání na vzdělávací aktivitu „0“	N/A	121	N/A
Průměrné náklady na osobu za kurz	11 551 Kč	1 273	955
Čerpání na mzdy	64 840 703 Kč	1 384	804
Čerpání na mzdy „0“	N/A	40	N/A
Čerpání na doprovodné činnosti	2 503 308 Kč	266	1 231
Čerpání na doprovodné činnosti „0“	N/A	731	N/A
Čerpání celkem (opravené)	255 382 500 Kč	2 228	0

Zdroj: vlastní zpracování dle analýzy dat MPSV (2015)

Pozn.:

Výpočet hodnoty indikátoru „Průměrné náklady na osobu za kurz“:

$$\left[\frac{\text{„Čerpání na vzdělávací aktivitu“}}{\text{„Počet zapojených zaměstnanců“}} \right] / \text{počet kurzů (splňující podmínku dostupnosti dat u obou indikátorů současně)}$$

Součet hodnot indikátorů „Čerpání na mzdy“, „Čerpání na doprovodné činnosti“, „Čerpání na vzdělávací aktivitu“ není roven hodnotě indikátoru „Čerpání celkem (opravené)“ – viz detaily postupu úpravy dat (Individuální projekty): poznámka 6).

* Pozn.: N/A – jedná se o zkratku neaplikovatelné, tj. nemá smysl vykazovat součet nulových hodnot.

Tab. č. 22: Průměrná délka kurzů v hodinách podle typu zaměření, GP vs. IV

Typ kurzu	GP	IV
DEL	113	111
IT	61	50
JAZ	336	95
LEG	32	43
SOFT	64	50
TECH	59	66

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

Tab. č. 23: Průměrný počet účastníků kurzů podle typu zaměření, GP vs. IV

Typ kurzu	GP	IV
DEL	23	7
IT	24	9
JAZ	25	6
LEG	16	8
SOFT	26	14
TECH	27	11

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

Tab. č. 24: Průměrná náklady na kurz podle typu zaměření, GP vs. IV

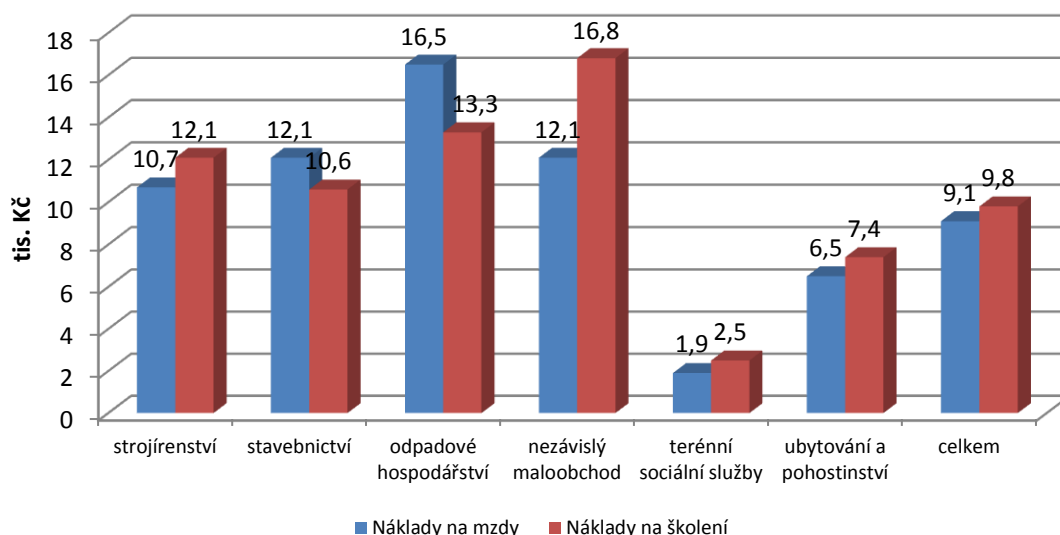
Typ kurzu	GP	IV
DEL	73 100 Kč	41 753 Kč
IT	87 864 Kč	53 194 Kč
JAZ	191 912 Kč	54 342 Kč
LEG	42 114 Kč	31 092 Kč
SOFT	113 071 Kč	69 953 Kč
TECH	118 988 Kč	54 609 Kč

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

VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY V RÁMCI VYBRANÝCH INDIVIDUÁLNÍCH VÝZEV, KTERÉ PROŠLY EVALUACÍ

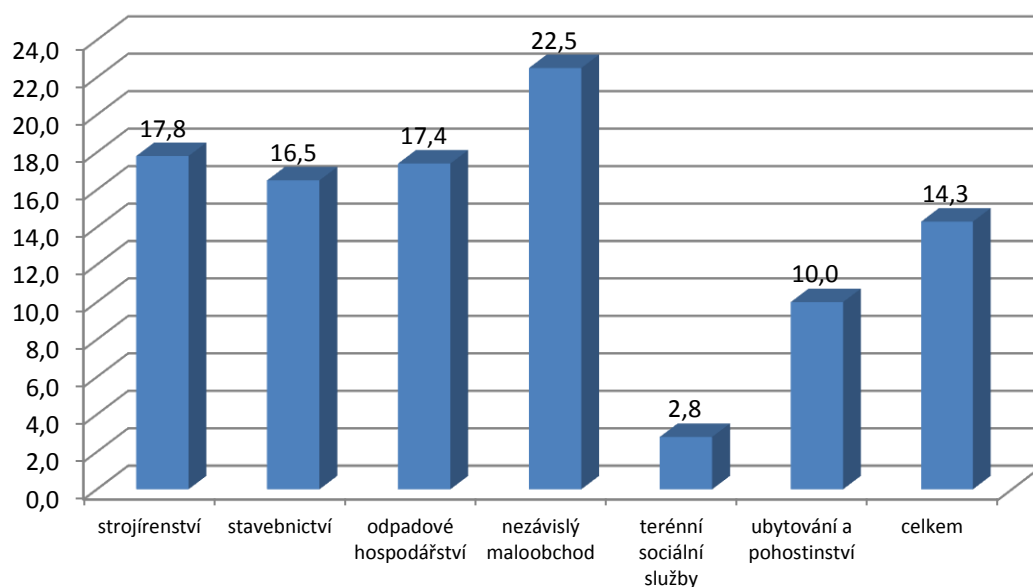
Výzva – Vzdělávejte se pro růst! (C3)

Obr. č. 3: Průměrné náklady na jednu úspěšně proškolenou osobu v rámci poskytnutého školení/dohody (výzva „Vzdělávejte se pro růst!“)



Zdroj: HOPE GROUP (2014, str. 26): Závěrečná evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, verze 22. 6. 2014, výpočet na základě Agregační tabulka MPSV

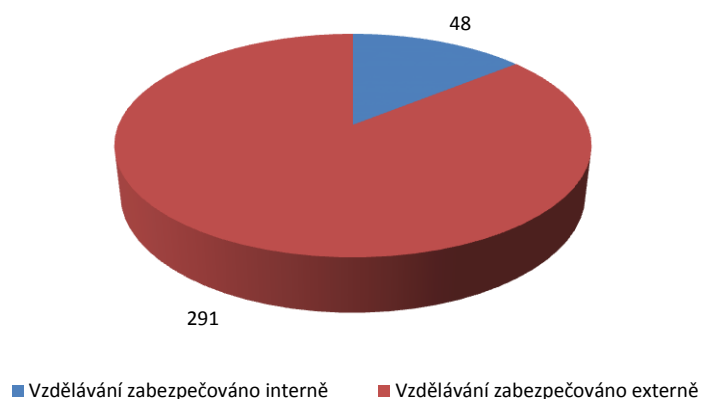
Obr. č. 4: Průměrný rozsah vzdělávací aktivity na jednu úspěšně proškolenou osobu v rámci poskytnutého školení/dohody (hodiny) (výzva „Vzdělávejte se pro růst!“)



Zdroj: HOPE GROUP (2014, str. 26): Závěrečná evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, verze 22. 6. 2014, výpočet na základě Agregační tabulka MPSV

Výzva – Vzdělávejte se pro stabilitu! (C3)

Obr. č. 5: Forma zabezpečení vzdělávacích kurzů (výzva „Vzdělávejte se pro stabilitu!“)



Zdroj: Europrofis (2013, str. 8): 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

Tab. č. 25: Členění vzdělávacích kurzů dle oblastí vzdělávání (výzva „Vzdělávejte se pro stabilitu!“)

Oblast vzdělávání	Počet vzdělávacích aktivit	Podíl oblastí vzdělávání k celku (%)
kurzy odborného vzdělávání	217	64,02%
kurzy soft skills	61	17,99%
IT kurzy	33	9,73%
kurzy jazykového vzdělávání	28	8,26%
celkem	339	100,00%

Zdroj: Europrofis (2013, str. 9): 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

Výzva – Vzdělávejte se! (C3)

Tab. č. 26: Popisná statistika - výzva „Vzdělávejte se!“

	Počet	Průměr na ÚP	Průměr na žadatele	Průměr na žádost.	Průměr na zam.	Průměr VH	Schvál.%
Žadatelé-zaměstnavatelé	1 780	23,42					
Žádosti	7 935	104,41	4,46			7 935,00	76,98
Zaměstnanci (beneficienti)	89 970	1 183,82	50,54	11,34			
Vyučovací hodiny	433 036	5 697,84	243,28	54,57	4,81		
Fin. Prostředky - vzdělávání	341 275 628	4 490 468,79	191 727,88	43 008,90	3 793,22	788,10	
Fin. Prostředky - mzdy	382 375 402	5 031 255,29	214 817,64	48 188,46	4 250,03	883,01	
Fin. Prostředky - doprava	31 084 612	409 008,05	17 463,27	3 917,41	345,50	71,78	

Zdroj: Navreme Boheme (2010, str. 19): EVALUAČNÍ STUDIE 1 - EVALUACE PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE!“, 15. 11. 2010, Verze: 2 (finální)

Pozn.: Nejsou započteny náklady na administraci projektu VSI, které dostaly jednotlivé ÚP v rámci rozpočtu projektu.

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?

Pozn.: V rámci evaluačních otázek 8 až 12 nebyly zpracovány žádné specifické výstupy pro o technickou zprávu.

2.2 Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 3

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace z předchozích evaluací, jejichž stručné souhrnné závěry jsou uvedeny v Závěrečné zprávě. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Jak je již uvedeno v Závěrečné zprávě, lze konstatovat, že závěry obou evaluací jsou podobné. U IP projektů je více akcentována skutečnost udržení pracovních míst. Nedostatečné množství práce ve firmě jako jeden z důvodů realizace vzdělávacích aktivit byl uváděn pouze v případě některých realizovaných projektů.

Doplňující informace zjištěné v předchozích evaluačních studiích. 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!“

Dle dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnavateli a zodpovědnými pracovníky ÚP, projekt „Vzdělávejte se!“ pomohl většině podpořených firem především tím, že nemusely propouštět zaměstnance. Tento dopad podpořilo 66 % dotázaných zaměstnavatelů. Devadesát devět procent pak považovalo zvýšení kvalifikace zaměstnanců za největší přínos projektu. Podobné závěry přinesla i evaluace projektu „Vzdělávejte se pro stabilitu!“, v níž se jak dotazovaní zaměstnavatelé, tak pracovníci ÚP shodli, že projekt pomohl v situacích, kdy zaměstnavatelé neměli pro své zaměstnance dostatečné množství práce, jelikož zaměstnavatelé tak měli více času zajistit pro tuto cílovou skupinu práci a zakázky, zatímco zaměstnanci získali rozšíření své kvalifikace. U mnohých firem by museli zaměstnance propustit. Dodatečné benefity zmíněné vždy jedním zaměstnavatelem zahrnují možnost proškolených zaměstnanců zapojit se do mentorské činnosti a schopnost pokrýt budoucí nároky na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu z řad vlastních zaměstnanců místo nutnosti najímat externí pracovníky.

Naopak některými negativními zjištěními evaluace projektu „Vzdělávejte se pro stabilitu!“ jsou nemožnost vyčerpat finanční prostředky z důvodu získání nových zakázek, díky nimž firma nemohla pracovníky na vzdělávací aktivity uvolnit, anebo rozhodnutí neúčastnit se projektu právě kvůli jeho nárokům jak na čas zaměstnanců, tak na administraci klíčovými osobami. Dle expertního názoru v rámci evaluace projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ podpora ze strukturálních fondů naopak paradoxně vedla i k poklesu zájmu podniků hradit další vzdělávání v podnicích z vlastních zdrojů, protože očekávali získání příslušné dotace.

Z hlediska šetření dopadů je také důležité zjištění, že vysoké procento (84 %) nepodpořených zaměstnavatelů v projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ nadále investovali do dalšího vzdělávání, byť požadovaný příspěvek nedostali. Nicméně téměř polovina těchto podniků nerealizovala plánované školení, s nímž se do projektu hlásila, a čtvrtina ho realizovala v menším rozsahu. Dvacet sedm

procent pak realizovalo původní školení ze svých zdrojů.⁵ Tatož evaluace došla k závěru, že příspěvek z projektu byl využit především k rozšíření odborného vzdělávání zaměstnanců a vedl zejména ke zvýšení intenzity a rozsahu realizovaných školení (raději než širší zapojení zaměstnanců). U 65 % podpořených podniků přinesl příspěvek zvýšení důrazu na další podnikové vzdělávání jako standardní formy personální práce a posilování konkurenceschopnosti podniku.

Navzdory tomu, že projekt „Vzdělávejte se pro růst!“ měl za cíl zvýšit zaměstnanost v podpořených firmách, jeho nejvýznamnější dopadem bylo udržení pracovních míst a zvýšení kvality práce a služeb. Objem zakázek v období maximálně do 6 měsíců od skončení intervence v porovnání se situací před zahájením intervence se zvýšil u více než poloviny (57 %) podpořených podniků. Jen u 6 % se však jednalo o výrazný nárůst.⁶ Téměř 40 % podpořených podniků si dle vyjádření podpořených zaměstnavatelů udrželo předchozí výši obrátu. Dle většiny dotazovaných ale nárůst nebo pokles zakázek nebyl pevně spjat s realizací projektu. Nicméně podpoření zaměstnavatelé zejména z odvětví průmyslu uváděli, že díky proškoleným zaměstnancům se mohli účastnit tendrů, na které by předtím neměli dostatečnou kvalifikaci. V některých případech pak školení vedlo k zavádění nových technologií. V ostatních odvětví (stavebnictví, pohostinství, sociální služby, maloobchod) proškolení zaměstnanců umožnilo nabídnout lepší služby zákazníkům a poskytnutý příspěvek tak přinesl zejména zvýšení kvality služeb.

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?

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace týkající se detailního postupu zpracování QCA, včetně detailních výsledků. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Detailní popis postupu řešení a využitých metod v rámci evaluační otázky

Cílem řešení této evaluační otázky je vysvětlit podmínky (faktory) dosažení výsledků projektů včetně kvalitativního zdůvodnění, proč vyšla daná hodnota. Pro řešení evaluační otázky zpracovatel aplikuje dle požadavků zadavatele kvalitativní srovnávací analýzu (QCA). QCA analýza vychází z předpokladu, že výsledný efekt může být způsoben jednou podmínkou, ale i kombinací několika podmínek. QCA analýza tedy má snahu vysvětlit jednotlivé a do jisté míry unikátní případy (kdy nastal/nenastal zkoumaný jev) v souboru mnoha vzájemně porovnatelných případů. Řešitelé tedy mají vždy za úkol identifikovat podmínky a jejich kombinace vedoucí ke konkrétně definovanému výstupu (a to vše na souboru vybraných případů).

Identifikace vhodných proměnných a jejich kvantifikace

⁵ Závěry pochází z dotazníkového šetření s velmi nízkou návratností, je tedy pravděpodobné, že výsledky nejsou reprezentativní pro všechny nepodpořené firmy.

⁶ Výstupy se zakládají na dotazníkovém šetření, kde respondenti vyjadřovali pouze svůj subjektivní názor, údaje o zvýšení zakázek tak nemají kvantitativní podložení.

Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k příjemci dotace, ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. V návaznosti na schválenou průběžnou zprávu jsou níže uvedeny testované podmínky a jejich finální kalibrace.

Hlavním testovaným výsledkem byl „provozní výsledek hospodaření / zaměstnance“^{7,8}. Smyslem bylo nalézt výsledek, který by byl zjištělný u všech případových studií (a přitom současně dostatečně specifický a výstižný). V rámci diskuse evaluačního týmu byly zvažovány ukazatele typu obrát, přidaná hodnota apod., ale z účetního i kvalitativního hlediska se jeví provozní výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance jako nejvýstižnější. Nicméně je nezbytné zdůraznit, že se jedná pouze o jeden možný výsledek. Ukazatel vyjadřuje, kolik firma vydělala svou běžnou činností. Tento výsledek byl zjištěn vždy v roce před získáním dotace a současně v roce po ukončení realizace projektu. Data byla zjištěna přímo od příjemce nebo z výkazu zisku a ztrát uveřejněného na serveru justice.cz. Výsledek byl vyjádřen jako index změny (tedy hodnota po realizaci projektu / před realizací). Na sledovaném vzorku bylo nakonec 23 příjemců rostoucích (po intervenci) a 19 příjemců klesajících. Soubor se tedy přirozeně rozdělil na dvě podobně velké skupiny, na nichž byly následně provedeny analýzy. Jako přítomný výsledek (1) byl tedy považován rostoucí provozní výsledek hospodaření / zaměstnance.

Mezi testované podmínky byly na základě desk research, pilotních případových studií a diskuse evaluátorů zařazeny níže uvedené podmínky. Cílem není opakovat informace z průběžné zprávy, ale současně u některých podmínek muselo dojít během analýz k dílčím úpravám a proto zde především upozorníme na tyto změny.

- **A - Typ změny v organizaci**

V rámci této podmínky bylo původním záměrem zjistit, na jakou změnu ve firmě projekt reagoval (technologickou změnu, nový produkt/výrobek, nový trh aj.) Po prvotní analýze dat však bylo zjištěno, že takové rozdělení na sledovaném vzorku je příliš detailní a nijak nevysvětluje výsledek. Proto bylo přistoupeno k úpravě tak, aby podmínka vyjadřovala návaznost na jakoukoliv změnu ve firmě (1) vers. nebyla návaznost na žádnou změnu (0). Podmínka byla stanovena expertně ze strany evaluátora na základě řízených rozhovorů s příjemci.

- **B – Míra/intenzita změny, na kterou projekt reagoval**

Na základě předchozí podmínky vyjadřující (ne)návaznost na nějakou změnu v organizaci bylo v této podmínce smyslem vyjádřit intenzitu a významnost změny, na kterou projekt reagoval. Dynamika byla posouzena expertně na základě řízeného rozhovoru se zástupcem příjemce. Hodnocení bylo provedeno na škále 0 – 10, přičemž po získání dat proběhla operacionalizace fuzzy setu (pozn. hodnocení 0 = 0, 1 – 2 = 0,2; 3 – 4 = 0,4; 5 – 6 = 0,6; 7 – 8 = 0,8; 9 – 10 = 1)

- **C - Zapojení managementu do přípravy a realizaci projektu**

⁷ Počet zaměstnanců byl zjištěn v rámci terénních šetření přímo od zástupců firem

⁸ Tento ukazatel v ČR jasně definován zákonnou normou a každá firma ho musí být schopna zjistit. Ukazatel vyjadřuje, kolik firma vydělala svou běžnou činností (tj. tím, co obvykle dělá, vyjma ziskových/ztrátových operací na finančních trzích). *Přidaná hodnota (řádek 11 VZZ) – Osobní náklady (12) – Daně a poplatky (17 – tj. vyjma DPPO) – Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (18) + tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (19) – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (22) – Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (25) + ostatní provozní výnosy (26) – ostatní provozní náklady (27) – převod provozních výnosů (28) + převod provozních nákladů (29)*

Zapojení managementu do přípravy a aktivní participace při samotné realizaci projektu je považována za potenciální faktor úspěchu a pozitivních přínosů projektu. Zapojení managementu bylo hodnoceno na škále 0 – 10, kde 0 vyjadřuje minimální zapojení a 10 maximální zapojení do projektu. Přítomnost podmínky byla stanovena v kategoriích 0; 0,2; 0,4; 0,6; 0,8 a 1 (pozn. hodnocení 0 = 0, 1 – 2 = 0,2; 3 – 4 = 0,4; 5 – 6 = 0,6; 7 – 8 = 0,8; 9 – 10 = 1)

- **D - Míra potřeby školení zaměstnanců**

Tento ukazatel byl zjišťován dotazníkovým šetřením u podpořených zaměstnanců. Míru relevance potřeby vzdělávacího kurzu v rámci projektu zaměstnanci hodnotili na škále „zcela odpovídaly“ – „spíše odpovídaly“ – „spíše neodpovídaly“ – „neodpovídaly vůbec“. Pokud pro danou firmu převažovaly (alespoň ze 2/3) odpovědi „zcela odpovídaly“ a „spíše odpovídaly“, tak byla podmínka přítomna (1) a v opačném případě (0) (přesná otázka zněla: Do jaké míry dle Vašeho názoru odpovídaly vzdělávací kurzy Vaším skutečným potřebám?).

- **E - Typ školení**

Tato podmínka měla za cíl identifikovat hlavní typy školení, které v rámci projektů probíhaly. Tyto informace byly zjištěny v rámci desk research fáze, kdy byla zpracována data o projektech z monitorovacího systému. V rámci QCA byla každá podmínka (typ školení) testována zvlášť dle reálné přítomnosti/nepřítomnosti každého typu školení. Základní dělení školení bylo:

- E1 soft skills,
- E2 jazykové školení
- E3 ICT školení,
- E4 legislativní školení,
- E5 školení pro dělnické profese
- E6 technicky zaměřené (odborné) školení

- **F - Zařazení příjemce dle NACE**

Tato podmínka vyjadřuje vliv exogenních faktorů, které příjemce nemůže explicitně ovlivnit. Konkrétně se jednalo o vývoj dle NACE sektoru, do kterého příjemce patří. Tento trend byl vyjádřený indexem změny hrubé přidané hodnoty (HPH) sektoru. Podmínka byla splněna (1), pokud bylo HPH odvětví v období 2008 – 2013 v průměru rostoucí. Pokud byla relativní změna HPH v daném období klesající, tak podmínka nebyla přítomna (0).

- **G - Délka působení firmy na trhu**

Další podmínkou byla délka působení firmy na trhu (tj. počet let, které firma působí na trhu). V tomto případě muselo dojít proti předpokladům v průběžné zprávě ke změně kategorií. Většina firem ve sledovaném vzorku měla mnohaletou tradici na trhu a proto byla přítomnost podmínky rozdělena do následujících kategorií: 20 a více let = 1, 10 – 20 let = 0,8, 5 – 10 let = 0,6, 3 – 5 let = 0,4 a do 3 let = 0,2.

- **H - Procento dotace vůči obrátu**

Jako jedna z podmínek byla testována také relativní významnost získané dotace ve srovnání s celkovou velikostí firmy. Velikost byla měřena obrátem. Výsledné číslo tedy byl relativní

podíl (v %), který tvoří hodnocený projekt OPLZZ ve srovnání s celkovým obratem firmy. Také v případě této podmínky muselo dojít k úpravě předpokladů ve srovnání s průběžnou zprávou, protože reálná čísla ukazují, že na závislost firem je na příkladu testovaného vzorku v jednotkách procent. Proto byla kategorizace podmínky provedena následovně: $10 - 20 \% = 1$, $3 - 10 \% = 0,8$, $1,5 - 3 \% = 0,6$, $1 - 1,5 \% = 0,4$ a méně než $1 \% = 0,2$.

- **I - Pozice firmy v dodavatelsko-odběratelských vztazích**

Tato podmínka vyjadřovala rozdílnou pozici firem v rámci globálních produkčních sítí a řetězců. Tento ukazatel byl expertně stanoven evaluátorem na základě poskytnutých informací během řízených rozhovorů. Podmínka byla přítomna (1), pokud příjemce bude přímým dodavatelem produktů/služeb na trh (případně bude mít vysokou autonomii, pokud bude operovat v rámci nadnárodního řetězce) a naopak nebude přítomna, jestliže byla firma vysoce závislá na dodavatelských řetězcích.

- **J - Velikost firmy**

Tato podmínka vycházela ze zadávací dokumentace a měla být kategorizována dle standardní klasifikace tj. mikro (do 10 zaměstnanců), malý (11 – 49 zaměstnanců), střední (50 – 249 zaměstnanců) a velký podnik (250 a více zaměstnanců). Ve finálním testovaném souboru nakonec nebyla žádná firma z kategorie mikro podniků (mimo jiné i z důvodu obecně nízké ochoty participovat na šetření ze strany firem). Zbylé 3 kategorie jsou rovnoměrně zastoupeny. Přítomnost/nepřítomnost podmínky tedy byla vždy testována zvlášť (1/0). Došlo tak k rozdělení podmínky na:

- J1 malý (11 – 49 zaměstnanců)
- J2 střední (50 – 249 zaměstnanců)
- J3 velký podnik (250 a více zaměstnanců)

- **K – Grantový vers. individuální projekt**

Dle zadávací dokumentace bylo nezbytné při testování podmínek rozlišit grantové a individuální projekty. V tomto smyslu byla rozdělena podmínka na:

- K1 grantový projekt (vždy byla stanovena přítomnost/nepřítomnost tj. 1/0)
- K2 individuální projekt

Již na tomto místě je možné předeslat, že prvotní výsledky QCA analýzy vykazovaly nízkou míru „consistency“ a také „coverage“ a proto muselo dojít k operativnímu přidání nových proměnných. V souvislosti s terénními šetřeními bylo rozhodnuto o doplnění následujících dvou podmínek, které nakonec pomohly k vyšší relevanci výsledků QCA.

- **L – Zavedený systém interního vzdělávání**

Tato podmínka vyjadřovala, zda měla firma již před realizací projektu zaveden systém interního vzdělávání, nebo zda projekt ESF představoval spíše specifickou vzdělávací aktivitu ve firmě podmíněnou možností financovat z veřejných zdrojů vzdělávací aktivity. Podmínka byla nastavena tak, že pokud interní vzdělávání ve firmě existovalo, byla podmínka přítomna (1), v opačném případě (0). Podmínku bylo možné zjistit z terénních šetření, protože jedna

z otázek pro případové studie byla na toto téma zaměřena.

- **M – Souběh s jinými projekty ve firmě**

Druhá doplňující podmínka vyjadřovala, zda v době realizace projektu byla firma příjemcem ještě dalších vzdělávacích projektů (z OPLZZ, OPVK nebo jiných dotačních titulů), nebo zda se jednalo o jedinou projektovou aktivitu v daném čase. Podmínka měla za cíl zjistit potenciální souběh několika intervencí, kdy se efekty mohly násobit a ovlivnit i testovaný výsledek. V tomto smyslu byla tedy stanovena přítomnost/nepřítomnost podmínky (1/0).

Výsledky QCA analýzy

Prvním významným krokem byla **analýza nutných podmínek** pro hodnocený výsledek. V této souvislosti byly nalezeny tři potenciálně nutné podmínky ze všech hodnocených a výše popsanych proměnných. V případě 3 faktorů totiž míra konzistence překračuje hodnotu 0,8 (jako hraniční hodnota je všeobecně přijímána a doporučována hodnota 0,75 – viz Ch. C. Ragin, 2008) Konkrétně se jedná o „NACE sektor působení firmy“ (0,90), dále podmínku měřící „pozice v dodavatelsko-odběratelských vztazích“ (0,80). Jinými slovy lze předpokládat, že výsledek (tj. provozní výsledek 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. V této souvislosti lze tedy vyslovit předpoklad, že provozní výsledek hospodaření sledovaných firem je rostoucí, pokud daný sektor nebyl v posledních 6 letech stagnující a současně pokud firma není 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). Jinými slovy nižší hodnota míry pokrytí znamená, že existují případy, které vedly ke sledovanému výsledku, ale nejsou pokryty právě kombinací výše uvedených podmínek. Proto se v další části k těmto faktorům nepřistupuje jako k podmínkám nutným. Dále je nutno také podotknout, že kolem zmíněné hranice konzistence (0,75) se pohybuje ještě podmínka „délka působení firmy na trhu“ (což je opět exogenní podmínka).

Obr. č. 6: Analýza nutných podmínek pro sledovaný výsledek

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: vysledek		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
a	0.714286	0.600000
b	0.466667	0.604938
c	0.666667	0.507246
d	0.476190	0.416667
e1	0.714286	0.535714
e2	0.380952	0.444444
e3	0.476190	0.500000
e4	0.285714	0.545455
e5	0.095238	0.666667
e6	0.476190	0.500000
f	0.904762	0.760000
g	0.790476	0.525316
h	0.533333	0.513761
i	0.809524	0.548387
j1	0.190476	0.363636
j2	0.380952	0.571429
j3	0.428571	0.692308
k1	0.761905	0.551724
k2	0.238095	0.555556
l	0.333333	0.466667
m	0.619048	0.565217

Zdroj: vlastní zpracování analýzy „Necessary Conditions“ v softwaru fsQCA 2.0

Pro další fázi bylo nezbytné redukovat množství podmínek, protože obecně platí, že více podmínek by v pravdivostní tabulce umožnilo více potenciálních kombinací k dosažení výsledku, přičemž empirické výsledky jsou omezené. K redukci byly využity právě informace z analýzy nutných podmínek (tj. byly vyřazeny podmínky s extrémně nízkou mírou pokrytí i konzistence). Dále byly také využity XY grafy vyjadřující vazbu dané podmínky k testovanému výsledku.

V následujícím kroku bylo cílem provést „standard analysis“ dle Ch. C. Ragin (2008) v softwaru fsQCA 2.0. Do této fáze již vstupovaly pouze podmínky, které byly dle výše uvedeného postupu zvoleny za významné. Analýza tak operuje s podmínkami A, C, D, E1, F, G, I, L a M. V rámci samotné fsQCA analýzy bylo pracováno s mírou konzistence 0,75. Tj. v případech, kdy míra konzistence přesáhla hranici 0,75, byla v pravdivostní tabulce přidělena hodnota „1“ a případy byly interpretovány jako podmínka postačující pro sledovaný výsledek. Ostatní řádky s nižší hodnotou konzistence nelze považovat za podmínky postačující pro dosažení výsledku a a byly vyřazeny (označena hodnota 0 - nepřítomen).

Dle metodiky Ragin (2008) je nezbytné v další fázi rozhodnout o případech, které mohou nastat, ale empiricky nebyly zjištěny (tzv. logical reminders). S ohledem na počet vstupujících proměnných (velké množství kombinací) a také s ohledem na výsledky analýzy nutných podmínek (kdy žádná podmínka není zcela nutná pro dosažení výsledku) bylo rozhodnuto o zařazení všech logical reminders do analýzy. Proto bylo možné zpracovat 3 typy analýz fsQCA – „conservative solutions“, „intermediate solutions“ a „most parsimonious solution“ (viz níže).

Pro samotnou interpretaci jsou využity výsledky tzv. intermediate solutions, která počítá s empirickou evidencí a současně s logickými předpoklady, že určitá kombinace podmínek bez empirické evidence

může vést ke sledovanému výsledku (viz např. Svitáková 2015). Zbylé dva typy výsledků by mohly být příliš zavádějící (most parsimonious solution) případně omezující (conservative solutions) z důvodu nízké empirické evidence.

K výsledkům je nezbytné přistupovat obezřetně, protože celá QCA 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). 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, pozitivní provozní výsledek hospodaření na zaměstnance nastal u případů, kdy projekt byl navázán na nějakou změnu v organizaci (technologickou, produktovou aj.), současně bylo školení kladně hodnoceno zaměstnanci 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. neexistoval jiný souběžný projekt). V neposlední řadě se také v další kombinaci kromě výše uvedeného objevuje, že neexistence interního vzdělávacího systému 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 zaměřeného vzdělávání, které bylo navíc součástí např. pravidelného 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 vysvětlovaného však ukazuje nadpoloviční část. S ohledem na možnosti evaluace⁹ to lze považovat za uspokojivý výsledek. Především se ze spektra testovaných podmínek vyfiltrovaly podmínky s evidentně různou významností pro stanovený výsledek.

⁹ 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.

Obr. č. 7: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – INTERMEDIATE solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA_prijemci OPLZZ_v4.csv
Model: vysledek = f(m, l, i, g, f, e1, d, c, a)
Rows:      115
Algorithm: Quine-McCluskey
          True: 1
          0 Matrix: 0L
Don't Care: -

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.750000
Assumptions:
m (present)
l (present)
i (present)
g (present)
f (present)
e1 (present)
d (present)
c (present)
a (present)

          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
          -----  -
g*f*d*a      0.182609    0.156522    1.000000
~m*i*g*f*d*c  0.178261    0.078261    1.000000
~l*g*f*e1*c*a 0.200000    0.173913    0.851852
~m*l*i*g*f*e1*c 0.086957    0.086957    1.000000

solution coverage: 0.634783
solution consistency: 0.948052
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

Obr. č. 8: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – PARSIMONIOUS solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA_prijemci OPLZZ_v4.csv
Model: vysledek = f(a, c, d, e1, f, g, i, l, m)

Rows:      30

Algorithm: Quine-McCluskey
          True: 1-L

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.750000

          raw      unique
          coverage  coverage  consistency
          -----  -
~g          0.200000    0.078261    0.676471
~d*f        0.434783    0.182609    1.000000
~e1*l*m     0.043478    0.043478    1.000000
a*e1*f*~l   0.304348    0.139130    0.875000
c*~d*l      0.095652    -0.000000    0.785714
~d*e1*l     0.130435    -0.000000    1.000000
~d*i*l      0.173913    -0.000000    1.000000
~d*l*m      0.043478    -0.000000    1.000000
a*e1*f*~m   0.130435    -0.000000    1.000000
e1*f*l*~m   0.130435    -0.000000    1.000000
solution coverage: 0.860870
solution consistency: 0.846154
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

Obr. č. 9: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – COMPLEX solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA_prijemci OPLZZ_v4.csv
Model: vysledek = f(a, c, d, e1, f, g, i, l, m)

Rows:      30

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.750000
```

	raw coverage	unique coverage	consistency
a~c~d~e1*f*g~l~m	0.060870	0.026087	1.000000
a~c~d~f*g*i~l~m	0.078261	0.043478	1.000000
a~c~d~e1*f*g*i~m	0.060870	0.026087	1.000000
~a*c~d~f*g*i~l~m	0.078261	0.078261	1.000000
a*c*d~e1*f*g~i~l	0.069565	0.034783	1.000000
a*c~e1*f*g~i~l~m	0.060870	0.026087	1.000000
a*c*d~e1*f*g~l~m	0.139130	0.104348	0.800000
~a*c~d~e1*f*g*i~l~m	0.052174	0.052174	1.000000
a*c*d~e1~f~g*i~l~m	0.034783	0.034783	1.000000
a*c~d~e1~f~g*i~l~m	0.026087	0.026087	1.000000
a*c*d~e1*f*g~i~l~m	0.034783	0.034783	1.000000
a*c*d~e1*f*g~i~l~m	0.034783	0.034783	1.000000

```
solution coverage: 0.591304
solution consistency: 0.944444
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

Analýza podmínek nutných pro „nepřítomný“ výsledek

Pro doplnění uvedených poznatků byla provedena také asymetrická analýza nutných podmínek tj. analýza podmínek, které nevedly k požadovanému výsledku. Tato analýza je důležitá zejména pro zodpovězení evaluační otázky zaměřené na bariéry, které z pohledu zaměstnavatele bránily dosažení cílů. To znamená vysvětlení faktorů, které byly nejčastěji přítomny u případů, kdy příjemce stagnoval nebo snižoval hospodářský výsledek na zaměstnance. Nicméně míra pokrytí nebyla příliš vysoká a muselo dojít k logické minimalizaci a hledání kombinací podmínek, které nevedly k testovanému výsledku.

Obr. č. 10: Analýza nutných podmínek pro nedosažení sledovaného výsledku

Analysis of Necessary Conditions			Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: ~vysledek			Outcome variable: ~vysledek		
Conditions tested:			Conditions tested:		
	Consistency	Coverage		Consistency	Coverage
a	0.588235	0.400000	~a	0.411765	0.538462
b	0.376471	0.395062	~b	0.623529	0.486239
c	0.800000	0.492754	~c	0.200000	0.326923
d	0.823529	0.583333	~d	0.176471	0.214286
e1	0.764706	0.464286	~e1	0.235294	0.400000
e2	0.588235	0.555556	~e2	0.411765	0.350000
e3	0.588235	0.500000	~e3	0.411765	0.388889
e4	0.294118	0.454545	~e4	0.705882	0.444444
e5	0.058824	0.333333	~e5	0.941176	0.457143
e6	0.588235	0.500000	~e6	0.411765	0.388889
f	0.352941	0.240000	~f	0.647059	0.846154
g	0.882353	0.474684	~g	0.117647	0.312500
h	0.623529	0.486239	~h	0.376471	0.395062
i	0.823529	0.451613	~i	0.176471	0.428571
j1	0.411765	0.636364	~j1	0.588235	0.370370
j2	0.352941	0.428571	~j2	0.647059	0.458333
j3	0.235294	0.307692	~j3	0.764706	0.520000
k1	0.764706	0.448276	~k1	0.235294	0.444444
k2	0.235294	0.444444	~k2	0.764706	0.448276
l	0.470588	0.533333	~l	0.529412	0.391304
m	0.588235	0.434783	~m	0.411765	0.466667

Zdroj: vlastní zpracování analýzy „Necessary Conditions“ v softwaru fsQCA 2.0

Výsledky logické minimalizace ukazují podmínky, které byly přítomny v případech, kdy firma hospodářsky stagnovala nebo upadala. K této situaci došlo 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. Další dvě situace jsou již kombinacemi uvedeného s přidáním podmínky vyjadřující souběh více projektů a také (ne)zapojení managementu do přípravy projektu. Různorodost výsledků proto naznačuje rozdílné situace, za kterých výsledek nebyl dosažen a co mohlo být bariérou. Nepochybnou bariérou, která nemohla 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 byl častěji zaznamenán u příjemců, pro které projekt z hlediska podílu na obratu nehraje tak důležitou roli.

Obr. č. 11: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – „nedosažení výsledku“

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA_prijemci OPLZZ_v4.csv
Model: ~vysledek = f(m, l, i, h, g, f, d, c, b, a)

Algorithm: Quine-McCluskey
  True: 1
  0 Matrix: 0L
Don't Care: -

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.750000
Assumptions:
m (present)
l (present)
i (present)
h (present)
g (present)
f (present)
d (present)
c (present)
b (present)
a (present)
|
      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
l*g*~f*~b      0.210526    0.000000    0.869565
l*~h*g*~f      0.189474    0.000000    0.857143
~m*l*~i*g*~b    0.094737    0.000000    1.000000
l*i*g*~f*d*c    0.178947    0.021053    0.944444

solution coverage: 0.557895
solution consistency: 0.898305
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

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?

Pozn.: V rámci evaluačních otázek 15 až 17 nebyly zpracovány žádné specifické výstupy pro o technickou zprávu.

2.3 Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 4

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace z předchozí evaluace, jejíž stručné souhrnné závěry jsou uvedeny v Závěrečné zprávě. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Hned v úvodu lze konstatovat, že závěry obou evaluací jsou podobné. Dopadům projektů na zaměstnance se věnuje Evaluace Navreme Boheme (2010): EVALUAČNÍ STUDIE 1 - EVALUACE PROJEKTU „VZDĚLÁVEJTE SE!, jejíž stručné závěry zde uvádíme.

Napříč dotazovanými skupinami panuje přesvědčení, že „VS!“ a návazné projekty přispěly významnou mírou k získání nových dovedností u proškolených zaměstnanců, které mohou uplatnit jak u stávajícího zaměstnavatele (a potencionálně si tak udržet své pracovní místo), tak obecně na trhu práce v případě hledání nových pracovních příležitostí. Konkrétně 70 % zaměstnanců proškolených v rámci „Vzdělávejte se!“ věřilo, že si díky školení udrželi práci a 92 % bylo toho názoru, že jim školení zvýšilo šance na trhu práce. Nicméně je patrné, že vzdělávací aktivity v rámci těchto projektů měly velmi malý vliv na povýšení nebo nárůst mzdového ohodnocení proškolených zaměstnanců. V projektu „VS!“ povýšilo 9 % a vyšší platové ohodnocení získalo 12 % zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávacích aktivit. Zároveň také vyplynulo, že většina těch povýšených měla minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, což potvrzuje také trend identifikovaný u projektu „VS pro růst!“, kdy zaměstnavatelé na školení vybírají perspektivní zaměstnance s vyšší možností postupu. V případě

posledně jmenovaného projektu na kariérní a mzdový růst dosáhli proškolení zaměstnanci v 57 % podpořených firem.¹⁰

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace týkající se detailního postupu zpracování QCA, včetně detailních výsledků. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Detailní popis postupu řešení a využitých metod v rámci evaluační otázky

Hlavní metodou pro zodpovězení této, ale i dalších evaluačních otázek v rámci úkolu 4, je QCA analýza. Hlavní smysl i metodické kroky byli již popsány v průběžné zprávě i v rámci úkolu 3 a proto jsou zdůrazněny pouze hlavní aspekty analýzy. Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k zaměstnancům (sociodemografické charakteristiky), ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. Pro tento účel byl nejprve proveden desk research (rozběr relevantní české i zahraniční literatury).

Sběr dat pro QCA od zaměstnanců byl aplikován na příkladu 40 případových studií, což poskytlo více než dostatečný vzorek zaměstnanců pro QCA analýzu. Celkově se podařilo získat data od 590 zaměstnanců u hodnocených příjemců. Ne všechny dotazníky však byly kompletní. Zejména v případě informace o věku řada zaměstnanců nevyplnila příslušné pole. Pro aplikaci QCA bylo nezbytné mít kompletní databázi a proto muselo dojít k redukci. Celkový testovaný soubor s kompletně vyplněnými informacemi obsahuje 430 dotazníků.

Identifikace výsledků a podmínek pro QCA

Jako výsledek, který byl pomocí aplikace QCA testován, byla zvolena „míra uplatnitelnosti znalostí a dovedností v praxi“. Tento výsledek vyjadřuje z pohledu evaluátora efekt, který by měl v ideálním případě nastat (ve vazbě na zaměstnance). Zaměstnanci zapojení do školení by měli především maximálně využívat znalosti a dovednosti, které si osvojili během vzdělávání. Tento výsledek byl diskutován v evaluačním týmu po hloubkovém poznání a zpracování prvních dvou pilotních studií. Tato otázka byla součástí dotazníkového šetření pro zaměstnance. Smyslem bylo zjistit, k čemu zaměstnancům reálně školení/vzdělávání bylo a do jaké míry se účast zaměstnanců na vzdělávání může odrazit v praxi. Míru potřebnosti vzdělávacího kurzu a praktické uplatnitelnosti byly zaměstnanci hodnoceny na škále „ano“ – „spíše ano“ – „spíše ne“ – „ne“. Kalibrace výsledku byla následně provedena ve stejné posloupnosti 1 – 0,6 – 0,2 – 0.

Podmínky, které byly testovány, již z velké části vycházely ze zadávací dokumentace a ze znění evaluačních otázek v rámci úkolu 4. Nicméně díky rešerši relevantní literatury vztahující se k důvodům a vlivům vnitrofiremního vzdělávání a také po realizaci dvou pilotních případových

¹⁰ Z evaluace ale nevyplývá, jaká část proškolených zaměstnanců v každé z firem zahrnutých v těch 57 % skutečně na povýšení dosáhla, tj. není zřejmé, jaká část ze všech proškolených zaměstnanců byla povýšena nebo lépe odměněna.

studií byly tyto podmínky dále rozšířeny. Celkově tedy byl sledován vliv následujících podmínek:

- **A - Gender**

V návaznosti na EQ 16 bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě byl sledovaným znakem gender. Přítomnost podmínky byl testován samostatně, tj.

- A1 Muž (1/0)
- A2 Žena (1/0)

- **B - Věk**

V návaznosti na EQ 16 bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě byl sledovaným znakem věk. Zaměstnanci byli rozděleni do pěti věkových skupin pro snazší kalibraci podmínky (do 26, 27 – 39, 40 – 50, 51 – 64, a 64+) a dle této kategorizace došlo ke kalibraci podmínky (1, 0,8, 0,6, 0,4 a 0,2). Kategorie nejsou pravidelné, ale reflektují ekonomické cykly obyvatel.

- **C - Vzdělání**

V návaznosti na EQ 16 bylo nezbytné testovat, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bylo sledovaným znakem vzdělání. V prvním kroku bylo provedeno standartní rozdělení do pěti skupin (C1 = ZŠ, C2 = SŠ bez maturity nebo výuční list, C3 = SŠ s maturitou, C4 = VOŠ, C5 = VŠ). Přítomnost každé skupiny byla testována zvlášť. Nicméně první výsledky fsQCA ukázaly, že takovéto rozdělení žádným způsobem nevysvětlovalo výsledek. Proto bylo provedena úprava a zaměstnanci byli rozděleni do skupiny „Cv“ zahrnující všechny zaměstnance s ukončeným vzděláním na úrovni VŠ a VOŠ a kategorii „Co“ zahrnující všechny zbývající zaměstnance.

- **D - CZ ISCO**

Dále bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bylo sledovaným znakem základní dělení profesí zaměstnanců.

- D1 vrcholové vedení
- D2 vedoucí zaměstnanci a mistři
- D3 referenti a techničtí pracovníci
- D4 administrativní pracovníci
- D5 dělnické profese

Tuto podmínku nebylo možné kvalitativně rozdělit do objektivně zdůvodnitelných skupin, a proto byla podmínka rozdělena do pěti specifických podskupin, kde byla vždy vyjádřena přítomnost/nepřítomnost tj. 1/0. Po prvotních výsledcích fsQCA bylo zjištěno, že takové relativně citlivé rozdělení zaměstnanců jen minimálně vysvětluje výsledky (důvodem byla mj. nízká četnost respondentů ve vybraných kategoriích). Proto bylo přistoupeno k redukci a vytvoření kategorie „Dv“ zahrnující vrcholové vedení a vedoucí zaměstnance/mistry a „Do“ zahrnující všechny zbýlé kategorie.

- **E - Rozdílná míra zkušeností – délka praxe**

V návaznosti na EQ 16 bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu na zaměstnance dle rozdílných zkušeností u daného zaměstnavatele. Délka praxe byla kategorizována do pěti hlavních skupin (do 4 let, 4 – 6 let, 6 – 8 let a 8 – 10 a 10 a více let

praxe). Podmínka byla dle uvedené škály kategorizována pro aplikaci v fsQCA (tj. 1; 0,8; 0,4; 0,2 a 0).

- **F - Velikost podniku**

V návaznosti na EQ 15 bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu na zaměstnance u různých velikostních kategorií podniků. Reálné výsledky ukázaly, že ve zkoumaném vzorku příjemců není žádná firma mající do 10 zaměstnanců. Proto byly vytvořeny 3 specifické podmínky F1 malý podnik (11 – 49 zaměstnanců), F2 střední podnik (50 – 249 zaměstnanců), F3 velký podnik (250 a více zaměstnanců) a vždy bylo nezbytné stanovit, zda je podmínka splněna nebo ne (1 vers. 0).

- **G - Typ projektu – grantový versus individuální**

V návaznosti na EQ 15 bylo testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu na zaměstnance u různých typů projektů, které byly podpořeny. Zejména byla sledována kategorie grantových versus individuálních projektů. Tato podmínka byla tedy rozdělena na dvě skupiny, tj. G1 = grantový projekt a G2 = individuální projekt.

- **H - Typ vzdělávání**

Tato podmínka byla v první fázi rozdělena do specifických kategorií dle převažujícího typu školení, kterého se zaměstnanec zúčastnil. Jednalo se o H1 soft skills, H2 jazykové školení, H3 ICT školení, H5 školení pro dělnické profese, H5 technicky zaměřené (odborné) školení a H6 legislativní školení. Prvotní výsledky fsQCA ukázalo, že bude nezbytné provést redukci podmínek. Proto bylo přistoupeno k rozdělení na „Ht“ zahrnující technicky zaměřené odborné školení a také IT školení a „Ho“ zahrnující ostatní typy školení (soft skills, jazykové a legislativní školení). Přítomnost každé podmínky byla testována zvlášť.

- **I - Město venkov**

V návaznosti na řešenou literaturu týkající se vzdělávání zaměstnanců byl testován také faktor, zda je firma lokalizována v městském nebo venkovském prostoru. Po získání finálního vzorku testovaných firem muselo dojít k úpravě předpokládaných kategorií, které byly popsány v průběžné zprávě (některé kategorie by byly nenaplněné). Celkově tak podmínka byla rozdělena na tři, tj. I1 do 20 000 obyvatel, I2 = 20 000 – 50 000 obyvatel a I3 = 50 000 a více obyvatel. U každé podkategorie byla sledována přítomnost/nepřítomnost tj. 1/0.

- **J – Motivace zaměstnance**

V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována otázka týkající se míry motivace zaměstnance ze strany nadřízených pracovníků. Otázka zní: Byl/a jste motivován/a ze strany nadřízených k účasti na vzdělávacích aktivitách? Možné odpovědi mohly mít podobu: ano, spíše ano, spíše ne, ne. Obecně předpokládáme, že pokud zaměstnanec nebyl motivován ze strany nadřízených (odpověď: ne a spíše ne) a přesto se dobrovolně zúčastnil (byla to tedy jeho vnitřní motivace), tak byla podmínka splněna (1).

Nad rámec původních podmínek prezentovaných v průběžné zprávě bylo po první fázi fsQCA rozhodnuto o doplnění dvou podmínek. Důvodem byla snaha o vyšší konzistenci i pokrytí výsledků a

tedy zvýšení relevance dosažených závěrů. Z dotazníkového šetření bylo možné zjistit ještě dvě následující podmínky, které bylo možné zařadit do analýzy:

- **K – Soulad nabídky a poptávky**

Smyslem této podmínky bylo vyjádřit, do jaké míry existuje soulad mezi nabídkou vzdělávacích kurzů a reálnou poptávkou ze strany zaměstnanců. Tato podmínka také velmi úzce souvisí s tím, jak důsledně byla provedena analýza poptávky a jak se podle ní následně nastavily vzdělávací aktivity projektu. Přesná otázka zněla „Do jaké míry dle Vašeho názoru odpovídaly tyto vzdělávací kurzy Vaším skutečným potřebám?“ Odpovědi byly kalibrovány následovně:

- 1 = ano
- 0,8 = spíše ano
- 0,4 = spíše ne
- 0 = ne

- **L - Podpora nadřízených pracovníků**

Pro úspěšné využívání znalostí a dovedností získaných během vzdělávacích kurzů je také důležitá podpora nadřízených pracovníků. Proto byla z dotazníkového šetření kvantifikována otázka „Měly podle Vašeho názoru vzdělávací kurzy realizované v rámci tohoto projektu dostatečnou podporu Vašich přímých nadřízených?“ Možné odpovědi byly kalibrovány následovně:

- 1 = ano
- 0,8 = spíše ano
- 0,4 = spíše ne
- 0 = ne

Výsledky QCA analýzy

V prvním kroku bylo nezbytné provést analýzu nutných podmínek pro hodnocený výsledek. V této souvislosti byly nalezeny dvě podmínky, které mají pro sledovaný výsledek mimořádně vysokou konsistenci i pokrytí (míra pokrytí i konsistence přesahuje hodnotu 0,9). Konkrétně se jedná o podmínky K – Soulad nabídky a poptávky a L - Podpora nadřízených pracovníků. Jednoznačně se tedy ukazuje, že provedení kvalitní a důsledné analýzy poptávky a následné zacílení projektu právě na tuto poptávku významně zvyšuje míru uplatnitelnosti získaných znalostí a dovedností v praxi. Jedná se o logickou posloupnost, která by v projektovém cyklu měla být automatická, avšak ne vždy se reálně děje. Současně platí, že přímá podpora nadřízených pracovníků, kteří jsou ztotožnění s obsahem, a celkovým smyslem vzdělávání svých podřízených, je důležitá pro následnou úspěšnou implementaci v praxi. Celkově je nutné zdůraznit, že analýza nutných podmínek prokázala, že se podařilo nalézt relevantní podmínky, které z velké části pomáhají vysvětlit sledovaný výsledek.

Obr. č. 12: Analýza nutných podmínek pro sledovaný výsledek

Analysis of Necessary Conditions		
Outcome variable: praxe		
Conditions tested:		
	Consistency	Coverage
a1	0.734924	0.873585
a2	0.260319	0.894545
b	0.626458	0.948718
cv	0.475664	0.868599
co	0.524341	0.888789
dv	0.341801	0.884931
do	0.658204	0.876056
e	0.396827	0.944584
f1	0.155556	0.904615
f2	0.271959	0.886207
f3	0.572490	0.869076
g1	0.794713	0.883529
g2	0.205292	0.862222
ht	0.271959	0.886207
ho	0.728046	0.876433
i1	0.141271	0.905085
i2	0.091535	0.910526
i3	0.767200	0.870871
j	0.359261	0.823030
k	0.906883	0.956473
l	0.946036	0.919280

Zdroj: vlastní zpracování analýzy „Necessary Conditions“ v softwaru fsQCA 2.0

Pro další fázi bylo nezbytné redukovat množství podmínek, protože obecně platí, že více podmínek by v pravdivostní tabulce umožnilo více potenciálních kombinací k dosažení výsledku, přičemž empirické výsledky jsou omezené. K redukci byly využity právě informace z analýzy nutných podmínek (tj. byly vyřazeny podmínky s nízkou mírou pokrytí i konzistence). Dále byly také využity XY grafy vyjadřující vazbu dané podmínky k testovanému výsledku.

V následujícím kroku byla aplikována „standard analysis“ dle Ch. C. Ragin (2008) v softwaru fsQCA 2.0. Do této fáze již vstupovaly pouze podmínky, které byly dle analýzy nutných podmínek zvoleny za významné. Analýza tak operuje s podmínkami B, Cv, Dv, Ht, K, L. V rámci samotné fsQCA analýzy bylo pracováno s mírou konzistence 0,75. Tj. v případech, kdy míra konzistence přesáhla hranici 0,75, byla v pravdivostní tabulce přidělena hodnota „1“ a případy byly interpretovány jako podmínka postačující pro sledovaný výsledek. Jak je však vidět z níže uvedených výsledků, nakonec jako „consistency cut-off“ hodnota programem přidělena 0,84. Ostatní řádky s nižší hodnotou konzistence nebyly považovány za podmínky postačující pro dosažení výsledku a byly vyřazeny (označena hodnota 0 - nepřítomen).

Při rozhodování o typu analýzy a možného (ne)zařazení tzv. logical reminders bylo postupováno stejně jako v rámci fsQCA v úkolu 3, tj. s ohledem na počet vstupujících proměnných a také s ohledem na výsledky analýzy nutných podmínek bylo rozhodnuto o zařazení všech logical reminders

do analýzy. Proto bylo možné zpracovat 3 typy analýz fsQCA – „conservative solutions“, „intermediate solutions“ a „most parsimonious solution“ (viz níže).

Pro samotnou interpretaci jsou využity výsledky tzv. intermediate solutions, která počítá s empirickou evidencí a současně s logickými předpoklady, že určitá kombinace podmínek bez empirické evidence může vést ke sledovanému výsledku (viz např. Svitáková 2015).

Podobně jako v rámci úkolu 3 i zde je nezbytné upozornit, že k výsledkům je vhodné přistupovat obezřetně, protože celá QCA analýza resp. primární data jsou založena 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). Konkrétní výsledky ukazují, že k vysoké míře uplatnění výsledků v praxi vedla 1) dobře připravená nabídka vzdělávání (odpovídající poptávce) pro spíše nižší pozice zaměstnanců (ne vedoucí 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 zejména pro mladší zaměstnance, 4) odborné kurzy v oblasti soft skills a jazykové vzdělávání připravení pro mladší zaměstnance, kteří mají nejvyšší dosažené vzdělání na úrovni VŠ nebo VOŠ, 5) v případech, kdy vzdělávání mělo podporu vedení a jednalo se o starší vysokoškolsky vzdělané zaměstnance. S ohledem na míru konzistence a míru pokrytí se jedná velmi relevantní výsledky, ale i tak v realitě existují případy, které vypočítané řešení stále nevysvětluje. Jako přidanou hodnotu lze vidět především fakt, že se ze spektra testovaných podmínek vyfiltrovaly podmínky s evidentně různou významností pro stanovený výsledek.

Obr. č. 13: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – INTERMEDIATE solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA zamestnanci_v4.csv
Model: praxe = f(l, k, ht, dv, cv, b)

Algorithm: Quine-McCluskey
  True: 1
  0 Matrix: 0L
Don't Care: -

--- INTERMEDIATE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.840000
Assumptions:
l (present)
k (present)
ht (present)
dv (present)
cv (present)
b (present)

      raw      unique
      coverage coverage consistency
-----
k*~dv      0.601273    0.139470    0.876055
ht*~cv      0.194444    0.020834    0.829629
k*b         0.610531    0.009259    0.905580
~ht*cv*b    0.249999    0.005787    0.867468
l*dv*cv*~b  0.111690    0.042246    0.946078

solution coverage: 0.878473
solution consistency: 0.858117
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

Obr. č. 14: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – PARSIMONIOUS solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA zamestnanci_v4.csv
Model: praxe = f(b, cv, dv, ht, k, l)

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1-L

--- PARSIMONIOUS SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.840000

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
~cv*ht      0.194444    0.030671    0.829629
~dv*k       0.601273    0.210070    0.876055
cv*k        0.427082    0.035301    0.854166
b*cv*~ht    0.249999    0.005787    0.867468
b*dv*~ht    0.169560    0.034722    0.887878
~b*dv*l     0.170717    0.020834    0.951613
solution coverage: 0.924191
solution consistency: 0.854016
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

Obr. č. 15: Výsledky logické minimalizace pro závisle proměnnou – COMPLEX solutions

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/PC/WORK/!-projects current/KVA MPSV/QCA zamestnanci_v4.csv
Model: praxe = f(b, cv, dv, ht, k, l)
|

Algorithm: Quine-McCluskey
True: 1

--- COMPLEX SOLUTION ---
frequency cutoff: 1.000000
consistency cutoff: 0.840000

      raw      unique
      coverage  coverage  consistency
-----
k*l        0.875579    0.160880    0.880680
~cv*~dv*ht 0.169560    0.018519    0.837143
~b*~cv*ht  0.086805    0.003472    0.914634
~dv*~ht*k  0.406828    0.010417    0.866830
b*cv*~dv*~ht 0.145254    0.005787    0.847973
b*cv*~ht*k  0.243055    0.000579    0.886074
~b*dv*ht*k  0.028356    0.001157    0.980000
b*~cv*dv*~ht*~k 0.016782    0.002894    0.878788
~b*cv*dv*~ht*l 0.092014    0.001736    0.940829
solution coverage: 0.929399
solution consistency: 0.858829
```

Zdroj: vlastní zpracování „standard analysis“ v softwaru fsQCA 2.0

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.

2.4 Způsob řešení 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.

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace týkající se detailního přehledu příjemců z výzvy č. 94, které jsou dále doplněny detailnějším rozbohem, který představuje základní podklad pro řešení EQ 18. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Detailní popis postupu řešení a využitých metod v rámci evaluační otázky

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. Přehled velkých podniků, včetně čísel jejich projektů podpořených z výzvy č. 94, u nichž byly v rámci tohoto úkolu průběžně analyzovány vstupní analýzy, je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 27: Přehled velkých podniků, u kterých jsou hodnoceny vstupní analýzy

Číslo projektu	Příjemce / partner projektu
94.00009	Eissmann Automotive Česká republika, s. r. o.
94.00020	Centrum evropského projektování, a. s.
94.00041	Portola, s. r. o.
94.00066	DCD IDEAL, spol. s r. o.
94.00076	PREFA BRNO, a. s.
94.00080	IPOS PS, s. r. o.
94.00081	HELUZ, cihlářský průmysl, v. o. s.
94.00089	ATComputers, a. s.
94.00090	Gansewinkel, a. s. /Gansewinkel Services, s. r. o./ Gansenwinkel HBSS, s. r. o./TEMPOS Břeclav, a. s.
94.00106	VUES BRNO, s. r. o.
94.00109	Chládek a Tintěra Pardubice, a. s.
94.00110	Česká podnikatelská pojišťovna, a. s.
94.00118	MAGNETON, a. s.
94.00120	DEL, a. s.
94.00121	Lázně Teplice nad Bečvou, a. s.
94.00123	Siemens Enterprise Communications, s. r. o.
94.00138	TOUAX, s. r. o.

Číslo projektu	Příjemce / partner projektu
94.00156	Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje, p. o.
94.00166	Šumperská nemocnice, a. s.
94.00167	Středomoravská nemocniční, a. s.
94.00189	PROFISTAV Litomyšl, a. s.
94.00206	PHARMOS, a. s.
94.00209	FINIDR, s. r. o.
94.00214	RWE IT Czech, s. r. o.
94.00216	PRECIOSA, a. s.
94.00229	Gumotex, a. s.
94.00230	Letovické strojírny, s. r. o.
94.00237	Hein & spol. – keramické závody, spol. s . r. o.
94.00253	Geis CZ, s. r. o.
94.00281	Lázně Františkovy Lázně, a. s.
94.00305	Förch, s. r. o.
94.00321	Brisk Tábor, a. s.
94.00329	Česká zbrojovka, a. s.
94.00346	MEDIA MARKETING SERVICES, a. s.
94.00347	MEGATECH Industry Hlinsko, s. r. o.
94.00349	BILLA, spol. s r. o.
94.00358	Kompan Czech Republic, s. r. o.
94.00359	ŽDB DRÁTOVNA, a. s.
94.00368	Gebrüder Weiss, spol. s r. o.
94.00393	MOTOR JIKOV GROUP, a. s.
94.00438	ContiTrade Services, s. r. o.
94.00449	Rodenstock ČR, s. r. o.
94.00462	ESA, s. r. o.
94.00474	LB MINERALS, s. r. o.
94.00478	ATAS elektromotory Náchod, a. s.
94.00479	LEGA-INOX, spol. s r. o.
94.00482	Mobile Automotive Czech, s. r. o.
94.00489	Brück AM, spol. s r. o.
94.00502	PPL CZ, s. r. o.
94.00505	ZinkPower Roudnice, s. r. o.
94.00506	Inoutic / Deceuninck, spol. s r. o.
94.00513	COFELY, a. s.
94.00515	Pivovary Lobkowicz, a. s.
94.00517	JVL, a. s.
94.00518	K-PROTOS, a. s.
94.00521	Erba Lachema, s. r. o.
94.00541	GRAMMER CZ, s. r. o.
94.00549	KOMAP DĚDOV, s. r. o.
94.00553	Chart Ferox, a. s.
94.00565	SIKO KOUPELNY, a. s.
94.00566	Podřipská nemocnice s poliklinikou Roudnice n. L., s. r. o.
94.00571	ARAMARK, s. r. o.
94.00575	Roudo obaly, s. r. o.
94.00584	FORTEA, a. s.
94.00592	Hamé, s. r. o.
94.00593	BAPA, s. r. o.
94.00596	SIGMA GROUP, a. s.
94.00648	LOG- IN CZ, s. r. o.
94.00666	ECOTEX, s. r. o.
94.00676	Mürdler Dvořák lisovna, spol. s r. o.
94.00690	IRISA, výrobní družstvo

Číslo projektu	Příjemce / partner projektu
94.00704	AWT Rekultivace, a. s.
94.00717	Electro World, s. r. o.
94.00750	Hunter Douglas Kadaň, s r. o.
94.00767	Zetor Havlíčkův Brod, a. s.
94.00794	AGRO 2000, s. r. o.
94.00807	Futaba Czech, s. r. o.
94.00808	DT – výhybkárna a strojírna, a. s.
94.00818	VESNA, a. s.
94.00822	MAFRA, a.s.
94.00870	Rieder Beton, spol. s r. o.
94.00883	Motorola Solutions CZ, s. r. o.
94.00895	NetDirect, s. r. o.
94.00897	Ingeteam, a. s.
94.00900	VÍTKOVICE, a. s.
94.00935	Toyoda Gosei Czech, s. r. o.
94.00960	CZ LOKO, a. s.
94.00984	PROMENS, a. s.
94.00989	ThyssenKrupp Ferrosta, spol. s r. o.
94.00994	DACHDECKER, spol. s r. o.
94.01007	Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r. o.
94.01028	MANN + HUMMEL (CZ), s. r. o.
94.01031	Servis Climax, a. s.
94.01052	BATZ CZECH, s. r. o.
94.01055	ŠINDELÁŘ SPEDITION, s. r. o.
94.01077	KOPOS KOLÍN, a. s.
94.01082	Svitavská nemocnice, a. s.
94.01088	LB Cemix, s. r. o.
94.01108	Obchodní tiskárny, a. s.
94.01123	VLTAVA-LABE-PRESS, a. s.
94.01131	LINET, spol. s r. o.
94.01134	NEMOS Sokolov, s. r. o.
94.01150	Student Agency, s. r. o.
94.01157	Barum Continental, spol. s r. o.
94.01180	Lion Teleservices CZ, a. s.
94.01181	nkt cables, s. r. o.
94.01182	Chabařovické strojírny, a. s.
94.01184	ŠKODA ELECTRIC, a. s.
94.01187	Aircraft Industries, a. s.
94.01190	Furukawa Electric Autoparts Central Europe, s. r. o.
94.01198	Donauchem, s. r. o.
94.01218	HOCHTIEF CZ, a. s.
94.01239	PTÁČEK -velkoobchod, a. s.
94.01259	oncomed manufacturing, a. s.
94.01261	Feramu Metalum International, s. r. o.
94.01278	Kingspan, a. s.
94.01294	LPP Retail Czech Republic, s. r. o.
94.01298	Vítovické slévárny, spol. s r. o.
94.01301	TOI TOI, sanitární systémy, s. r. o.
94.01302	MASPEX Czech, s. r. o.
94.01313	KS- Europe, s. r. o.
94.01317	VSP Data, a. s.
94.01321	Safr Ferak, a. s.
94.01330	KORDÁRNA Plus, a. s.
94.01356	Krnovské opravy a strojírny, s. r. o.

Číslo projektu	Příjemce / partner projektu
94.01359	ZPS – slévárna, a. s.
94.01362	Gebauer a Griller Kabeltechnik, spol. s r. o.
94.01366	NOVUS Česko, s. r. o.
94.01368	Dopravní společnost Zlín – Otrokovice, s. r. o.
94.01369	Karlova Pekárna, s. r. o.
94.01386	DHL Express (Czech Republic), s. r. o.
94.01405	KRONOSPAN CZ, spol. s r. o.
94.01406	ZVU POTEZ, a. s.
94.01408	ZPA Smart Energy, a. s.
94.01417	SAPCON, a. s.
94.01442	TEDOM, a. s.
94.01443	Dalkia Industries Czech Republic, s. r. o.
94.01463	Sklopísek Střelec, s. r. o.
94.01469	ARGO-HYTOS, s. r. o.
94.01479	Wikov Gear, s. r. o.
94.01481	Lázně Teplice v Čechách, a. s.
94.01482	Europasta SE
94.01487	Trenkwalder, a. s.
94.01488	Kofola, a. s.
94.01491	ZIMBO Czechia, s. r. o.
94.01501	MP Krásno, a. s.
94.01506	TBG BAK, s. r. o. / TBG Betonové stavby Klatovy, s. r. o. / TBG Plzeň Transportbeton
94.01507	TBG BETONMIX, a. s. / TBG PKS, a. s. / TBG VYSOČINA, s. r. o. / TBG ZNOJMO, s. r. o.
94.01510	Energie – stavební a báňská, a. s.
94.01526	K + B Expert, s. r. o.
94.01530	Metaldyne Oslavany, spol. s r. o.
94.01532	ČSAD Ústí nad Orlicí
94.01542	ICOM transport, a. s.
94.01544	Dopravní zdravotnictví, a. s.

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Ze vstupních analýz, které tvořily přílohu projektové žádosti velkých podniků podpořených z výzvy č. 94, byl zpracován přehled klíčových informací týkajících se rozvíjeného či vytvářeného vnitropodnikového systému vzdělávání. Tento zpracovaný přehled je uveden v příloze TZ č. 3 v tomto dokumentu – *Evaluační úkol 5 – Přehled údajů ze zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v podpořených velkých podnicích*.

Na základě informací z tohoto přehledu lze shrnout následující závěry:

Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Zadání pro zápis vzdělávacích potřeb zaměstnanců porozuměly téměř všechny analyzované podniky, avšak zcela nesourodým způsobem. Ve více než v polovině případů byly potřeby identifikovány v rámci typových pozic (např. střední MNG, vyšší MNG, mistři) či pracovních pozic (např. účetní, zaměstnanec v IT). Většinou se však jednalo o souhrnnou specifikaci potřeb, menší část podniků diferencovalo potřeby pro jednotlivé pracovní či typové pozice. Častým prvkem bylo definování potřeb na základě tematické oblasti vzdělávání, zde převládaly oblasti: IT, cizí jazyky, obchod a nákup, soft skills, odborná způsobilost daná pracovní náplní zaměstnance. Malý zlomek podniků pak definoval potřebu vzdělávání pouze všeobecně, bez jakékoliv specifikace.

Do popisu vzdělávacích potřeb některé podniky zařazovaly i charakteristiku společnosti a definovaly současnou personální strukturu bez zřejmé vazby na aktuální potřeby vzdělávání.

Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance

Očekávané pozitivní dopady byly podniky důkladně zpracovány, téměř žádný podnik tento oddíl neopomenul. V některých případech se pozitivní dopady prolínaly i do jiných kapitol analýzy, nejčastěji do popisu vzdělávacích potřeb. Nejčastěji bylo podniky očekáváno zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a zvýšení kvalifikace zaměstnanců, s čímž souviselo následné zvýšení kvality služeb či výrobků. Některé podniky diferencovaly pozitiva dle pracovních pozic, pro které byly definovány potřeby vzdělávání.

Způsob zjištění vzdělávacích potřeb

Způsob interpretace zadání této kapitoly byl podniky víceméně srovnatelný. Většina podniků odlišila způsob zjištění vzdělávacích potřeb pro žádost od dosavadních metod zjišťování potřeb ve společnosti. V některých případech však nebylo zcela jednoznačné, jakým způsobem byly vzdělávací potřeby zjištěny pro žádost a v nemalém podílu podniků byly uvedené způsoby zjišťování potřeb identické (často definován pouze stávající způsob zjišťování potřeb). Hlavní způsoby, jež byly zaznamenány většinou podniků, bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, osobní pohovory nadřízený-podřízený a analýza strategických cílů společnosti.

Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti

Stávající metody vzdělávání

Metody vzdělávání byly podniky téměř vždy zaznamenány. Některé však například uvedly pouze metodu „školení“ bez další specifikace, z kontextu bylo ale zřejmé, že využívají i jiné metody (např. kurzy; externí vzdělávací akce byly často uvedeny bez dalšího popisu). S vyšší frekvencí se objevovala užší charakteristika vzdělávacích metod (výklad, náslechy, dialog, diskuze). Některé podniky zaznamenaly i využití moderních vzdělávacích metod (coaching, brainstorming aj.).

Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání

Stávající metody identifikace potřeb byly obdobné jako v popsaném způsobu zjištění vzdělávacích potřeb, stejně jako identifikované problémy – duplikace zjištění potřeb pro žádost a stávajících metod (viz výše). Také se vyskytly případy, kdy podnik prozatím žádné hodnocení v současnosti neprovádí, případně jen splňuje legislativní požadavky, v čemž spatřoval i příležitost pro zlepšení současného systému vzdělávání. Některé podniky také uvedly pouze „definování potřeb nadřízeným“ bez specifikace exaktní metody identifikace potřeb.

Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání

Většina podniků tyto kapitoly pojala podle zadání MPSV obdobně. Většinou pak převažovaly metody zjišťování dotazníkovým šetřením či osobním rozhovorem účastníků po vzdělávací akci, případně i kvalitativní zhodnocení pracovního výkonu účastníka vzdělávací akce. Některé podniky však ne zcela jasně formulovaly, jaké metody hodnocení využívají. Nutno ještě zmínit, že většina podniků, které dosud neprováděly identifikaci potřeb vzdělávání, tak neprovádí ani hodnocení kvality a přínosu vzdělávání.

Motivace CS ke vzdělávání

Tento oddíl byl podniky velmi často rozdílně interpretován. Zhruba třetina podniků zaznamenala způsob, jakým motivuje zaměstnance, nikoliv jakou motivaci cílová skupina má. Případně bylo řečeno

pouze, jaká motivace je – např. nízká či vysoká.

Lektoři

V analyzovaných záznamech převažovali externí lektoři, přičemž interní lektoři byli podniky využíváni jen okrajově. Zvýšení zapojení interních lektorů do vzdělávacího systému pak měla většina podniků jako jeden z cílů vzdělávání v podniku. Některé podniky měli uvedeno pouze to, že posílají zaměstnance na externí školení bez přímé definice toho, zda využívají externí lektory.

HMG, témata, pomůcky

Specifikaci harmonogramu majoritní podíl podniků uvedl. Záznam se většinou týkal informace, zda je pravidelně sestavován či nikoli, případně na jak dlouhou dobu a zda je aktualizován. Mnohdy chyběl popis kdy jsou vzdělávací akce realizována. Témata, pokud je podnik uvedl, byla většinou diferencována na: odborná, cizí jazyky, vyplývající z legislativy, soft skills. V mnoha případech však byla témata zaznamenána v jiné kapitole - „Stávající metody vzdělávání“, z čehož vyplývá různorodosti výkladů jednotlivými podniky. Specifikaci pomůcek uvedla zhruba čtvrtina podniků, přičemž se jednalo převážně o využití standardních pomůcek. Pouze několik málo podniků využívalo moderní pomůcky výuky.

Dosud stanovené cíle vzdělávání

V porovnání s ostatními kapitolami byla v tomto oddílu relativně často identifikována absence jakékoliv specifikace. Pokud byla uvedena, jednalo se často o výčet cílů, které se částečně překrývali se současnými cíli pro žádost – tedy zvýšení kvalifikace zaměstnanců a zvýšení efektivity práce.

Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů

Podniky tuto kapitolu pojaly většinou velmi detailně. V některých případech zde však byl jen odkaz na první oddíl („Identifikace vzdělávacích potřeb“), jež navrženou koncepci vzdělávání obsahoval. Majoritní podíl podniků jako hlavní metodu úpravy vzdělávání uvedl zavedení interního systému vzdělávání a rozšíření odborného vzdělávání. V případě podniků, u nichž absentoval jakýkoliv vzdělávací systém, byl identifikován cíl vybudovat celkovou koncepci vzdělávání s monitorovacím systémem hodnocení a potřeb vzdělávání. Lze ještě říci, že navržené úpravy vzdělávání relativně dobře pokrývaly identifikované vzdělávací potřeby podniku.

Obecná poznámka

V některých případech se záznamy mezi jednotlivými podniky zcela shodovaly, a to zejména v části „Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti“, což snižovalo věrohodnost těch vstupních analýz, kterých se to týkalo. Záznamy tak byly v těchto případech pouze minimálně upraveny pro potřeby daného podniku. Konkrétně byla tato situace zjištěna v cca 10 % zpracovaných vstupních analýz.

Závěrečná doporučení k požadavkům na zpracovávání vstupních analýz

Vstupní analýzy obsahují velmi cenné informace, které umožňují zhodnotit, zda navržený projekt je plně v souladu s vyhlášenou výzvou, i zda navržený projekt představuje potenciální možnost efektivního využití prostředků daného programu. Na druhou stranu se ale prostřednictvím práce s dosud zpracovanými vstupními analýzami ukazuje, že by bylo vhodné požadavky na vstupní analýzy zpracovávané v nových výzvách konkrétněji specifikovat, a to zejména v oblasti cílů, kterých daný podnik předkládaným projektem hodlá dosáhnout.

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace týkající se dílčích metodických poznámek k řešení EQ19. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Zodpovídání EQ 19 bylo na základě dohody se zadavatelem vztaženo k typologiím vzdělávacích systémů vytvořeným v rámci zodpovídání EQ 18. Konkrétně tak byl na základě expertních konzultací s personalisty vytvořen přehled výchozích předpokladů v podobě vymezení výchozích situací a problémů, které se prostřednictvím podpory vnitropodnikového vzdělávání snaží firmy řešit a pro které je podpora daného typu vzdělávacího programu či rozvoj vzdělávacího systému možno považovat za nejpřínosnější.

Konkrétní výčet identifikovaných výchozích situací či problémů řešitelných prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců je uveden přímo v Závěrečné zprávě tohoto evaluačního projektu.

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

Úvodní poznámka: V této technické zprávě jsou u této evaluační otázky uvedeny informace týkající se dílčích metodických poznámek k řešení EQ19. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.

Zodpovídání EQ 20 bylo opět zajištěno prostřednictvím expertních konzultací s odborníky z oblasti personalistiky, kteří měli k dispozici ostatní relevantní výstupy plnění této zakázky.

Příklady dobré praxe přitom bylo možné identifikovat pouze ze vzorku projektů velkých podniků navštívených v rámci zajištěného terénního šetření, neboť z pouhé projektové dokumentace či plošného dotazníkového šetření není možné s dostatečnou mírou jistoty dobrou praxi validně identifikovat. Nicméně vzhledem k charakteru identifikovaných kritérií pro potvrzení dobré praxe nebylo možné ani u jednoho z hodnocených projektů dobrou praxi jednoznačně potvrdit.

Po dohodě se zadavatelem tak bylo v rámci zodpovídání EQ 20 formulováno několik možností, jak se poučit z nedostatků či chyb zaznamenaných u projektů realizovaných v oblasti podpory 1.1 OP LZZ. Tato dílčí doporučení se pak vztahují částečně jak k ŘO, tak i přímo k novým potenciálním žadatelům o podporu z OP Z. Konkrétní výčet dílčích doporučení je uveden v Závěrečné zprávě tohoto 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.

Úvodní poznámka: *V této technické zprávě jsou u tohoto evaluačního úkolu uvedeny informace týkající se struktury hloubkových a dílčích případových studií. Tyto informace a údaje jsou nad rámec hlavního textu závěrečné evaluační zprávy.*

2.5 Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 6

Struktura a způsob zpracování hloubkových případových studií

V rámci plnění zakázky bylo zpracováno celkem 10 hloubkových případových studií vybraných projektů z oblasti podpory 1.1. Kritéria výběru jsou součástí návrhu řešení evaluačního úkolu 6 v rámci vstupní zprávy. V tomto dokumentu jsou shrnuty struktura, metody a datové zdroje, které byly při zpracování hloubkových studií využity.

Se zadavatelem byla odsouhlasena následující struktura případových studií:

- a. Základní identifikační údaje projektu
- b. Úvod
- c. Výsledky zhodnocení projektu
- d. Výchozí situace a cíl projektu
- e. Klíčové aktivity pro dosažení výsledku
- f. Výsledky a dopady projektu
- g. Širší výsledky projektu
- h. Zhodnocení rovných příležitostí v projektu
- i. Zhodnocení projektů z pohledu evaluačních kritérií
- j. Poučení z realizace – silná a slabá místa
- k. Závěr
- l. Teorie změny

A. Základní identifikační údaje

Obsah

V této části budou uvedeny základní identifikační údaje o projektu, konkrétně ve formě tabulky:

Název projektu	Uvést název projektu
Číslo projektu	Ve formátu CZ.1.04/1.1.xx/xx.xxxxx
Výše rozpočtu (Kč)	Uvést celkový rozpočet v Kč
Termín realizace projektu	Uvést ve formátu 1. 1. 2011 – 31. 12. 2013
Územní dopady projektu	Uvést kraj, případně obec, případně „celá ČR“
Název subjektu	Uvést název realizátora
Oblast působnosti subjektu	Uvést oblast průmyslu, ve které žadatel působí
Adresa	Adresa žadatele
Webová adresa	Uvést www stránky projektu/realizátora
Projektový manažer	Jmenovitě uvést manažera projektu
Přehled terénního šetření	
Individuální rozhovory	Uvést datum, jméno a funkci osoby, se kterou byl veden rozhovor. V případě individuálních projektů bude proveden rozhovor i se zástupcem realizátora – příslušným pracovníkem ÚP.
Dotazníkové šetření u cílové skupiny	Uvést termín realizace dotazníkového šetření (od – do), kolik bylo osloveno účastníků, uvést počet respondentů, dále uvést jaké je procento návratnosti dotazníku

Zdroje dat

Primární informace budou převzaty z MONIT7+ a dále ověřeny v rámci rozhovorů, zda údaje v MONIT7+ souhlasí.

B. Úvod

Obsah

Uvést základní kontext zpracování PS, tj. zejména údaje typu

- kdy evaluace proběhla s ohledem na realizaci projektu (na konci, těsně po ukončení, s delším časovým odstupem),
- v rámci jaké výzvy byl projekt realizován
- na co byly zaměřeny kurzy (obecné, specifické vzdělávání, případně jejich kombinace)
- uvést, zda byly v rámci projektu i jiné významné aktivity, než jen vzdělávání (např. vytvoření personálního systému, apod.)

Zdroje dat

MONIT7+ a informace z rozhovorů.

Metody

Deskripce.

C. Výsledky zhodnocení projektu

Obsah

Tato část by měla sloužit jako manažerské shrnutí projektu a jeho výsledků. V kapitole by měly být zejména následující informace:

- Shrnutí výstupů a výsledků projektu
- Stručný popis zaměření a aktivit projektu

- Zhodnocení z pohledu realizátora
- Zhodnocení z hlediska cílových skupin
- Zhodnocení z hlediska evaluátora
- Další významné (neplánované) výsledky a dopady, ke kterým realizace projektu přispěla

Zdroje dat

Výsledky šetření, vlastní vyhodnocení evaluátora, MONIT7+, rozhovory, dotazníkové šetření

Metody

Analýza a následná syntéza informací zjištěných v průběhu šetření.

D. Výchozí situace a cíl projektu

D.1 Výchozí situace

- Jaký je převažující obor firmy? (dle NACE)
- Jaká je pozice firmy v dodavatelsko odběratelských vztazích? (autonomní vs. závislá) + popis zboží / služeb (*cílem je zjistit, do jaké míry jsou firmy ovlivňovány pozicí nadřazených firem, pro které dodávají produkty/služby, a do jaké míry jsou autonomní. Měli by tedy popsat charakter vyráběného zboží/služeb a závislost na odběratelích. Evaluátor potom expertně zhodnotí pozici v řetězci*).
- Jak dlouho působí firma na trhu?
- Kolik má firma zaměstnanců? (*uvést počet před realizací projektu a nyní*)
- Jaká je velikost místa lokalizace provozovny? (*Není třeba se ptát - vyplníme sami na základě běžně dostupných informací*)
- Jaké je procento dotace vůči obratu firmy? (*relativní významnost získané dotace ve srovnání s celkovou velikostí firmy. Lze uvést i kvalifikovaný odhad dotazované osoby*).
- Jaký byl provozní výsledek hospodaření na zaměstnance před realizací projektu a jaký po skončení (nyní)? (*Výkazy lze získat z obchodního rejstříku na www.justice.cz, po zadání IČ nebo názvu firmy a dále v sekci Sbírka listin. Dotazovat se pouze v případě, že nebudou dostupné účetní závěrky.*)
- Jaká byla situace v podniku před realizací projektu a co vedlo k rozhodnutí projekt realizovat

D.2 Cíl projektu

- Jaká byla potřeba, na kterou projekt reagoval? Jak byla tato potřeba stanovena?
- Pomohl projekt identifikované potřeby naplnit?
- Co bylo cílem projektu? Jaká byla očekávání podniku od realizace projektu
- Byly zjišťovány potřeby zaměstnanců? Jak?
- Jaké byly potřeby zaměstnanců? Odpovídaly potřebám firmy?
- Jak byly projektem naplněny potřeby zaměstnanců?

D.3 Příprava projektu

- Jak se příjemce dozvěděl o možnosti této podpory z OP LZZ?
- Kdo byl iniciátorem projektu (vrcholový management, střední nebo nižší management, sami zaměstnanci, poradenská firma, vzdělávací agentura)
- Kdo a jak se podílel na přípravě projektu a žádosti do SF - Kým byla připravována vlastní projektová žádost? V případě, že při přípravě žádosti bylo spolupracováno s nějakou

konzultační či vzdělávací společnosti, uvést také zhodnocení spolupráce s ní a hlavní klady a zápory vyplývající z této spolupráce.

- Navazovalo rozhodnutí realizovat na nějakou změnu podmínek ve firmě (např. nová výrobní linka, nový produkt, organizační změna, apod.)
- Do jaké míry mělo školení návaznost na zavedení technologické změny, nový produkt nebo novou technologii? Na škále 1 – 10 (10 max. návaznost).
- Jak byl proveden výběr kurzů;
- Do jaké míry reagoval projekt na skutečné potřeby zaměstnavatele a do jaké míry byl přizpůsoben kvůli pravidlům výzvy?
- Byl projekt realizován samostatně nebo jako integrální část dlouhodobé strategie firmy?

D.4 Zapojení zaměstnanců a managementu podpořených firem do přípravy a realizace projektu

- Jakým způsobem byl do přípravy projektu zapojen management firmy?
- Do jakých fází přípravy projektu byl management zapojen?
- Jakým způsobem byl management firmy zapojen do realizace projektu?
- Do jakých fází realizace projektu byl management zapojen?
- Jakým způsobem management podporovou realizaci projektu?
- Jakých úrovní managementu se toto zapojení nejvíce týkalo?
- Jaká byla hlavní očekávání managementu firmy od realizovaného projektu?
- S jakými efekty bylo zapojeno do přípravy a realizace projektu vedení podpořených společností?
- Celkové zapojení managementu do přípravy a realizace projektu na škále 1 – 10 (10 maximální):
- Jaký byl počet FTE zaměstnanců podílejících se na administraci projektu? Pozn. Nemusí se jednat o počet zaměstnanců skutečně hrazených z projektu, může jít o nižší či naopak vyšší počet FTE.
- Byli do přípravy a realizace zapojeni i zaměstnanci? Jakým způsobem?

E. Klíčové aktivity pro dosažení výsledku

E.1. Realizovaná školení

Budou ve formě tabulky:

Název školení	Zaměření	Délka školení dny	Délka školení hodiny	Počet účastníků	Počet úspěšných absolventů	Interní/externí zajištění

(pozn. Bude připraveno od nás na základě úkolu 1 a odsouhlaseno/upraveno realizátorem. Cílem je dát v případové studii přehled o kurzech a triangulace informací z úkolu 1 / Monitu7+).

E.2. Další aktivity

Stručný popis dalších VĚCNÝCH aktivit realizovaných v projektu (např. zavádění personálního systému, apod.), nikoli administrace.

F. Výsledky a dopady projektu

F.1 Výsledky

- Jaké jsou hlavní výsledky projektu?
- Jaké faktory (vnitřní i vnější) ovlivnily (pozitivně i negativně) účinky projektů?
- Jakým způsobem ovlivnilo výsledky projektu vedení společnosti?
- Jak jsou výsledky projektu hodnoceny realizátorem?
- Jak jsou výsledky hodnoceny zaměstnanci?

F.2 Dopady

- Jaké jsou dopady na Vaši společnost? (jaké jsou 3 hlavní dopady projektu ve Vaší společnosti, tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti).
- Jaké faktory přispěly dosažení těchto dopadů?
- Do jaké míry přispěl k dosažení dopadů projekt a do jaké míry jiné faktory?
- Pokud byl jedním z cílů Vašeho projektu také rozvoj či zavádění systému vzdělávání, jaký byl přínos tohoto systému vzdělávání pro Vaši firmu a její zaměstnance?
- Měla realizace projektu nějaké trvalejší dopady do konkurenceschopnosti podniku? Jaké?
- Zavedl projekt v podniku intenzivnější a častější vzdělávání?
- Jaká je mrtvá váha identifikovaných výsledků a dopadů?

F.3 Zhodnocení dopadů na zaměstnance

- Jaké jsou dopady projektu na zaměstnance?
- Daří se zaměstnancům využívat nově získaných poznatků, vědomostí a dovedností?
- Objevily se i neplánované (pozitivní i negativní) dopady na zaměstnance?
- Přispěla realizace projektu k adaptabilitě a zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, kteří byli do aktivit projektu přímo zapojeni?
- Jaká je mrtvá váha zjištěných dopadů na zaměstnance?
- Do jaké míry měly realizované aktivity podporu vedení z pohledu zaměstnanců?
- Bylo dle názoru zaměstnanců vedení připraveno reflektovat podněty a nové nápady svých zaměstnanců podpořených daným projektem?
- Byli dle názoru zaměstnanců zaměstnanci motivováni k účasti na vzdělávacích akcích projektu? Jakým způsobem?
- 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).

G. Širší výsledky projektu

Obsah

Tato část by měla shrnovat nepřímé či nezamýšlené výsledky projektu. Zde budou uvedeny další změny, výsledky či dopady, ke kterým projekt či jeho realizace přímo či nepřímo a plně nebo částečně přispěla. Jednotlivé identifikované výsledky a dopady budou uvedeny velmi stručně, tj. buď heslovitě, nebo jednou větou. Cílem zařazení této části je ukázat širší kontext a dopady projektu.

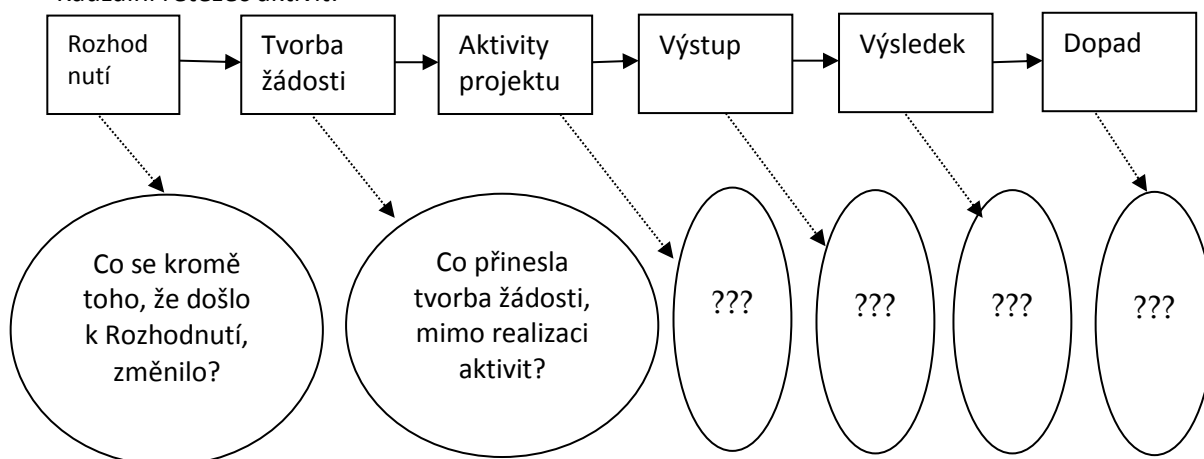
Zdroje dat

Řízené rozhovory a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Metody

V této části bude využito metody Outcome Harvesting (Wilson-Grau, R.; Britt, H.: Outcome harvesting, 2012), která se soustřeďuje na identifikaci a následnou klasifikaci všech výsledků projektu, tedy plánovaných, neplánovaných, přímých i nepřímých. Způsob dotazování, který je k identifikaci maximálního počtu výsledků a dopadů třeba, je velmi specifický. Z hlediska systematického přístupu evaluátor tuto metodiku dopracoval a dále rozvinul. Využil přitom kombinace přístupu OH s metodikou zabývající se identifikací kauzálních řetězců (Beach a Pedersen, 2013). Vlastní postup bude zahrnovat nejprve identifikaci hlavního kauzálního řetězce projektu a následné dotazování k jednotlivým částem, jak je graficky znázorněno na následujícím schématu:

Kauzální řetězec aktivit:



Kapitola bude členěna na podkapitoly podle jednotlivých kroků realizace projektu (rozhodnutí o realizaci projektu – tvorba žádosti – realizace projektu – ukončení a dosažení výstupů) – viz pilotní případová studie upravená po připomínkách MPSV.

H. Zhodnocení rovných příležitostí v projektu

Obsah

Tato část bude shrnovat zajištění rovných příležitostí v projektu. Hodnocena bude teoretická rovnost příležitostí, tj. zejména bude zjišťováno, zda byly teoreticky odstraněny všechny potenciální bariéry bránící naplňování rovného přístupu, jako např. že vzdělávací kurz je určen pouze mužům, apod. Dále bude tato část obsahovat i stručné zhodnocení praktického naplnění rovných příležitostí, tj. kolik osob a v jaké struktuře se aktivit skutečně účastnilo, jak to odpovídá struktuře firmy, případně vysvětlení a zhodnocení, proč struktura účastníků projektu neodpovídá struktuře firmy. Problematika rovných příležitostí bude zhodnocena i z pohledu zaměstnanců.

Zdroje dat

MONIT7+, řízené rozhovory, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci.

Metody

V rámci řízených rozhovorů bude zjišťováno, jak byly zajištěny rovné příležitosti v projektu, zda byl teoreticky umožněn vstup do projektu všem osobám bez rozdílu věku, vzdělání i pohlaví, jaká byla reálná struktura účastníků školení a jak tato struktura koresponduje se strukturou zaměstnanců v celé firmě.

V rámci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pak budou položeny otázky na to, zda se účastníci domnívají, že v projektu byly zajištěny rovné příležitosti, a jak jsou podle nich zajištěny rovné příležitosti v celé firmě.

I. Zhodnocení projektů z pohledu evaluačních kritérií

Zhodnocení z pohledu evaluátora na základě informací z Monit, od realizátora a z dotazníkového šetření. Členěno na podkapitoly:

I.1 Účelnost / Effectivness

- Byl naplněn cíl projektu?
- Do jaké míry byl naplněn a jaké hlavní faktory k tomu vedly?

I.2 Účinnost / Efficiency

- Mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výsledku? A to jak z dlouhodobého tak i z krátkodobého hlediska,

I.3 Úspornost / Economy

- Bylo výstupu dosaženo za cenu v místě i čase obvyklou?

I.4 Užitečnost / Utility

- Byly aktivity projektu zaměřeny na řešení identifikované potřeby? Do jaké míry?

I.5 Relevance

- Byl projekt relevantní s ohledem na účel podpory?

I.6 Udržitelnost

- Je projekt udržitelný trvale, dočasně, nebo vůbec?
- Jak je udržitelnost zajištěna?
- Zvýšila se intenzita dalších podnikem organizovaných školení po ukončení realizace projektu ve srovnání s obdobím před realizací projektu?
- Jaká je udržitelnost výsledků projektu z pohledu zaměstnanců?

Blíže k evaluačním kritériím viz Evaluace socioekonomického rozvoje – metodická příručka, MMR ČR, kapitola 2.3.2 Evaluační kritéria

J. Poučení z realizace – silná a slabá místa

Členěno do dvou podkapitol, ve kterých budou bodově shrnu hlavní:

J.1 Silné stránky

J.2 Slabé stránky

Blíže viz vzorová pilotní PS upravená dle připomínek MPSV

K. Závěr

Obsah

V závěru bude shrnutí hlavních dosažených výsledků projektu, konstatování, zda byl cíl naplněn a celkové zhodnocení úspěšnosti projektu.

Zdroje dat

Syntéza všech dat získaných v průběhu evaluace projektu (MONIT7+, řízené rozhovory s realizátory, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, případně další zdroje).

Metody

Syntéza.

L. Teorie změny

V závěru případové studie bude uvedena vizualizace teorie změny projektu.

Design pro 43 dílčích případových studií

Úvodní poznámka: Tyto případové studie sloužily jednomu hlavnímu účelu, a to jako podklady pro zpracování dalších analýz a závěrů evaluace. Sekundárními cíli jsou potom:

a) ověření informací a závěrů jiných typů šetření

b) prezentace vybraných projektů

S ohledem na účel byly studie psány stručným, úsporným a přehledným způsobem. Z tohoto důvodu není ani manažerské shrnutí do struktury případové studie zahrnuto. Struktura PS je uvedena dále.

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

- 10 dílčích případových studií bylo současně rozpracováno v režimu hloubkových případových studií specifikovaných ve struktuře uvedené v tabulce č. 1 včetně specifikace kraje;
- 33 samostatných dílčích případových studií grantových a individuálních výzev specifikovaných v následující tabulce dle čísla výzvy a typu zaměření vzdělávacích kurzů, aby bylo například podchyceno dominantní zaměření všech vzdělávacích kurzů v grantových projektech na SOFT záležitosti (cca ze 43,5 %).

Po odsouhlasení zadavatelem zpracoval 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. 28: 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

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MPSV a MONIT7+

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 dílčích 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.

Tab. č. 29: Počty vzdělávacích kurzů dle výzev a typů kurzů – grantové projekty

Č. grantové výzvy	DEL	IT	JAZ	LEG	SOFT	TECH	xx	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+

Tab. č. 30: Počty vzdělávacích kurzů dle výzev a typů kurzů – individuální projekty

Individuální výzva	DEL	IT	JAZ	LEG	SOFT	TECH	xx	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 podkladů MPSV

Struktura dílčích případových studií

Identifikační údaje o projektu

Název projektu	
Číslo projektu	
Výše rozpočtu (Kč)	
Termín realizace projektu	
Územní dopady projektu	
Název subjektu	
Adresa	
Webová adresa	
Projektový manažer	
Přehled terénního šetření	
Individuální rozhovory	
Dotazníkové šetření u cílové skupiny	Dotazníkové šetření bylo realizováno prostřednictvím webového dotazníku od xx do xx. Prostřednictvím realizátora byli osloveni všichni účastníci školení. Dotazník zodpovědělo celkem xx respondentů.

Realizované aktivity

A. Realizovaná školení

Budou ve formě tabulky:

Název školení	Zaměření	Délka školení dny	Délka školení hodiny/8 hod. denně	Počet účastníků	Počet úspěšných absolventů	Interní/externí zajištění
5 - Vedení lidí	SOFT	2	8 hod za den	4		EX

(pozn. Bude připraveno od nás na základě úkolu 1 a odsouhlaseno/upraveno realizátorem. Cílem je dát v případové studii přehled o kurzech a triangulace informací z úkolu 1 / Monitu7+).

B. Další aktivity

Stručný popis dalších VĚCNÝCH aktivit realizovaných v projektu (např. zavádění personálního systému, apod.), nikoli administrace.

Základní údaje

- Jaký je převažující obor činnosti firmy (dle NACE – kód budeme asi muset dohledat sami)
- Jaká je pozice firmy v dodavatelsko odběratelských vztazích? (autonomní vs. závislá) + popis zboží / služeb (cílem je zjistit, do jaké míry jsou firmy ovlivňovány pozicí nadřazených firem, pro které dodávají produkty/služby, a do jaké míry jsou autonomní. Měli by tedy popsat charakter vyráběného zboží/služeb a závislost na odběratelích. Evaluátor potom expertně zhodnotí pozici v řetězci).
- Jak dlouho působí firma na trhu?
- Kolik má firma zaměstnanců? (uvést počet před realizací projektu a nyní)
- Jaká je velikost místa lokalizace provozovny? (Není třeba se ptát - vyplníme sami na základě běžně dostupných informací)
- Jaké je procento dotace vůči obratu firmy? (relativní významnost získané dotace ve srovnání s celkovou velikostí firmy. Lze uvést i kvalifikovaný odhad dotazované osoby).
- Jaký byl provozní výsledek hospodaření na zaměstnance před realizací projektu a jaký po

skončení (nyní)? (Výkazy lze získat z obchodního rejstříku na www.justice.cz, po zadání IČ nebo názvu firmy a dále v sekci Sbírka listin. Dotazovat se pouze v případě, že nebudou dostupné účetní závěrky.)

Relevance projektů

Bude obsahovat odpovědi na otázky:

- Jaká byla potřeba, na kterou projekt reagoval? Jak byla tato potřeba stanovena?
- Do jaké míry mělo školení návaznost na změny ve firmě (nová technologie, nový produkt, organizační změna, akvizice, apod.)? Na škále 1 – 10 (10 max. návaznost).
- Do jaké míry reagoval projekt na skutečné potřeby zaměstnavatele a do jaké míry byl přizpůsoben kvůli pravidlům výzvy?
- Pomohl projekt identifikované potřeby naplnit?
- Byly zjišťovány potřeby zaměstnanců? Jak?
- Jaké byly potřeby zaměstnanců? Odpovídaly potřebám firmy?
- Jak byly projektem naplněny potřeby zaměstnanců?

Zapojení managementu podpořených firem do přípravy a realizace projektů

- Jak se příjemce dozvěděl o možnosti této podpory z OP LZZ?
- Kdo byl iniciátorem přípravy projektu?
- Kým byla připravována vlastní projektová žádost? V případě, že při přípravě žádosti bylo spolupracováno s nějakou konzultační či vzdělávací společností, uvést také zhodnocení spolupráce s ní a hlavní klady a zápory vyplývající z této spolupráce.
- Jakým způsobem byl do přípravy projektu zapojen management firmy?
- Do jakých fází přípravy projektu byl management zapojen?
- Jakým způsobem byl management firmy zapojen do realizace projektu?
- Do jakých fází realizace projektu byl management zapojen?
- Jakým způsobem management podporoval realizaci projektu?
- Jakých úrovní managementu se toto zapojení nejvíce týkalo?
- Jaká byla hlavní očekávání managementu firmy od realizovaného projektu?
- S jakými efekty bylo zapojeno do přípravy a realizace projektu vedení podpořených společností?
- Celkové zapojení managementu do přípravy a realizace projektu na škále 1 – 10 (10 maximální):
- Jaký byl počet FTE zaměstnanců podílejících se na administraci projektu? Pozn. Nemusí se jednat o počet zaměstnanců skutečně hrazených z projektu, může jít o nižší či naopak vyšší počet FTE.

Zhodnocení výsledků, přínosů a dopadů projektu na firmu

Bude obsahovat odpovědi na otázky:

Výsledky

- Jaké jsou hlavní výsledky projektu?
- Jaké faktory (vnitřní i vnější) ovlivnily (pozitivně i negativně) účinky projektů?
- Jakým způsobem ovlivnilo výsledky projektu vedení společnosti?
- Jak jsou výsledky projektu hodnoceny realizátorem?
- Jak jsou výsledky hodnoceny zaměstnanci?

Dopady

- Jaké jsou dopady na Vaši společnost? (jaké jsou 3 hlavní dopady projektu ve Vaší společnosti,

tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti).

- Jaké faktory přispěly dosažení těchto dopadů?
- Objevily se i neplánované (pozitivní i negativní) dopady realizace projektu?
- Do jaké míry přispěl k dosažení dopadů projekt a do jaké míry jiné faktory?
- Pokud byl jedním z cílů Vašeho projektu také rozvoj či zavádění systému vzdělávání, jaký byl přínos tohoto systému vzdělávání pro Vaši firmu a její zaměstnance?
- Měla realizace projektu nějaké trvalejší dopady do konkurenceschopnosti podniku? Jaké?
- Jaká je mrtvá váha identifikovaných výsledků a dopadů?

Motivace k realizaci

- Jak byl proveden výběr kurzů;
- Byl projekt realizován samostatně nebo jako integrální část dlouhodobé strategie firmy.

Udržitelnost výsledků

- Jak jste plánovali zajistit udržitelnost výsledků projektu ještě před jeho ukončením?
- Jak je ve skutečnosti udržitelnost výsledků projektu zajištěna?
- Zavedl projekt v podniku intenzivnější a častější vzdělávání?
- Zvýšila se intenzita dalších podnikem organizovaných školení po ukončení realizace projektu ve srovnání s obdobím před realizací projektu?
- Pokud bylo cílem projektu zavedení systému vzdělávání, je systém používán i po ukončení projektu?
- Využívá podnik interní lektory, které při projektu proškolil?
- Jaká je udržitelnost výsledků projektu z pohledu zaměstnanců?

Zhodnocení dopadů na zaměstnance

- Jaké jsou dopady projektu na zaměstnance?
- Daří se zaměstnancům využívat nově získaných poznatků, vědomostí a dovedností?
- Objevily se i dopady neplánované?
- Do jaké míry měly realizované aktivity podporu vedení z pohledu zaměstnanců?
- Bylo dle názoru zaměstnanců vedení připraveno reflektovat podněty a nové nápady svých zaměstnanců podpořených daným projektem?
- Byli dle názoru zaměstnanců zaměstnanci motivováni k účasti na vzdělávacích akcích projektu? Jakým způsobem?
- Přispěla realizace projektu k adaptabilitě a zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, kteří byli do aktivit projektu přímo zapojeni?
- Jaká je mrtvá váha zjištěných dopadů na zaměstnance?
- 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).

Závěr

V závěru bude krátké zhodnocení projektu, jeho dopadů a efektivity z hlediska evaluátora.

PŘÍLOHA TZ Č. 1: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – INDIVIDUÁLNÍ VÝZVY

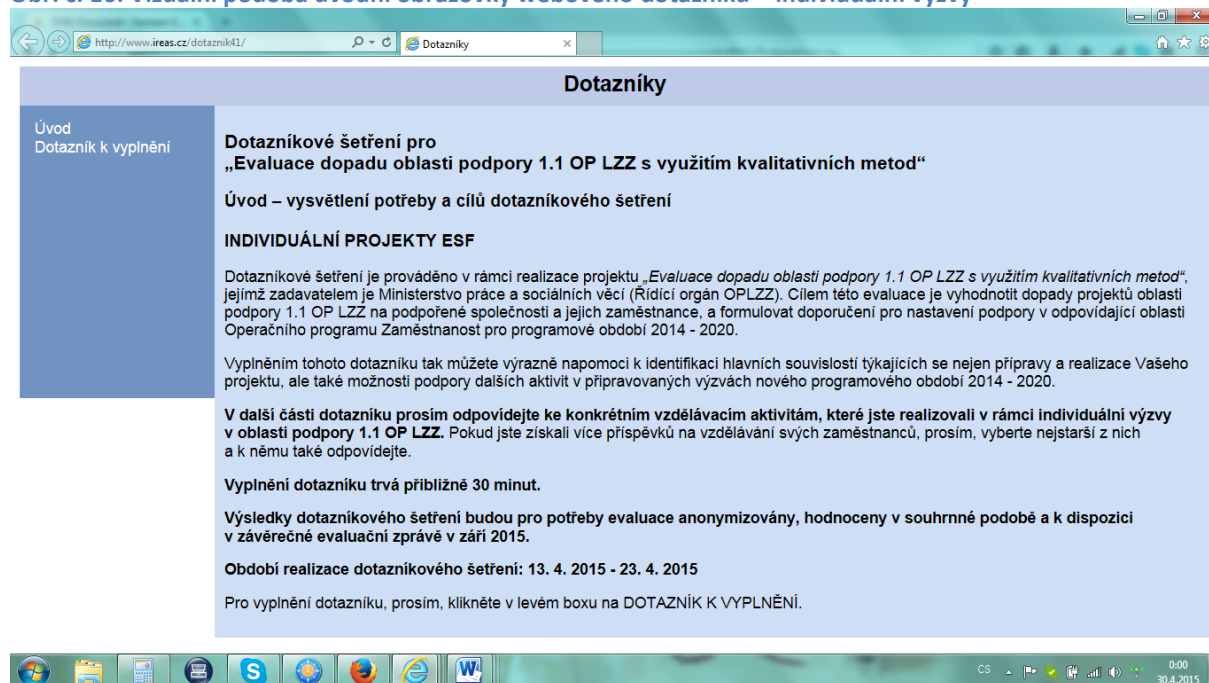
Respondenty plošného dotazníkového šetření byli příjemci příspěvků na vzdělávací aktivity ve firmách v rámci vybraných individuálních výzev oblasti podpory 1.1 OPLZZ.

Průběh realizace dotazníkového šetření

Dotazník, který byl také konzultován se zadavatelem, byl převeden do elektronické podoby a umístěn na server IREAS (<http://www.ireas.cz/dotaznik41/>). Na vybraný seznam respondentů byl zaslán hromadný email se základními informacemi a zdůvodněním dotazníkového šetření včetně webového linku. Dále bylo provedeno 1 upozornění (upomínka) na vyplnění dotazníku dne 20. 4. 2015. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní.

Období realizace dotazníkového šetření: **13. 4. 2015 – 23. 4. 2015**

Obr. č. 16: Vizuální podoba úvodní obrazovky webového dotazníku – individuální výzvy



Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK

(Vyplněných dotazníků 533)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Právní forma příjemce dotace.

Otázka: Právní forma příjemce dotace:

Na otázku ohledně právní formy příjemce dotace odpovědělo 528 respondentů, přičemž respondenti dostali možnost výběru právních forem. Podíl respondenty uvedených právních forem znázorňuje následující tabulka. Nejvíce společností bylo charakteru s.r.o. nebo a.s., 70 respektive 21 %. Žádný respondent neuvedl typ společnosti v.o.s.

Tab. č. 31: Právní forma příjemce dotace (n= 528)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. a.s.	113	21%
b. s.r.o.	367	70%
c. v.o.s.	0	0%
d. k.s.	2	0%
e. státní podnik	2	0%
f. družstvo	9	2%
g. OSVČ	14	3%
h. Neziskový subjekt (NNO)	6	1%
i. Církevní právnická osoba	3	1%
j. Jiné. Prosím, uveďte	12	2%

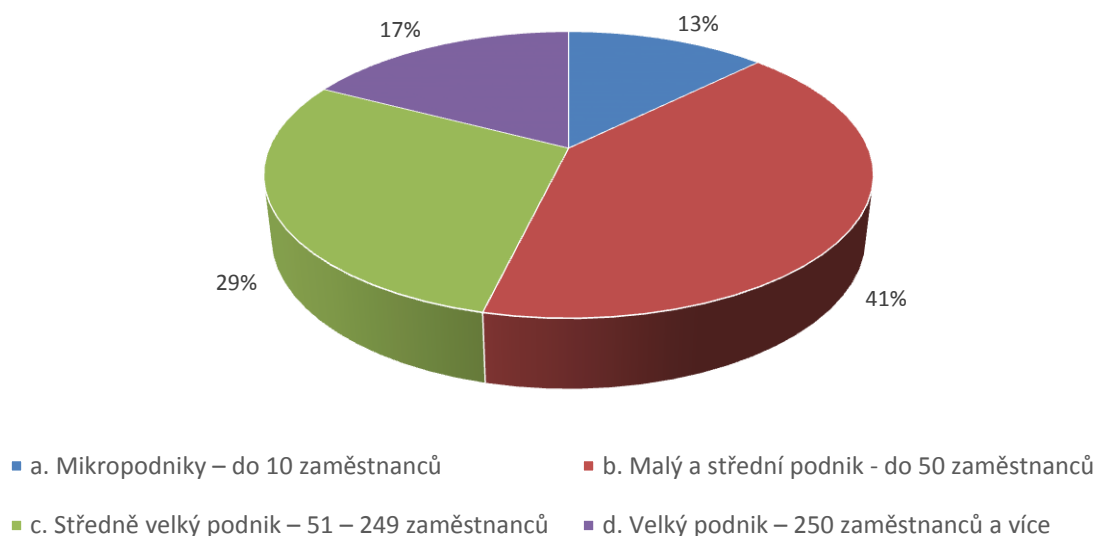
Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

2. Velikost dotazované organizace.

Otázka: Do jaké velikostní kategorie se řadí Vaše organizace?

Výsledky odpovědí na otázku ohledně velikosti podpořených organizací lze vidět v grafu 2. Příslušná definice, podle které byly podniky rozřazovány, je v poznámkách grafu. Na otázku odpovědělo 530 respondentů.

Obr. č. 17: Velikostní kategorie organizace (n= 530)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

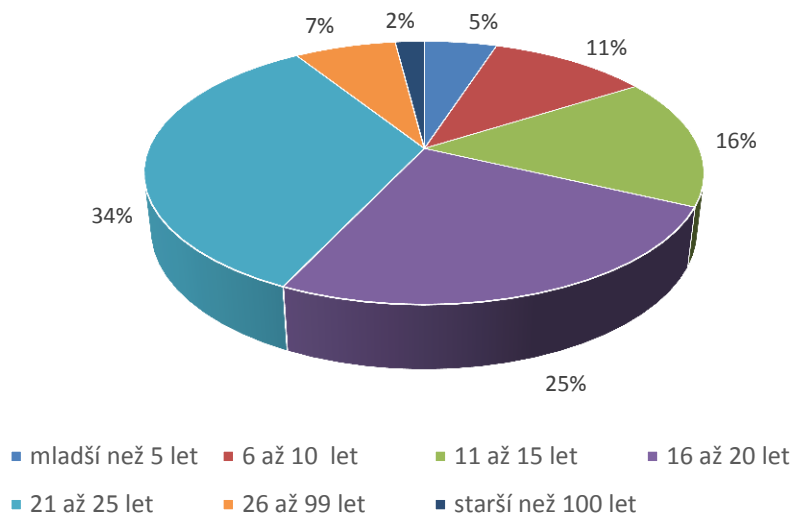
Pozn.: Mikropodniky – do 10 zaměstnanců
 Malý a střední podnik - do 50 zaměstnanců
 Středně velký podnik – 51 – 249 zaměstnanců
 Velký podnik – 250 zaměstnanců a více

3. Doba fungování organizace v ČR

Otázka: Uvedte, kolik let funguje Vaše organizace v ČR:

Na otázku, kolik let působí organizace v ČR, odpovědělo 519 respondentů. Zhruba třetina podpořených organizací, jejichž zástupci vyplnili dotazník, funguje v ČR maximálně 15 let. Mezi lety 1990 až 1999 vznikly dvě třetiny organizací, které se zapojily do dotazníkového šetření. Dotazník vyplnilo i 9 organizací/společností starších sta let. Podrobnosti o složení organizací, dle délky působení v ČR jsou v grafu 3.

Obr. č. 18: Struktura podpořených organizací podle délky působení (v letech) na území ČR (n= 519).



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

4. Místo (kraj) realizace podpořených vzdělávacích aktivit.

Otázka: Prosím, uveďte kraj (nebo kraje), ve kterých jste realizovali vzdělávání Vašich zaměstnanců:
Pozn.: Možno zatrhnout více odpovědí.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 529 respondentů. Jednotlivé kraje byly vybrány dohromady 601 krát, a to díky možnosti, kterou dovolovala poznámka u otázky. Nejvíce se vzdělávací aktivity realizovaly na území Jihomoravského kraje (15 %) a Moravskoslezské kraje (14 %). Nejméně vzdělávacích aktivit se pak realizovalo v Praze, Karlovarském a Plzeňském kraje (všichni 2 %). Regionální rozložení vzdělávacích aktivit, podle kraje realizace, ukazuje graf 4.

Tab. č. 32: Struktura rozložení vzdělávacích aktivit podle místa jejich realizace (n= 529)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
Praha	11	2%
Středočeský kraj	29	5%
Jihočeský kraj	16	3%
Plzeňský kraj	10	2%
Karlovarský kraj	14	3%
Ústecký kraj	24	5%
Liberecký kraj	73	14%
Královohradecký kraj	64	12%
Pardubický kraj	34	6%
Vysočina	69	13%
Jihomoravský kraj	93	18%
Zlínský kraj	31	6%
Olomoucký kraj	49	9%
Moravskoslezský kraj	84	16%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

5. Počet získaných příspěvků na vzdělávání zaměstnanců

Otázka: Prosím, uveďte počet získaných příspěvků na vzdělávání Vašich zaměstnanců z individuálních výzev:

Slovní/číselné odpovědi – je předmětem dalšího zpracování a analýz.

VÝCHODISKA A RELEVANCE VZDĚLÁVÁNÍ

6. Zdroj prvotní informace o podpoře.

Otázka: Z jakého zdroje jste získali prvotní informaci o možnosti získat podporu z OP LZZ?

Graf 5 znázorňuje výsledek 517 odpovědí z dotazníkového šetření. Je patrné, že nejvíce respondentů se o možnosti získat podporu dozvědělo od některé ze vzdělávacích nebo poradenských společností (45 %). Čtvrtina odpovídajících informací o podpoře získala z webových stránek. Nejméně příjemců podpory získalo prvotní informaci z televize či rozhlasu (3 %). Ostatní odpovědi jsou zastoupeny poměrně shodně, a to od 6 do 8 %. V možnosti „Jiným způsobem“ převažovaly nejčastěji odpovědi, které odkazovaly na nějakou formu získání informací od Úřadů práce.

Tab. č. 33: Zdroj prvotní informace o způsobu, jak získat podporu (n= 517)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Z televize či rozhlasu	15	3%
b. Z tisku	32	6%
c. Ze semináře či konference	37	7%
d. Z webových stránek	126	24%
e. Od některé ze vzdělávacích či poradenských společností	232	45%
f. Od některého z dalších potenciálních žadatelů o dotaci	41	8%
g. Jiným způsobem	34	7%

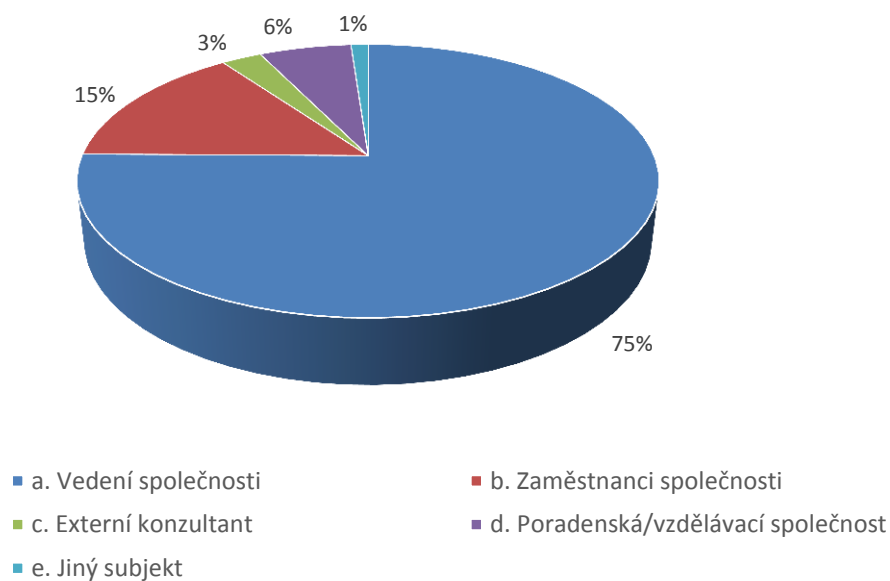
Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

7. Hlavní iniciátor předložení žádosti o příspěvek na vzdělávání zaměstnanců.

Otázka: Kdo byl hlavním iniciátorem předložení žádosti o finanční příspěvek na vzdělávání/odborný rozvoj Vašich zaměstnanců?

Na otázku odpovědělo 524 respondentů. U tří čtvrtin respondentů bylo hlavním iniciátorem vedení společnosti. Zaměstnanci společnosti byly hlavními iniciátory u 15 % respondentů. Obecně lze tedy konstatovat, že u 90 % příjemců podpory, kteří odpověděli na dotazník, vzešel hlavní iniciátor z vlastních řad. Z vnějšku, čili z poradenské/vzdělávací společnosti nebo od externího konzultanta, vzešel hlavní iniciátor pouze u 6 resp. 3 % společností. U možnosti „Jiný subjekt“ byly nejčastější hlavní iniciátoři z řad personálního oddělení společnosti.

Obr. č. 19: Hlavní iniciátor předložení žádosti o příspěvek na vzdělávání zaměstnanců (n= 524)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

8. Způsob přípravy žádosti

Otázka: Jak byla Vaše žádost připravována?

Graf 7 shrnuje výsledky odpovědí ohledně způsobu přípravy žádostí. Na tuto otázku odpovědělo 526 respondentů, přičemž 57 % z nich nechalo způsob přípravy výhradně na vlastních zaměstnancích. Kooperace vlastních zaměstnanců s externím konzultantem nebo poradenskou společností využilo

21 % respondentů. Na spolupráci konkrétní vzdělávací společnosti s vlastními zaměstnanci se spolehllo 18 % respondentů. Společnosti, které se zapojily do dotazníkového šetření, jen minimálně postavily svou vzdělávací aktivitu přesně na klíč poradenské/vzdělávací společnosti nebo externího konzultanta (6 resp. 3 %). U možnosti „Jiným způsobem“ se vyskytovaly například odpovědi takové, že jednu žádost zpracovávali ve spolupráci s externím subjektem a druhou již výhradně vlastními zaměstnanci. Tři respondenti popsali svůj způsob přípravy žádosti jako kombinaci vlastních zaměstnanců, externích subjektů a pracovníků ÚP.

Tab. č. 34: Způsob přípravy žádosti (n= 526)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Výhradně vlastními zaměstnanci	298	57%
b. Ve spolupráci vlastních zaměstnanců a externího konzultanta/poradenské společnosti	109	21%
c. Ve spolupráci vlastních zaměstnanců a konkrétní vzdělávací společnosti	92	17%
d. Zcela na klíč ze strany externího konzultanta/poradenské společnosti	13	2%
e. Zcela na klíč ze strany konkrétní vzdělávací společnosti	7	1%
f. Jiným způsobem, prosím, uveďte:	7	1%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

9. Hodnocení přípravy žádosti s externím konzultantem/poradenskou společností či konkrétní vzdělávací společností

Otázka: Pokud byla Vaše žádost připravována ve spolupráci s externím konzultantem/poradenskou společností či konkrétní vzdělávací společností, jak tuto spolupráci hodnotíte?

Na otázku číslo 9 dotazníkového šetření, vzhledem k prerekvizitě z předešlé otázky, odpovědělo 232 respondentů. Výsledky odpovědí jsou ke zhlédnutí v grafu 8. Pozitivní spolupráci se subjekty externího charakteru vyhodnotilo 78 % respondentů. Ostatní respondenti měli ke spolupráci větší, či menší výhrady. Při zaškrtnutí odpovědi „Nejsme spokojeni vůbec“ musel respondent ještě slovně popsat důvody. U jednoho respondenta byl důvod ten, že díky spolupráci s poradenskou firmou byla jejich žádost zamítnuta a až následující žádost, kterou připravila jednatelka sama, prošla bez výhrad.

Tab. č. 35: Hodnocení spolupráce přípravy žádosti s externími subjekty (n= 232)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Jsme spokojeni, příprava žádosti probíhala v úzké součinnosti, poradenská firma plně reflektovala požadavky žadatele.	181	78%
b. Jsme spokojeni jen částečně, poradenská společnost spolupracovala jen omezeně a nevycházela jednoznačně z aktuálních vzdělávacích potřeb žadatele, přesto většinu podkladů připravili za nás.	21	9%
c. Jsme spokojeni jen částečně, řadu podkladů jsme stejně museli zpracovat sami.	28	12%
d. Nejsme spokojeni vůbec.	2	1%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

10. Zhodnocení kladů a záporů v případě přípravy žádosti ve spolupráci s externím konzultantem/poradenskou společností či konkrétní vzdělávací společností

Otázka: Pokud byla Vaše žádost připravována ve spolupráci s externím konzultantem/poradenskou společností či konkrétní vzdělávací společností, zhodnoťte největší klady a také naopak záporny tohoto způsobu přípravy žádosti.

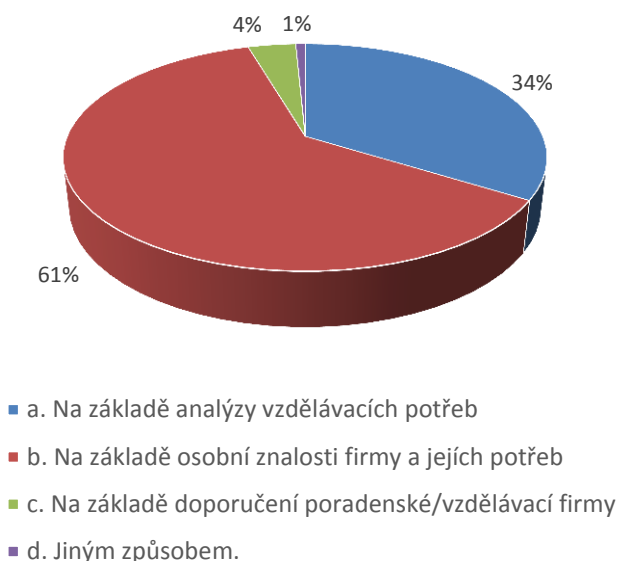
Slovní/číselné odpovědi – je předmětem dalšího zpracování a analýz. (n= 47)

11. Způsob výběru vzdělávacích aktivit

Otázka: Výběr vzdělávacích kurzů byl navržen (v případě kombinace vyberte, prosím, převažující možnost)?

Na otázku číslo 11 odpovědělo celkem 526 respondentů, jejich výsledky shrnuje graf 9. Způsob výběru vzdělávacích aktivit na základě osobní znalosti firmy zvolilo 61 % z nich. Analýzou vzdělávacích potřeb se při výběru řídilo 34 % respondentů. Na doporučení poradenské/vzdělávací firmy dalo 4 % respondentů. U možnosti „Jiné“ musel respondent doplnit slovní konkretizaci. Takových odpovědí bylo 9 a většinou naznačovaly kombinaci ostatních třech možností. Objevila se také odpověď, že výběr vzdělávání vycházel z dlouhodobé strategie vzdělávání společnosti, či že se podřídil cílenému nákupu moderních produktů a jejich následnému zavádění do praxe.

Obr. č. 20: Způsob navržení a výběru vzdělávacích aktivit (n= 526)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

12. Zhodnocení míry shody podmínek příslušné výzvy s potřebami společnosti

Otázka: Zhodnoťte, do jaké míry odpovídaly podmínky příslušné výzvy, v rámci které jste realizovali vzdělávání/odborný rozvoj Vašich zaměstnanců, aktuálním potřebám Vaší společnosti? (škála 0 – 5, 0=nerelevantní, podmínky vůbec neodpovídaly našim potřebám, 1=podmínky byly v souladu s potřebami naší firmy jen minimálně, 5=podmínky přesně odpovídaly potřebám naší společnosti)

Žádný z 519 respondentů neshledal podmínky příslušné výzvy s potřebami své společnosti jako nerelevantní. Nadprůměrně kladně hodnotilo naopak tyto podmínky 76 % respondentů. Průměrné přišlo hodnocení podmínek shody 17 % respondentům. Podprůměrné hodnocení přišlo od 7 % respondentů.

Tab. č. 36: Hodnocení shody podmínek příslušné výzvy s potřebami společnosti (n= 519)

Klasifikace	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
0	0	0 %
1	18	3%
2	22	4%
3	86	17%
4	203	39%
5	190	37%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Pozn.: Hodnocení: škála 0 – 5
0=nerelevantní, podmínky vůbec neodpovídaly našim potřebám
1=podmínky byly v souladu s potřebami naší firmy jen minimálně
5=podmínky přesně odpovídaly potřebám naší společnosti

13. Počty realizovaných vzdělávacích kurzů dle zaměření

Otázka: Prosím, uveďte počet kurzů, které jste realizovali v rámci poskytnutého příspěvku na vzdělávání/odborný rozvoj Vašich zaměstnanců – v následujících typech:

Pozn.: Možno vyplnit počet kurzů u více typů.

Slovní/číselné odpovědi – je předmětem dalšího zpracování a analýz. (n= 509)

14. Hodnocení, do jaké míry reagovaly vzdělávací kurzy na hlavní potřeby firmy

Otázka: Prosím, zhodnoťte, do jaké míry reagovaly realizované kurzy na hlavní potřeby firmy.

(škála 0 – 5, 0=nerelevantní, kurz jsme prakticky nepotřebovali, 1=kurzy reagovaly na potřeby firmy minimálně, 5=všechny kurzy přesně odpovídaly potřebám firmy)

Graf 11 ukazuje výsledky hodnocení z otázky 14, na kterou odpovědělo 518 respondentů. Žádný z respondentů si nemyslí, že by vzdělávací kurzy vůbec nereagovaly na hlavní potřeby firmy. Kriticky k tomuto vztahu vyjádřily pouze 4 % respondentů. 9 % respondentů to hodnotí průměrně a drtivé většině firem vzdělávací kurzy reagovaly na hlavní potřeby odpovídajícím způsobem.

Tab. č. 37: Hodnocení, jak reagovaly vzdělávací kurzy na potřeby firmy (n= 518)

Klasifikace	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
0	0	0 %
1	8	2%
2	14	3%
3	49	9%
4	159	31%
5	288	56%

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

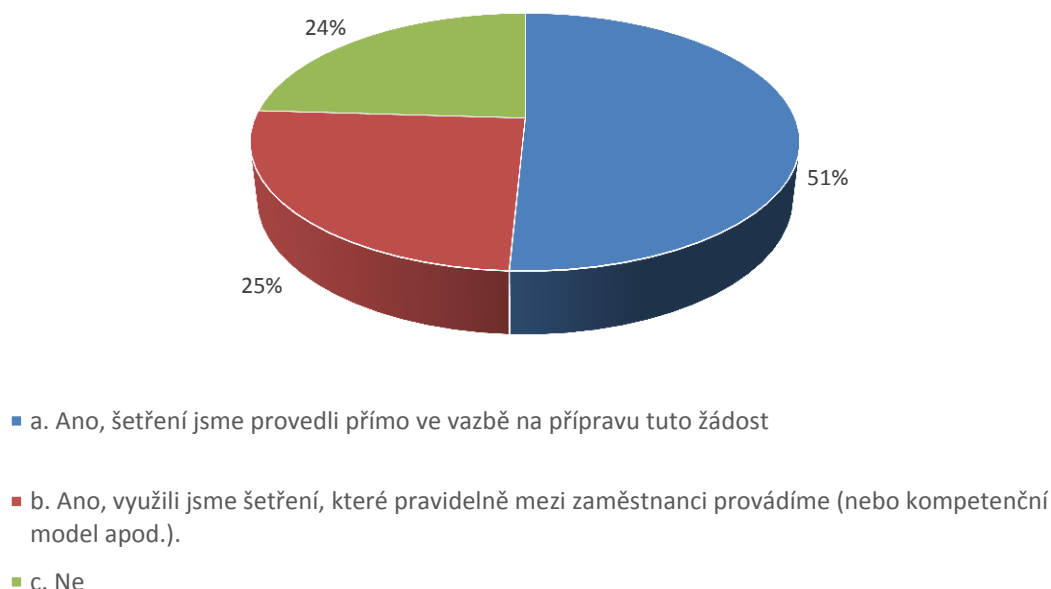
15. Šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci

Otázka: Realizovali jste v souvislosti s přípravou Vaší žádosti o finanční příspěvek šetření vzdělávacích potřeb mezi svými zaměstnanci?

Otázku 15 zodpovědělo 520 respondentů, výsledky jsou zaneseny v následujícím grafu. Čtvrtina z nich měla potřeby svých zaměstnanců na vzdělávání již zmapované. Polovina respondentů zjišťovala

šetřením potřeby zaměstnanců až ve vazbě na přípravu žádosti. Zbýlých 25 % respondentů nerealizovala šetření vzdělávacích potřeb mezi svými zaměstnanci.

Obr. č. 21: Šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci (n= 520)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

MOTIVACE PRO REALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ

16. Motivace firmy pro realizaci vzdělávacích kurzů

Otázka: Jaká byla motivace firmy realizovat vzdělávání zaměstnanců (uvedte, prosím, převažující motivaci)?

Pozn.: Možno zatrhnout více odpovědí.

K této otázce se vyjádřilo 521 respondentů, ale díky poznámce, která umožňovala odpovědět na více možností z výběru, se odpovědí sešlo 814. Z poloviny odpovědí je patrné, že zaměstnavatel chtěl zvýšit výkonnost svých zaměstnanců. 18 % odpovědí odkazuje na přípravu pracovníků na významné změny výrobních procesů a technologií. Strach z propouštění je patrný z 12 % odpovědí, tudíž se jednalo o protikrizové opatření. 9 % odpovědí se týkalo faktu, že společnost připravuje zaměstnance na významnou organizační změnu. Rekvalifikace byla motivací u 5 % firem, které se zúčastnily dotazníkového šetření. V kategorii „Jiné“ se mimo odpovědi, které jinými slovy odpovídají některé z uvedených možností, jen jsou jinak popsány, objevovaly odpovědi, které poukazyvaly na nutnost zvýšit konkurenceschopnost vzhledem k světovým trhům. Několik odpovědí reflektovalo potřebu porozumění neustále se měnící legislativy.

Tab. č. 38: Důvody pro realizaci vzdělávacích kurzů (respondentů= 521; odpovědí= 814)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání – finanční příspěvek nám pokryl náklady na „rekvalifikace“ nově přijatých zaměstnanců	43	8%
b. Příprava zaměstnanců na významné organizační změny	72	14%
c. Zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců	415	80%
d. Příprava pracovníků na významné změny výrobních procesů a technologií	146	28%
e. Protikrizové opatření, abychom nemuseli propouštět zaměstnance	99	19%
f. Jiný důvod	39	7%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

17. Návaznost vzdělávání na věcnou změnu ve firmě

Otázka: Navazovalo vzdělávání zaměstnanců na nějakou významnou věcnou změnu ve firmě?

Na tuto otázku odpovědělo 519 respondentů. Následující graf znázorňuje výběr odpovědí. Téměř u poloviny respondentů vzdělávání nenavazovalo na věcnou změnu ve firmě. Čtvrtina odpovědí se týkala získání nových významných trhů nebo odběratelů. 18 % respondentů přiznává návaznost na pořízení nové technologie. 5 % firem naopak reorganizovalo. „Jiné“ možnosti většinou byly kombinací předchozích nabídek z výběru.

Tab. č. 39: Návaznost vzdělávání zaměstnanců na změnu ve firmě (n= 519)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Vzdělávání nenavazovalo na žádnou změnu	238	46%
b. Pořízení nové technologie	94	18%
c. Získání významných nových trhů / odběratelů	134	26%
d. Akvizice	6	1%
e. Reorganizace firmy	25	5%
f. Jiná změna, prosím, specifikujte	22	4%

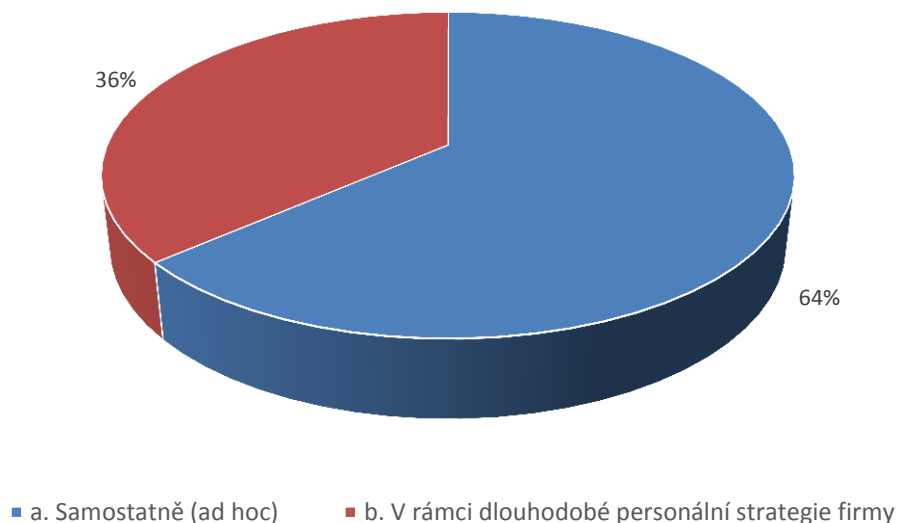
Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

18. Realizace vzdělávání

Otázka: Vzdělávání bylo realizováno:

Otázku 18 zodpovědělo 522 respondentů. Poměr dvou nabízených možností odpovědí dokládá graf 15. Realizaci vzdělávání v rámci dlouhodobé strategie firmy mělo připraveno 36 % respondentů.

Obr. č. 22: Způsob realizace vzdělávání (n= 522)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

19. Odhad realizace aktivit i bez podpoření z OP LZZ

Otázka: Do jaké míry byste podpořené aktivity realizovali i v případě, že byste nezískali podporu z OP LZZ? Označte prosím příslušnou odpověď.

Následující tabulka ukazuje procentuální odhad společností, do jaké míry by vzdělávací aktivitu realizovali bez podpory. Bez podpory by aktivity nerealizovalo 11 % respondentů. Maximálně z poloviny by aktivitu realizovalo 46 % respondentů a zhruba podobná část respondentů (43 %) by aktivity zrealizovalo z více než poloviny.

Tab. č. 40: Procentuální odhad společností, do jaké míry by vzdělávací aktivity realizovaly v případě, že by nezískaly podporu z OP LZZ (n= 522)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Ze 100 %	38	7%
b. Ze 75 – 99 %	52	10%
c. Z 50 – 74 %	136	26%
d. Z 25 – 49 %	133	25%
e. Z méně než 24 %	105	20%
f. Vůbec bychom v takovém případě tento typ aktivit nerealizovali	58	11%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

20. Odhad realizace aktivit v případě 15% finanční spoluúčasti

Otázka: V jakém rozsahu byste podpořené aktivity realizovali v případě 15% finanční spoluúčasti? Označte prosím příslušnou odpověď.

V případě 15% finanční spoluúčasti by se dalo říci, že by většina respondentů přesunula své preference ohledně realizace vzdělávacích aktivit o několik procent výše. Podrobné znázornění je patrné z následujícího grafu. Na tuto otázku odpovědělo 522 respondentů.

Tab. č. 41: Procentuální odhad společností, do jaké míry by vzdělávací aktivity realizovaly v případě, že by jejich finanční spoluúčast odpovídala 15 % (n= 522)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Ze 100 %	66	13%
b. Ze 75 – 99 %	100	19%
c. Z 50 – 74 %	136	26%
d. Z 25 – 49 %	94	18%
e. Z méně než 24 %	86	16%
f. Vůbec bychom v takovém případě tento typ aktivit nerealizovali	42	8%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

21.

A) Přínosy a dopady projektu a podpory společností

Otázka: V čem spatřujete největší přínosy (dopady) projektu / podpory pro Vaši společnost? (resp. očekáváte v případě neukončeného projektu).

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ13 a data byla předána zadavateli.

B) Negativní efekty vzdělávání na společnosti

Otázka: Měla podpora vzdělávání nějaké negativní efekty pro Vaši společnost?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ13 a data byla předána zadavateli.

C) Zajištění udržitelnosti výsledků vzdělávání

Otázka: Prosím, uveďte, jak je/bude zajištěna udržitelnost hlavních výsledků realizovaného vzdělávání?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 12, EQ17 a data byla předána zadavateli.

22. Zavádění změn ve společnostech v důsledku vzdělávání

Otázka: Došlo v důsledku realizace vzdělávání k zavedení změn v organizaci? (Např. zavedení některé z moderních metod řízení podniku či výroby, systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, vytvoření dlouhodobé strategie...)

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ10 a data byla předána zadavateli.

VZDĚLÁVÁNÍ A PODPOŘENÍ ZAMĚŠTNANCI

23. Počty podpořených osob vzděláváním

Otázka: Kolik bylo vzděláváním celkem podpořeno individuálních osob?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 513)

24. Úroveň znalostí a schopností podpořených zaměstnanců před zahájením vzdělávání

Otázka: S ohledem na náplň práce podpořených zaměstnanců, prosím, uveďte jejich počet s níže uvedenou úrovní znalostí a schopností před zahájením realizace vzdělávání.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 498)

25. Úroveň znalostí a schopností podpořených zaměstnanců po účasti ve vzdělávání OP LZZ

Otázka: S ohledem na náplň práce podpořených zaměstnanců, prosím, uveďte jejich počet s níže uvedenou úrovní znalostí a schopností po jejich účasti v hodnoceném vzdělávání OP LZZ.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 494)

26. Pracovní pozice podpořených osob před zahájením jejich vzdělávání

Otázka: Jaká byla pracovní pozice podpořených osob před zahájením jejich vzdělávání? U jednotlivých typů pracovních pozic prosím uveďte počet proškolených zaměstnanců.

Vysvětlivky:

Pracovník front office má za úkol jednání s klienty, prezentaci společnosti a jejích služeb, dále přípravu smluvní dokumentace, vyřizování telefonických hovorů, kontrolu realizovatelných obchodů. Zajišťuje technickou podporu obchodního týmu a vedení kompletní administrativy. Pracovník back office se stará o zpracování došlých objednávek, jejich zadávání do interních firemních systémů a následné zpracování. Přípravuje podklady pro fakturaci, zajišťuje dohledání špatně směřovaných plateb, vyřizování reklamací od klientů a zabezpečuje další činnosti pro podporu ostatních oddělení společnosti včetně evidence všech provedených operací, účetnictví apod.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 489)

27. Pracovní úvazek a počet proškolených osob

Otázka: Jaký byl pracovní úvazek podpořených osob v době realizace vzdělávání? U každé kategorie prosím doplňte počet proškolených osob.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 504)

28. Počet celých úvazků (FTE) zaměstnanců zapojených do administrace vzdělávacích aktivit

Otázka: Kolik zaměstnanců Vaší společnosti je zapojeno do administrace vzdělávacích aktivit v rámci poskytnutého příspěvku? Uveďte, prosím, součet pracovních úvazků těchto pracovníků.

Vysvětlivka: FTE - ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 478)

PŘÍLOHA TZ Č. 2: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – GRANTOVÉ PROJEKTY

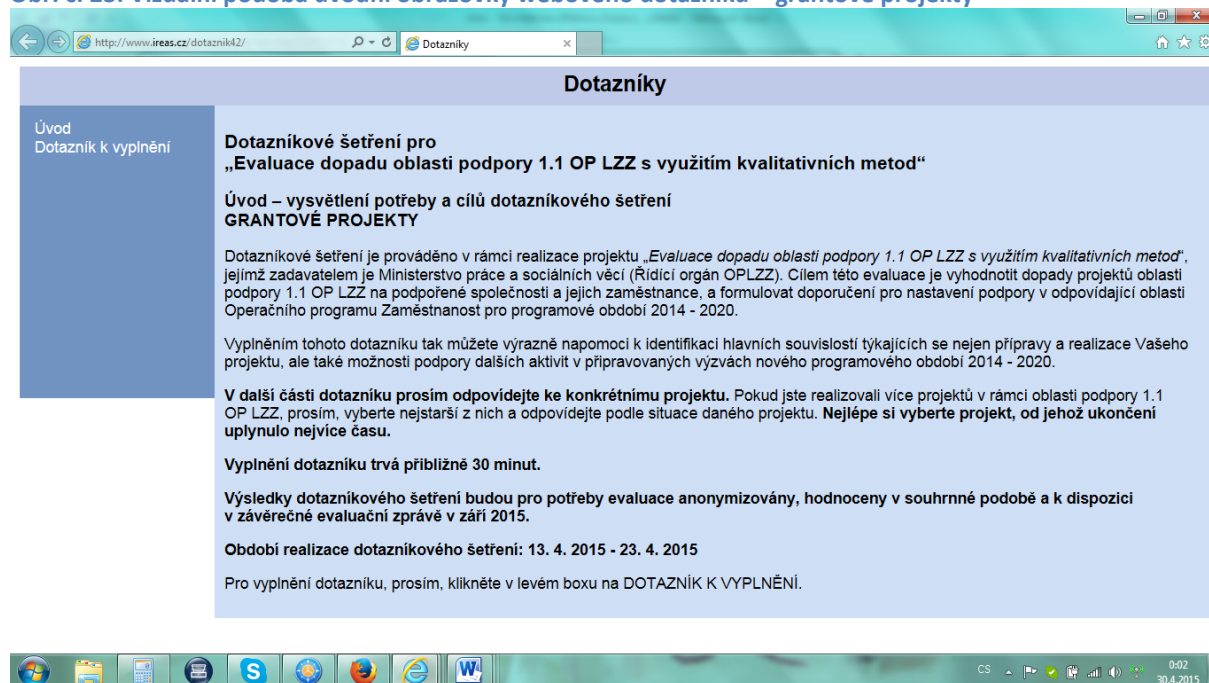
Respondenty plošného dotazníkového šetření byli koneční příjemci v rámci grantových projektů ve vybraných výzvách oblasti podpory 1.1 OPLZZ.

Průběh realizace dotazníkového šetření

Dotazník, který byl také konzultován se zadavatelem, byl převeden do elektronické podoby a umístěn na server IREAS (<http://www.ireas.cz/dotaznik42/>). Na vybraný seznam respondentů byl zaslán hromadný email se základními informacemi a zdůvodněním dotazníkového šetření včetně webového linku. Dále bylo provedeno 1 upozornění (upomínka) na vyplnění dotazníku dne 20. 4. 2015. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní.

Období realizace dotazníkového šetření: **13. 4. 2015 – 23. 4. 2015**

Obr. č. 23: Vizuální podoba úvodní obrazovky webového dotazníku – grantové projekty



Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK

(Vyplněných dotazníků 152)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Registrační číslo projektu

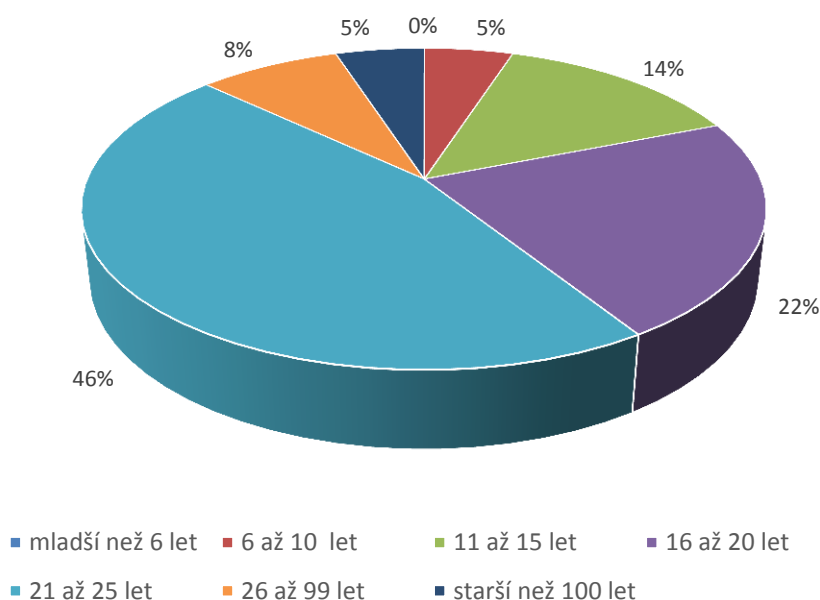
Otázka: Uveďte registračního číslo Vámi realizovaného projektu:

2. Délka fungování organizace v ČR

Otázka: Uveďte, kolik let funguje Vaše organizace v ČR:

Na druhou otázku v tomto dotazníkovém šetření odpovědělo 152 respondentů. Podpořené organizace, které se účastnily dotazníkového šetření, působily v ČR déle než 6 let. Největší procento společností bylo staré 21 až 26 let (46 %). Čtvrtina respondentů reprezentovala společnosti, které na v ČR působí 16 až 20 let. Odpovědělo i několik firem starších sta let.

Obr. č. 24: Struktura podpořených organizací podle délky působení (v letech) na území ČR (n= 152)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

VÝCHODISKA A RELEVANCE VZDĚLÁVÁNÍ

3. Zdroj prvotní informace

Otázka: Z jakého zdroje jste získali prvotní informaci o možnosti získat podporu z OP LZZ ?

Graf 2 znázorňuje odpovědi otázky 3 o získání prvotní informace k možnosti podpory z OP LZZ, na kterou odpovědělo 151 respondentů. Polovina respondentů tuto informaci získala od některé z vzdělávacích či konzultačních společností. 19 % respondentů se prvotní informaci dozvěděla z webových stránek. Nejméně je v tomto výčtu zastoupená televize či rozhlas, a to třemi procenty. V ostatních způsobech se objevily možnosti jako jednání Svazu Českých a Moravských výrobních družstev, či informace od agentury CzechInvest nebo od MPO.

Tab. č. 42: Způsob získání prvotní informace o možnosti získání podpory z OP LZZ (n=151)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Z televize či rozhlasu	4	3%
b. Z tisku	8	5%
c. Ze semináře či konference	12	8%
d. Z webových stránek	29	19%
e. Od některé ze vzdělávacích či konzultačních společností	76	50%
f. Od některého z dalších potenciálních žadatelů o dotaci	16	11%
g. Jiným způsobem	6	4%

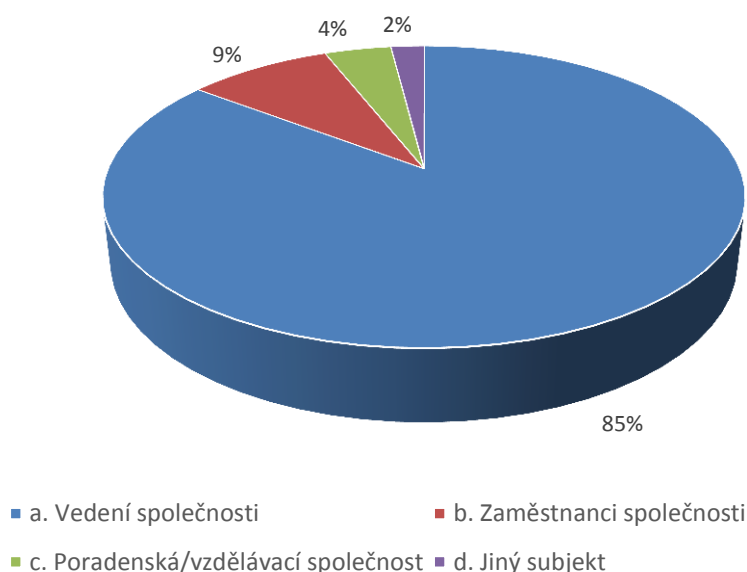
Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

4. Hlavní iniciátor předložení projektové žádosti

Otázka: Kdo byl hlavním iniciátorem předložení projektové žádosti?

Na tuto otázku odpovědělo 150 respondentů, jejichž odpovědi jsou zaneseny v grafu 3. V 85 % případů bylo hlavním iniciátorem vedení společnosti. Pouze 4 % se nechala ovlivnit externím subjektem. U odpovědi „Jiný subjekt“ se vyžadovala bližší specifikace, nejvíce se objevila odpověď, která poukazovala na hlavního iniciátora z řad personálního oddělení.

Obr. č. 25: Hlavní iniciátor předložení projektové žádosti (n= 150)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

5. Způsob přípravy žádosti

Otázka: Jak byla Vaše žádost připravována?

Otázku 5 zodpovědělo 151 respondentů. Výhradně s vlastními zaměstnanci zpracovávala přípravu žádosti pětina společností. Na alespoň částečnou formu externí pomoci se spolehlo 71 % společností, které se zapojily do dotazníkového šetření. Na kompletně externí subjekt se spolehlo 7 % společností.

Tab. č. 43: Způsob jak nebo kým byla připravována žádost (n= 151)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Výhradně vlastními zaměstnanci	32	21%
b. Ve spolupráci vlastních zaměstnanců a externího konzultanta/konzultační společnosti	95	63%
c. Ve spolupráci vlastních zaměstnanců a konkrétní vzdělávací společnosti	13	9%
d. Zcela na klíč ze strany externího konzultanta/konzultační společnosti	6	4%
e. Zcela na klíč ze strany konkrétní vzdělávací společnosti	4	3%
f. Jiným způsobem	1	1%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

6. Zhodnocení spolupráce s externím subjektem v případě, že s ním byla připravována žádost

Otázka: Pokud byla Vaše žádost připravována ve spolupráci s externím konzultantem/konzultační společností či konkrétní vzdělávací společností, jak tuto spolupráci hodnotíte?

80 % z celkového počtu 122 respondentů bylo s přípravou žádosti v součinnosti se subjektem externího charakteru spokojena. Podprůměrná spokojenost panovala celkově u 13 % respondentů, z toho pouze 1 % nebylo spokojeno vůbec. Podrobněji v následujícím grafu.

Tab. č. 44: Hodnocení spolupráce s externím subjektem (n= 122)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Jsme spokojeni, příprava žádosti probíhala v úzké součinnosti, poradenská firma plně reflektovala požadavky žadatele.	98	80%
b. Jsme spokojeni jen částečně, poradenská společnost spolupracovala jen omezeně a nevycházela jednoznačně z aktuálních vzdělávacích potřeb žadatele, přesto většinu podkladů připravili za nás.	9	7%
c. Jsme spokojeni jen částečně, řadu podkladů jsme stejně museli zpracovat sami.	14	11%
d. Nejsme spokojeni vůbec.	1	1%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

7. Hodnocení kladů a záporů přípravy projektové žádosti s externím subjektem

Otázka: Pokud byla Vaše žádost připravována ve spolupráci s externím konzultantem/konzultační společností či konkrétní vzdělávací společností, zhodnoťte největší klady a také naopak záporny tohoto způsobu přípravy projektové žádosti.

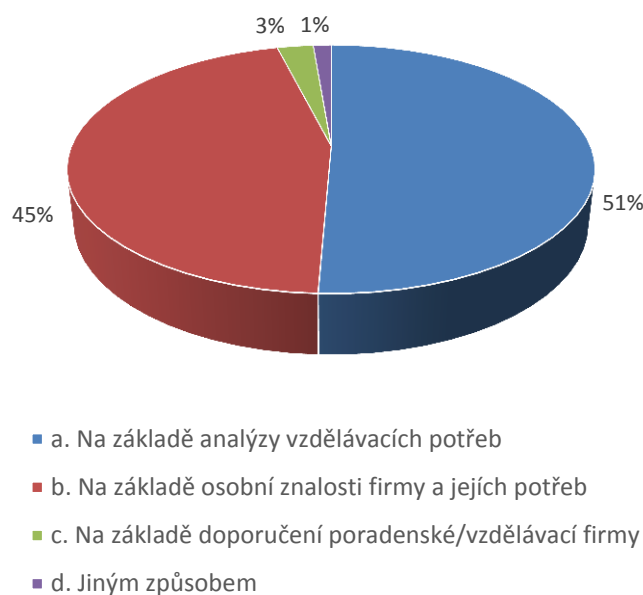
Slovní/číselné odpovědi – je předmětem dalšího zpracování a analýz. (n= 109)

8. Způsob výběru vzdělávacích kurzů

Otázka: Výběr vzdělávacích kurzů v rámci projektu byl navržen (v případě kombinace vyberte, prosím, převažující možnost)?

Na otázku 8 odpovědělo 152 respondentů. Zhruba polovina respondentů se při výběru vzdělávacích kurzů řídila analýzou vzdělávacích potřeb. Osobním znalostem firmy věřilo při výběru vzdělávacích potřeb 45 % respondentů. Čistě v rukou poradenské firmy ponechaly výběr kurzů 3 % firem. V kategorii „Jiným způsobem“ se objevovaly především kombinace výše zmíněných možností.

Obr. č. 26: Způsob výběru vzdělávacích kurzů (n= 152)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

9. Zhodnocení míry souladu příslušné výzvy s aktuálními potřebami společnosti

Otázka: Zhodnoťte, do jaké míry odpovídaly podmínky příslušné výzvy, v rámci které jste realizovali Váš projekt, aktuálním potřebám Vaší společnosti? (škála 0 – 5, 0=nerelevantní, podmínky vůbec neodpovídaly našim potřebám, 1=podmínky byly v souladu s potřebami naší firmy jen minimálně, 5=podmínky přesně odpovídaly potřebám naší společnosti)

Žádná společnost prostřednictvím 152 respondentů nehodnotí vztah mezi výzvou a jejími potřebami jako nerelevantní. Pouze 6 % hodnotí tento vztah podprůměrně, 16 % respondentů jako průměrný a 78 % respondentů hodnotí podmínky tak, že velice přesně odpovídaly potřebám firmy. Podrobněji lze vše vidět v grafu 7.

Tab. č. 45: Zhodnocení míry souladu příslušné výzvy s aktuálními potřebami společnosti (n= 152)

Klasifikace	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
0	0	0 %
1	6	4%
2	3	2%
3	25	16%
4	73	48%
5	45	30%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Pozn.: Hodnocení: škála 0 – 5
0=nerelevantní, podmínky vůbec neodpovídaly našim potřebám
1=podmínky byly v souladu s potřebami naší firmy jen minimálně
5=podmínky přesně odpovídaly potřebám naší společnosti

10. Hodnocení, do jaké míry odpovídaly vzdělávací kurzy potřebám firmy

Otázka: Prosím, zhodnoťte, do jaké míry reagovaly realizované kurzy na hlavní potřeby firmy.

(škála 0 – 5, 0=nerelevantní, kurz jsme prakticky nepotřebovali, 1=kurzy reagovaly na potřeby firmy minimálně, 5=všechny kurzy přesně odpovídaly potřebám firmy)

Kurzy odpovídaly potřebám firem u 89 % z těch, co se zapojily do dotazníkového šetření. Průměrně soulad kurzů s potřebami společnosti vyhodnotilo 9 % respondentů. Špatný vztah kurzů s potřebami vyhodnotily 2 % respondentů. Žádný respondent z počtu 152 si nemyslí, že by tento vztah byl zcela nerelevantní.

Tab. č. 46: Hodnocení, jak reagovaly vzdělávací kurzy na potřeby firmy (n= 152)

Klasifikace	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
0	0	0 %
1	2	1%
2	1	1%
3	13	9%
4	55	36%
5	81	53%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

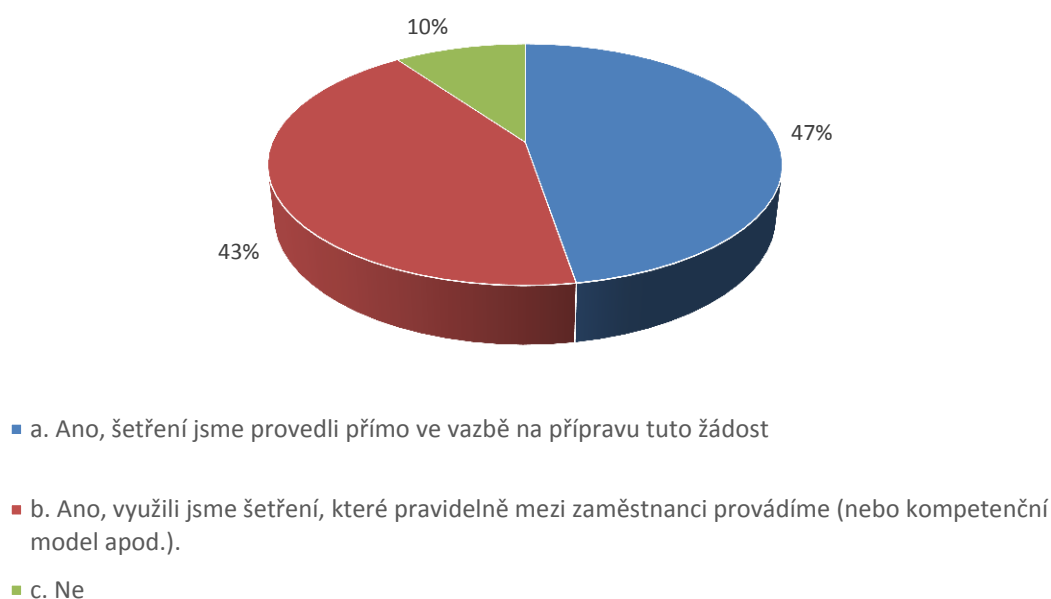
Pozn.: Hodnocení: škála 0 – 5
0=nerelevantní, kurz jsme prakticky nepotřebovali
1=kurzy reagovaly na potřeby firmy minimálně
5=všechny kurzy přesně odpovídaly potřebám firmy

11. Šetření vzdělávacích potřeb

Otázka: Realizovali jste v souvislosti s přípravou projektu šetření vzdělávacích potřeb mezi svými zaměstnanci?

Na pravidelné šetření potřeb zaměstnanců se spolehllo 43 % respondentů. 47 % vytvořilo šetření potřeb svých zaměstnanců ve vazbě na přípravu žádosti a 10 % z celkového počtu 152 respondentů šetření vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců netvořilo vůbec.

Obr. č. 27: Šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci (n= 152)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

MOTIVACE PRO REALIZACI PROJEKTU VZDĚLÁVÁNÍ

12. Motivace firmy realizovat projekt

Otázka: Jaká byla motivace firmy realizovat projekt (uvedte, prosím, převažující motivaci)?

Pozn.: Možno zatrhnout více odpovědí.

Na tuto otázku odpovědělo 152 respondentů, přičemž 52 % z nich cítilo hlavní motivaci ve zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Další větší skupinou motivací, byly změny výrobních procesů a technologií či organizační změny (19 resp. 12 %).

Tab. č. 47: Motivace firmy realizovat projekt (n= 152)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Nedostatečně kvalifikovaní uchazeči o zaměstnání – projekt nám pokrýl náklady na „rekvalifikace“ nově přijatých zaměstnanců	7	3%
b. Příprava zaměstnanců na významné organizační změny	30	12%
c. Zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců	127	52%
d. Příprava pracovníků na významné změny výrobních procesů a technologií	48	20%
e. Protikrizové opatření, abychom nemuseli propouštět zaměstnance	17	7%
f. Jiný důvod	17	7%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

13. Návaznost projektu na změnu ve firmě

Otázka: Navazoval projekt na nějakou významnou věcnou změnu ve firmě?

Na otázku 13 odpovědělo 148 respondentů. Polovina z nich přiznala, že projekt nenavazoval na žádnou změnu ve firmě. Významné procento se odkazovalo na pořízení nové technologie, či získání významných nových trhů nebo odběratelů (19 resp. 16 %). V kategorii „ Jiné změny“ se objevovaly různé kombinace předešlých možností. Podrobněji v následujícím grafu.

Tab. č. 48: Návaznost projektu na změnu ve firmě (n= 148)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Projekt nenavazoval na žádnou změnu	74	50%
b. Pořízení nové technologie	28	19%
c. Získání významných nových trhů / odběratelů	24	16%
d. Akvizice	4	3%
e. Reorganizace firmy	12	8%
f. Jiná změna	6	4%

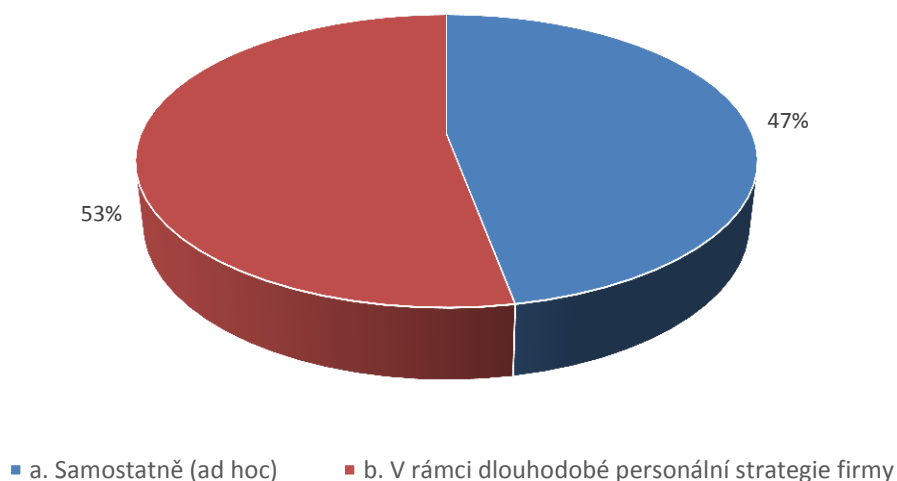
Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

14. Způsob realizace projektu

Otázka: Projekt byl realizován:

Na otázku ohledně způsobu realizace projektu odpovědělo 153 respondentů, jejichž odpovědi byly velice vyrovnané, viz graf 12.

Obr. č. 28: Způsob realizace projektu (n= 153)



Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

15. Odhad realizace aktivit bez podpoření z OP LZZ

Otázka: Do jaké míry byste podpořené aktivity realizovali i v případě, že byste nezískali podporu z OP LZZ? Označte prosím správnou odpověď.

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. 40 % respondentů by bez podpory realizovalo aktivity ve více než 50% podobě, z toho ale pouze 2 % respondentů v naprosto totožné (tedy 100%) podobě.

Tab. č. 49: Odhad realizace aktivit bez podpoření z OP LZZ (n= 150)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Ze 100 %	3	2%
b. Ze 75 – 99 %	9	6%
c. Z 50 – 74 %	48	32%
d. Z 25 – 49 %	53	35%
e. Z méně než 24 %	23	15%
f. Vůbec bychom v takovém případě tento typ aktivit nerealizovali	14	9%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

16. Odhad realizace aktivit v případě 15% finanční spoluúčasti

Otázka: V jakém rozsahu byste podpořené aktivity realizovali v případě 15% finanční spoluúčasti?

V případě 15% finanční spoluúčasti by se dalo říci, že by většina respondentů přesunula své preference ohledně realizace vzdělávacích aktivit o několik procent výše. Podrobné znázornění je patrné z následujícího grafu. Na tuto otázku odpovědělo 152 respondentů.

Tab. č. 50: Procentuální odhad společností, do jaké míry by vzdělávací aktivity realizovaly v případě, že by jejich finanční spoluúčast odpovídala 15 % (n=152)

	Počet vyplněných dotazníků	% podíl
a. Ze 100 %	11	7%
b. Ze 75 – 99 %	31	20%
c. Z 50 – 74 %	48	32%
d. Z 25 – 49 %	25	16%
e. Z méně než 24 %	26	17%
f. Vůbec bychom v takovém případě tento typ aktivit nerealizovali	11	7%

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

17.

A) Největší přínosy a dopady projektu pro společnost

Otázka: V čem spatřujete největší přínosy (dopady) projektu / podpory pro Vaši společnost? (resp. očekáváte v případě neukončeného projektu).

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ 13 a data byla předána zadavateli. (n= 146)

B) Negativní efekty podpory/projektu na společnost

Otázka: Měl projekt / podpora nějaké negativní efekty pro Vaši společnost?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ 13 a data byla předána zadavateli (n= 145)

C) Zajištění udržitelnosti hlavních výsledků projektu

Otázka: Prosím, uveďte, jak je/bude zajištěna udržitelnost hlavních výsledků projektu?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 12, EQ17 a data byla předána zadavateli. (n= 142)

18. Zavádění změn v důsledku realizace vzdělávání

Otázka: Došlo v důsledku realizace projektu k zavedení změn v organizaci? (Např. zavedení některé z moderních metod řízení podniku či výroby, systémového přístupu k rozvoji lidských zdrojů, vytvoření dlouhodobé strategie...)

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 6, EQ10 a data byla předána zadavateli. (n= 136)

PROJEKT A PODPOŘENÍ ZAMĚSTNANCÍ

19. Počty podpořených osob vzděláváním

Otázka: Kolik bylo projektem celkem podpořeno individuálních osob?

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 149)

20. Úroveň znalostí a schopností podpořených zaměstnanců před zahájením vzdělávání

Otázka: S ohledem na náplň práce podpořených zaměstnanců, prosím uveďte jejich počet s níže uvedenou úrovní znalostí a schopností před zahájením realizace projektu.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 143)

21. Úroveň znalostí a schopností podpořených zaměstnanců po účasti ve vzdělávání

Otázka: S ohledem na náplň práce podpořených zaměstnanců, prosím uveďte jejich počet s níže uvedenou úrovní znalostí a schopností po jejich účasti v hodnoceném projektu OP LZZ.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 141)

22. Pracovní pozice podpořených osob před zahájením tohoto projektu

Otázka: Jaká byla pracovní pozice podpořených osob před zahájením podpory z tohoto projektu? U jednotlivých typů pracovních pozic prosím uveďte počet proškolených zaměstnanců.

Vysvětlivky:

Pracovník front office má za úkol jednání s klienty, prezentaci společnosti a jejích služeb, dále přípravu smluvní dokumentace, vyřizování telefonických hovorů, kontrolu realizovatelných obchodů. Zajišťuje technickou podporu obchodního týmu a vedení kompletní administrativy.

Pracovník back office se stará o zpracování došlých objednávek, jejich zadávání do interních firemních systémů a následné zpracování. Připravuje podklady pro fakturaci, zajišťuje dohledání špatně směrovaných plateb, vyřizování reklamací od klientů a zabezpečuje další činnosti pro podporu ostatních oddělení společnosti včetně evidence všech provedených operací, účetnictví apod.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 2 a data byla předána zadavateli. (n= 136)

23. Pracovní úvazek podpořených osob v době realizace projektu

Otázka: Jaký byl pracovní úvazek podpořených osob v době realizace projektu? U každé kategorie prosím doplňte počet proškolených osob.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 15 a data byla předána zadavateli. (n= 142)

24. Počet celých úvazků (FTE) zaměstnanců zapojených do administrace vzdělávacích aktivit

Otázka: Kolik zaměstnanců Vaší společnosti je zapojeno do administrace Vašeho projektu? Uveďte, prosím, součet pracovních úvazků těchto pracovníků.

Vysvětlivka: FTE - ekvivalent zaměstnance na plný pracovní úvazek.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 16 a data byla předána zadavateli. (n= 135)

25. Hlavní znaky vzdělávacího systému (výzva č. 94)

Otázka: Pokud jste byli podpořeni z výzvy č. 94, prosím, popište hlavní znaky vzdělávacího systému, k jehož rozvoji byl projekt určen.

Slovní/číselné odpovědi – výsledky sloužily jako podklad pro EQ 18 a data byla předána zadavateli.. (n= 43)

PŘÍLOHA TZ Č. 3: EVALUAČNÍ ÚKOL 5 - PŘEHLED ÚDAJŮ ZE ZHODNOCENÍ DOSAVADNÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V PODPOŘENÝCH VELKÝCH PODNICÍCH

Ze vstupních analýz, které tvořily přílohu projektové žádosti velkých podniků podpořených z výzvy č. 94, byl zpracován přehled klíčových informací týkajících se rozvíjeného či vytvářeného vnitropodnikového systému vzdělávání. Tento zpracovaný přehled je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 51: Přehled údajů ze zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v podpořených velkých podnicích

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témata, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
Zaměstnanci úzce spjatí s výrobou; skladníci; údržbáři; pracovníci oddělení řízení jakosti; pracovníci komunikující se zahraničními klienty	Snižování nákladů, lepší organizace výroby, posílení významu preventivní údržby	Dotazník spokojenosti, pohovor vedení s vedoucími oddělení a vedoucími oddělení s podřízenými	Seminář, přednáška, diskuse	Dotazník spokojenosti, pohovory se zaměstnanci	Pohovory se zaměstnanci	Možnost profesního růstu	Externí lektoři	Roční školící plán		Vyškolení zaměstnanců dle individuálních vzdělávacích plánů
Vzdělávání určeno zaměstnancům na všech pracovních pozicích – ředitelka, vedoucí oddělení, (senior) PM, informatik, právník, asistentka, účetní, manažer veřejných zakázek	Přínosem má být vybudování firemního vzdělávacího programu, kde klíčovým prvkem je vybudování sítě interních lektorů	V rámci pravidelného půlročního hodnocení zaměstnanců – zaměstnanec písemně vyjádří své preference, následně po dialogu s nadřízeným jsou identifikovány vhodné vzdělávací aktivity přínosné pro obě strany	Přednášky, přednášky s diskusí, semináře, inscenační metody	Dotazování zaměstnanců	Vyplňování Zprávy ze školení každým účastníkem každé vzdělávací akce – hodnocení dle kritérií (kvalita lektora, kvalita materiálů, přínos pro zaměstnance atd.) Se závěry tohoto hodnocení je vždy seznamován také vedoucí zaměstnanec	Zaměstnanci jsou motivováni tím, že jsou zpravidla vysíláni na školení, která si sami stanovili ve vazbě na své potřeby	Dosud nejsou využíváni interní lektoři. Jsou využívány otevřené externí kurzy	Zajištěno ve vazbě na objednané externí otevřené školení	Umožnit zaměstnancům další rozvoj v souladu s jejich potřebami a finančními možnostmi podniku.	Vytvoření nového podnikového vzdělávacího programu založeného jak na 4 interních lektorech, tak na využívání otevřených či uzavřených externích kurzů. Každý interní lektor bude mít svého zástupce spolupracujícího na tvorbě vzdělávacích materiálů.
Komplexní rozvoj každého zaměstnance zejména v oblasti obsluhy, manipulace a údržby výrobních linek	Komplexní posílení kompetencí většiny zaměstnanců, odbornější ovládání zařízení, větší vnitrofiremní zastupitelnost zaměstnanců, větší spokojenost a důvěra	Pravidelně aktualizované osobní plány vzdělávání	Instruktaž při výkonu práce, koučing, pracovní porady, externí vzdělávání, workshop, diskuse	Porady managementu, dotazování vedoucích pracovníků	Hodnotící dotazníky po ukončení školení	Získání větší jistoty a bezpečnější ovládání zařízení	Zpravidla externí lektoři, např. z dodavatelských firem	Zpravidla jednodenní školení	Získání a proškolení kvalitních pracovních sil	Dosud nemělo celofiremní vzdělávání propracovaný plán. Větší důraz by měl být kladen i na jiná školení vyplývající z legislativy. Měla

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	zaměstnanců, větší stabilita zaměstnanců a budování firemní značky									by být zpracována firemní politika vzdělávání přístupná všem zaměstnancům tak, aby se s ní mohli ztotožnit.
Manažeři, obchodní zástupci, pracovníci řízení zakázek, účetní, pracovník controllingu, mistři, technici, technologové, řidiči, interní lektoři	Posílení odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, zvýšení kvality pracovního výkonu, snížení chybivosti	Dotazníkové šetření mezi všemi zaměstnanci	Systém vzdělávání v podniku byl nastaven již projektem Zvyšování kvalifikace zaměstnanců společnosti DCD IDEAL (2010 – 2012). Instruktaž při výkonu práce. Koučink, Counselling. Externí přednášky či přednášky s diskusí.	Legislativní požadavky, dotazování vedoucích zaměstnanců, dotazování personalistů	Dotazníky po ukončení vzdělávání		Zpravidla externí	HMG přizpůsoben délce projektu	Konkrétní cíle vzdělávání se stanovují již při identifikaci vzdělávacích potřeb.	Nastavit systém interního vzdělávání pomocí interních lektorů. Vytvořit dlouhodobou strategii vzdělávání zaměstnanců. Vytvořit komplexní systém vzdělávání zaměstnanců s cílem dosažení lepších pracovních výkonů.
Vrcholový MNG, Střední MNG, liniový MNG, THP pracovníci, interní lektoři, dělnické profese	Zefektivnění a zvýšení konkurenceschopnosti, upevnění postavení na trhu	Požadavky na pracovní místo + dotazníky mezi vedoucími zaměstnanci	Interaktivní metody formou her	Hodnocení ze strany vedoucích zaměstnanců doplněné o názory personalistů	Pozorování vedoucích zaměstnanců, příležitostné pohovory vedoucích s jejich podřízenými, hodnotící rozhovor personalistů s lektory, v případě rozvojových	U povinných školení ze zákona možnost vyšší mzdy, u ostatních větší šance udržet si zaměstnání	Odborná školení – interní lektoři a specializované firmy. Rozvojová školení externí vzdělávací společnosti	HMG odvozen ze sezónnosti prací jednotlivých oddělení	Posílení znalostí a dovedností, vyšší kvalifikace interních lektorů	Pojímat vzdělávání v celé firmě jako součást pracovních úkolů. Vyškolení skupinu interních lektorů.

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
					vzdělávání dotazníky mezi jejich účastníky.					
Vybudování komplexního systému vzdělávání v podniku – konkrétní vzdělávací potřeby na úrovni jednotlivých typových pozic zaměstnanců nebyly identifikovány	Nárůst loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli, výrazné zdokonalení vědomostí zaměstnanců navázané na možný další kariérní růst, snížené náklady na vzdělávání, efektivnější využívání pracovní doby	Anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	Přednášky, semináře, kurzy	Vyjádření potřeb zaměstnanců a jejich vedoucích	Žádné hodnocení nebo hodnocení účasti či hodnocení úspěšné účasti (získání certifikátu) hodnocení prostřednictvím benefitů (s motivačním účinkem)	Nové znalosti, kariérní růst, mzdový růst	Zpravidla externí lektoři	Dosud neexistují jednotná pravidla vzdělávání	Zejména ve vazbě na zajištění zákonných školení, změny v legislativě či vzdělávání úzkého okruhu zaměstnanců, včetně top a středního MNG	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je proto vybudování komplexního systému vzdělávání v podniku.
Interní školitelé, zaměstnanci firmy ve znalosti výrobků, podpořit klíčové zaměstnance v samostudiu knih a dalších materiálů, výuka odborné němčiny pro pracovníky spolupracující s rakouským trhem	Další rozvoj společnosti	Pomocí vzdělávací analýzy, strategických cílů firmy a po konzultaci se středním MNG byly potřeby identifikovány vedením firmy	Odborná školení, jazykové vzdělávání	Prostřednictvím vedoucích zaměstnanců se určí potřeby jednotlivých podřízených	Hodnocení efektivnosti (spokojenosti) a hodnocení dodavatelů vzdělávacích aktivit		Externí školitelé – dlouhodobá zkušenost a vysoká kvalita, interní školitelé – zavedení před 3 lety – zde je stále co zlepšovat			Zaměřit se na rozvoj interních školitelů, realizovat workshopy jednotlivých oddělení firmy k předávání zkušeností mezi zaměstnanci, zavést nové formy metod, vyškolit pracovníky v ICT a zaměřit se obsahově na nové znalosti výrobků podniku. Posílení interních školitelů povede v konečném

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
										důsledku ke snížení nákladů na vzdělávání.
Zvyšování odborných kompetencí – manažerské pozice, oddělení obchodu, oddělení nákupu, oddělení credits, oddělení financí, odd. MKG, asistentky, odd. reklamací, odd. logistiky, oddělení IT	Zlepšení konkurenceschopnosti zaměstnanců i celé společnosti	Průběžný monitoring a reporting pracovního výkonu a potřeb zaměstnanců firmy	Plán vzdělávání v současnosti existuje jen pro vzdělávání z OP LZZ – předchozí projekt zajistil cca jedno školení každý měsíc pro všechna klíčová oddělení	Informace získané během přijímacího pohovoru, resp. hodnotících pohovorů se zaměstnanci	Čtvrtletní hodnotící pohovory	Udržitelnost zaměstnání	Interní i externí	HMG korespondence s uváděním nových produktů na trh v IT	Plán vzdělávání obsahuje pouze školení hrazená z OP LZZ	Zaměřit školení na pracovní postupy, nikoli produktově jako dosud.
Bez rozlišení jednotlivých typových pozic či oddělení firmy	Stabilizace zaměstnanců, snížení fluktuace, zvýšení odbornosti a kompetencí zaměstnanců	Roční hodnocení zaměstnanců	Odborné semináře a kurzy šité na míru, účast na konferencích	Roční hodnocení zaměstnanců	Dotazníky hodnocení spokojenosti pouze u kurzů šitých na míru	Zvyšování dovedností a vědomostí, osobní rozvoj	Zpravidla externí	Dle plánu vzdělávání	Osobní rozvoj, zvýšení kvalifikace	Zvýšit počet školení a zkvalitnit systém analýzy potřeb a hodnocení zaměstnanců
Dle témat napříč úseky společnosti	Posílení konkurenceschopnosti firmy a zvýšení adaptability zaměstnanců, inovování postupů při komunikaci s klienty, zlepšení technologických postupů, snížení neshodné výroby a oprav, zlepšení vztahů s odběrateli a dodavateli, ochrana ŽP a prohloubení rovných příležitostí mužů a žen	Každoroční hodnocení zaměstnanců	Kurzy, workshopy, semináře, individuální studium vedené externími lektory či kouči	Každoroční hodnocení zaměstnanců, dotazníkový průzkum a osobní rozhovor s pracovníkem	Hodnotící rozhovor s pracovníkem	Na dobrovolná školení posílání pouze motivovaní zaměstnanci, kteří mají o školení zájem	Interní lektor i externí lektori	Zpravidla v zimních měsících, jazyky celý rok	Zajištění osobního rozvoje zaměstnanců a prohlubování dovedností a znalostí	Zapojit interní lektory, vytvořit vlastní vzdělávací programy a učební materiály, motivace zaměstnanců k dalšímu (sebe)vzdělávání

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
Dělnické profese; projektanti, stavitelé, stavbyvedoucí, pracovníci obchodu, technici přípravy; střední MNG; TOP MNG	Zintenzivnění odborného vzdělávání zaměstnanců a kontinuální zvyšování jejich kvalifikace	Popis pracovních pozic + hodnotící pohovory se zaměstnanci	Kurzy, odborné semináře, workshopy, kombinovaná výuka (vstupní semináře, individuální studium)	Dotazníkový průzkum, osobní pohovor s pracovníkem před začátkem stavební sezóny	Nastavení měřitelné zpětné vazby, osobním pohovorem se zaměstnancem	Kariérní růst, udržení pracovní pozice, získání praxe pro absolventy	Interní i externí lektoři	Zpravidla v zimních měsících, jazyk celoročně, pracovníci v ekonomickém sektoru školeni celoročně	Zvyšování odborných znalostí a dovedností, zajištění osobnostního rozvoje	Rozšíření počtu vnitrofiremních lektorů, školení bude vycházet z individuálních potřeb každého zaměstnance, umožnění přechodu na méně náročnou fyzickou práci pro zaměstnance 50+, bude nastaven systém průběžného ověřování získaných dovedností a znalostí
Dle procesů, nikoli typových pozic – např. zavedení jednotného systému vzdělávání pro všechny regiony se zachováním identifikace potřeb na regionální úrovni, zavedení adaptačního procesu pro nové zaměstnance atd.	Vytvořit a udržet maximálně kvalifikované zaměstnance, což povede k větší konkurenceschopnosti firmy a vyšší návratnosti investic do vzdělávání, k vyšší motivaci a spokojenosti a naopak nižší fluktuaci zaměstnanců	Rozhovory s náhodným vzorkem zaměstnanců, řízené rozhovory s vedoucími oddělení vzdělávání v regionech, hodnocení vedoucích zaměstnanců, mysteryshopping zajištěný ze strany interních lektorů, šetření ze strany externí firmy, které potvrdilo závěry interních analýz	Kurzy	Náhodné, většinou reakce na nějaký problém			Interní			Sjednocení systému vzdělávání pro celou ČR a jeho celková profesionalizace
Potřeby definovány v oblasti organizace práce, finančního	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců a možnosti jejich	Rozhovory se zaměstnanci během jejich pravidelného	Kurzy, semináře, WS, samostudium,	Rozhovory se zaměstnanci během jejich	Hodnotící dotazníky účastníků po	Možnost kariérního růstu,	Interní i externí	Dle každoročního plánu	Zvýšení kvalifikace zaměstnanc	Dojde k proškolení interních lektorů

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
řízení, IT dovedností, obchodu a jazykových dovedností; bez rozlišení jednotlivých typových pozic či oddělení firmy	zastupitelnosti, zlepšení řízení a motivace zaměstnanců, posílení konkurenčních výhod firmy	hodnocení	školení na pracovišti	pravidelného hodnocení, interní analýza vzdělávacích potřeb, dotazníky, jiné rozhovory se zaměstnanci	ukončení vzděl. akce, rozhovor s nadřízenými zaměstnanci	finanční motivace, udržení pracovního místa		školení, školení: daná zákonem, odborná školení	ú a možnosti jejich zastupitelnosti, zlepšení řízení a motivace zaměstnanců, získání nových klientů a většího množství zakázek	
Dle pracovních pozic: konstruktéři, projektanti, programátoři, montážní a servisní technici	Rozšíření možností nabídky produktů a služeb, zvýšení kvalifikace zaměstnanců, snížení fluktuace, posílení konkurenceschopnosti firmy	Analýza údajů vnitropodnikového plánu, roční hodnotící pohovory se zaměstnanci, zpětná vazba vedoucích oddělení	Semináře s diskusí, interaktivní skupinové diskuse, další teoreticko-praktické metody	Analýza údajů vnitropodnikového plánu, roční hodnotící pohovory se zaměstnanci	Hodnotící dotazníky od účastníků vzděl. akce, průběžná zákonná školení – závěrečné testy, u kontinuálních školení se provádí průběžné testy	Kariérní postup, udržení pracovního místa	Interní i externí	HMG je průběžně aktualizován; standardní pomůcky; témata se přizpůsobují strategickým cílům spol.	Zvýšit kvalifikovanost zaměstnanců, směřovat společnost k učící se organizaci	Klást větší důraz na výběr vhodných účastníků vzdělávání s vazbou na přípravu vzdělávacího plánu
TOP a střední MNG, obchodní manažeři, recepční, pracovníci zdravotnického úseku, kuchaři, čističi, pracovníci administrativy, THP	Rozšíření znalostí a dovedností zaměst., zlepšení vnitřního fungování spol., zkvalitnění služeb, zvýšení adaptability a uplatnitelnosti zaměst.	Analýza podnikových a personálních plánů, analýza pracovních míst, analýza hodnocení prac. výkonů	Školení, kurzy, semináře, konference, stáže	Analýza podnikových a personálních plánů, zhodnocení prac. výkonů	Ústní a písemné hodnocení školení účastníky vzděl. akce, testy, hodnocení chování a výsledků účastníků po absolvování školení	Profesní a odborný růst, kariérní růst, finanční ohodnocení, sociální výhody	Externí	HMG sestavován každý rok	Získání a udržení kvalitního pracovního týmu a jednotlivce, rozvinutí dovedností a schopností zaměst., zlepšení jejich výkonu	Přizpůsobit koncepci podnikového vzdělávání celopodnikové strategii reagující na legislativní změny a rozšířit vzděl. akce o školení tzv. na míru
Potřeby zaměřeny	Posílení adaptability	Kariérní rozhovory,	Interaktivní	Pravidelné	Zpětnou vazbou a	Osobnostní a	Externí	HMG	Posílit	Přesunout

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
na oblast IT a podnikovou komunikaci, bez rozlišení typových pozic a oddělení firmy	zaměstnanců na trhu práce, zvýšení konkurenceschopnosti podniku i zaměstnanců	predikce technologického výzkumu	školení – v případě soft skills, vzdělávací kurzy, workshopy s využitím brainstormingu, řešení případových studií, mentoring	manažerské rozhovory, analýza individuálních potřeb zaměst.	písemnou formou účastníků po absolvování školení	profesní růst		sestavován dvakrát ročně dle kariérních rozhovorů, respektování individuálních potřeb zaměstnanců	týmovou spolupráci a komunikaci	vzdělávací systém do kompetencí realizačního týmu, zahájit technická odborná školení
Potřeby vyplývají z typových pozic zaměstnanců: řídící osoby MNG, výkonní pracovníci, THP, odborní pracovníci	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců, posílení stability a konkurenceschopnosti společnosti na trhu	Interní dotazníkový průzkum mezi vedoucími a řídícími pracovníky; hodnotící pohovory	Noví zaměstnanci proškolení metodou koučingu; školení	Hodnotící pohovory ze strany personalisty a přímého nadřízeného	Přímé rozhovory, dotazníkové šetření	Doplnění osobních kvalifikačních nedostatků	Externí	Vzděl. akce probíhají operativně, dle provozu	Zlepšení pracovních výkonů	Zavádět aktuální trendy a moderní přístupy do vzdělávání
Zahrnutí jen nelékařští zdravotní pracovníci, potřeby definovány v nezdravotnických a odborných zdravotnických dovednostech, bez rozlišení prac. pozic či oddělení organizace	Prohloubení kvalifikace a snížení fluktuace zaměstnanců, finanční úspora společnosti	Dotazníkové šetření, analýza zápisů z porad mezi odpovědnými prac. a vedoucími prac.	Přednášky, školení	Doposud nebyly provedeny - vnímáno jako slabá stránka dosavadního vzdělávání	Neformální pohovory	Přidělení kreditů zaměstnancům za jejich účast na vzděl. akci	Interní i externí	Bez HMG (max. 1-3 vzděl. akce ročně); témata zacílená na opakování a oživení znalostí a dovedností	Udržování znalostí a dovedností	Systematizovat a formalizovat vzdělávání, vytvořit HMG vzdělávání, zavést zpětnou vazbu a evaluaci vzdělávání
Potřeby zaměřeny na odbornou část vzdělávání, potřeba posílit právní povědomí zaměst., bez rozlišení pracovních pozic či oddělení společnosti	Zvýšení profesní stability a rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, umožnění zajištění rovných příležitostí zaměst.	Monitoring dle ročního plánování vzdělávání, osobní pohovory	Kurzy, konference, e-learning	Potřeby vyplývají ze strategie vedení společnosti, osobní pohovory	Písemné vyjádření nadřízeného podřízených, hodnocení vzdělávacích akcí	Stabilita zaměstnání, odborný růst, zvýšení mzdového ohodnocení, profesní postup	Interní i externí	HMG stanoven vždy na 1 rok; témata zařazována operativně; firemní pomůcky + zápůjčky	Udržování a rozvoj erudice pracovníků, zvýšení kvality péče služeb	Rozšířit portfolio vzdělávacích akcí, zpřístupnit vzdělávání většímu okruhu zaměstnanců
Potřeby vyplývají ze	Zvýšení regionální	Nadřazení	Školení,	Dotazníkové	Analýza počtu	Zvýšení	Interní i	Dvouměsíční	Splnění	Rozšířit počet

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navrhované úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
splnění podmínek vyhlášek MZČR, dále jsou identifikovány v oblasti ekonomiky, účetnictví a personalistiky; bez rozlišení pracovních pozic; zdůrazněn pouze ekonomický úsek a úsek všeobecných sester	konkurenceschopnosti zaměstnanců a zvýšení efektivity hlavní činnosti společnosti	vyhodnotily úroveň vzdělání svých podřízených zaměst. na základě čehož stanovili jejich vzděl. potřeby, dotazníkové šetření	konference, semináře, stáže, certifikované kurzy	šetření, osobní rozhovory, hodnocení osobního rozvoje	ukončených specializačních vzdělávacích akcí a certifikovaných kurzů, analýza kvality péče dle indikátorů vztahujících se k absolvované vzděl. akci	kompetencí zaměstnanců, finanční ohodnocení, profesní postup	externí	interval školení – interní; průběžně během roku – externí	podmínek dané vyhláškou MZČR či věstníkem MZČR	akreditovaných pracovišť pro vzdělávání, snížit počet stáží u externích dodavatelů, plánovat vzdělávací aktivity již při přípravě nových projektů
Potřeby identifikovány v různých tematických oblastech s rozlišením typových pozic: vedoucí pracovníci, THP, výkonní pracovníci	Umožnění kariérního postupu spojeného s finančním ohodnocením zaměst., osobnostní růst, získání konkurenceschopnosti na trhu práce, minimalizace fluktuace zaměst.; pro společnost - zajištění možnosti uplatnit se na trhu	Dotazníkové šetření, osobní rozhovory, analýza osobních složek zaměst., analýza výsledků předchozích vzděl. aktivit zaměst.	Povinná školení, individuální profesní školení, ISO, aktualizace řídicích oprávnění	Potřeby vyplývají z požadavků na pracovní pozici, individuální zájem pracovníků	Doposud bez hodnocení	Povinnost daná zákonem	Interní i externí	Bez HMG a pomůcek	Pokrytí vzděl. potřeby zaměstnanců	Celkově reorganizovat vzdělávací systém, rozšířit metody výuky, monitorovat potřeby a přínos vzdělávání, profesionalizovat interní lektory, zavést systematizovaný vzdělávací program
MNG, marketing, oddělení prodeje, nákupu, kvality a jakosti, samostatná skupina vedoucích pracovníků	Posílení konkurenceschopnosti společnosti, zvýšení adaptability zaměstnanců na změny	Dotazníkové šetření mezi vybranými zaměst., řízené rozhovory s vedoucími prac.	Široká škála metod vzděl. – ovlivněno realizací projektu OP LZZ; školení	Dotazníkové šetření, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky, hodnotící pohovory	Hodnocení vzdělávání je součástí řízení jakosti		Externí, doplňkově interní	Různě nastavené HMG - dle rozlišených činností společnosti	Rozvoj odborných, profesních znalostí a praktických dovedností zaměstnanců, rozvoj přenositelných kompetencí	Rozšiřovat nabídku vzdělávání o oblast odborného vzdělávání v ekonomických činnostech společnosti
Specifikace potřeb dle tematických oblastí: výroba a obchod	Zvýšení kvalifikační úrovně zaměstnanců, zefektivnění výrobních procesů a zvýšení využití	Dotazníkové hodnocení účastníků na vzděl. akce, individuální dotazování vedením a vedoucími,	Praktická a teoretická školení, kurzy	Analýza hodnocení vzdělávacích kurzů, dotazníková šetření, individuální dotazování vedení	Dotazníková šetření po absolvování kurzu, zhodnocení přínosu vzděl. akce v praxi	Zvýšení kvalifikace, osobní rozvoj, kariérní postup, platový růst	Interní i externí	Školení vyplývající ze zákona probíhají celoročně, jazykové	Odborný rozvoj zaměstnanců, zajištění kvalifikovaného personálu	Vyškolení kvalitní interní lektory

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	strojů; zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, udržení se dlouhodobě na trhu	výsledky pravidelných porad		podniku, výsledky pravidelných porad, definice potřeb na základě požadavků na prac. pozice	nadřazeným pracovníkem (hodnocení prac. Výkonu)			kurzy probíhají září až červen	pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti	
Studenti a absolventi VŠ, IT zaměstnanci	Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti navýšením kvalifikovaných IT specialistů, posílení IT kompetencí zaměstnanců, zvýšení standardu kvality služeb	Dotazníková šetření v rámci projektu „IT Skills Ladder Management“ za pomoci elektronické aplikace	Skupinová školení, semináře, řízené diskuze, e-learning, „on the job training“	Rozhovory, development/assessment centra, psychodiagnostické testy	Hodnocení spokojenosti účastníků se vzděl. akcí, následky zaměstnanců	Růst vlastní hodnoty na trhu práce, kariérní růst, možnost se odborně vzdělávat, zvýšení profesionality a efektivnosti v IT, zvýšení produktivity práce, posílení sebevědomí	Externí	Vzděl. akce probíhají během celého roku		Zavést IT školení a doplnit klíčové dovednosti, vytvořit mentoring systém – vybrat a následně školit mentory jako interní školitele; vytvořit kariérní plány a systémy job rotace
Potřeby rozlišeny dle typových pozic: TOP MNG, THP, dělnické profese	Zvýšení efektivnosti výrobního procesu, zlepšení image společnosti, zvýšení loajality zaměstnanců, zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti na trhu práce, získání odborných znalostí a dovedností	Potřeby vychází ze strategie společnosti a z plánu vzdělávání, potřeby dále definovány na základě hodnotících pohovorů	Instruktaž při výkonu práce, asistování, koučing, kurzy, přednášky, workshopy, outdoorové kurzy, e-learning, účast na veletrzích a konferencích	Osobní pohovory, výstupy z interní komunikace – direkt e-mail, portál, web vzdělávání, Noviny Preciosa	Dotazníkové šetření účastníků vzděl. akce, osobní hodnotící rozhovory	Kariérní a osobnostní růst	Interní i externí	HMG nastaven na jeden rok, školení probíhají celoročně; široká škála pomůcek	Pozvednout úroveň řízení lidských zdrojů	Natavit priority a střednědobé cíle pro kompletní vzdělávání, zefektivnit a profesionalizovat interní vzdělávání, zařadit talent MNG do vzdělávání
Manažer kvality, interní auditor, odborní ředitelé, vedoucí odborů, talent management	Umožnění osobního růstu zaměstnance, zvýšení efektivnosti pracovních procesů jednotlivých závodů společnosti, posílení výkonnosti a	Dotazníkové šetření ředitelů a vedoucích odborů, sociální audit, řízená diskuze TOP managementu		Dotazníkové šetření, řízené diskuze vedení spol., návrhy vedoucích pracovních týmů	Dotazníkové šetření účastníků po absolvování vzděl. akce, znalostní testy	Benefity od zaměstnavatele	Interní i externí	HMG nastaven na jeden rok, mimo nastavený HMG jsou operativně	Podpora efektivnosti procesů v závodech společnosti, celkové zvyšování	Zavést tříletý vzdělávací cyklus, propojit vzdělávací proces s pracovním pomocí ročních projektů

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	kreativity prostředí							zařazovány i jiné projekty	kvalifikace zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností	
Potřeby rozlišeny dle tematických oblastí: výroba, finance+ekonomika+ právo, IT, osobnostní rozvoj, jazyk, obchod; potřeby dle typové pozice: manažer výroby, vedoucí zaměstnanci	Zlepšení ekonomické situace společnosti, vyšší flexibilita zaměstnanců, zlepšení odborných znalostí a dovedností, větší efektivita práce	Osobní rozhovory mezi vedoucími a podřízenými	Praktické kurzy, přímá výuka – prezenční vzdělávání	Hodnotící pohovory	Hodnotící pohovory nadřazený – podřízený		Externí		Příprava pracovníka k práci, prohlubování a zvyšování kvalifikace	Doplnit současný vzděl. systém o nové odborné kurzy
Potřeby identifikovány u těchto pracovních pozic: čističi, kuchaři, obchodní zástupce, účetní, THP, vedoucí pracovníci; dle činnosti podniku: výroba kachlí, kamnářství, hostinství	Zvýšení vnitrofiremní adaptability a zastupitelnosti zaměstnanců, posílení udržitelnosti zaměstnanců ve společnosti, rozšíření portfolia služeb a zvýšení jejich kvality	Dotazníková šetření mezi zaměst., individuální rozhovory s vybranými zaměst.	Školení; profesní kurzy – přednáška výklad, praktický nácvik	Prozatím nebyly uplatňovány	Prozatím nebyly uplatňovány	Osobní motivace zaměstnanců – zvýšení odborné kvalifikace	Interní i externí	Bez HMG	Posilování odborné kvalifikace zaměstnanců, vyšší efektivita provádění činností	Zavést pravidelné hodnotící pohovory, rozšířit okruh témat vzdělávání, posílit kompetence interních lektorů
Potřeby nejsou rozlišeny dle tematických oblastí či pracovních oddělení a typových pozic zaměstnanců	Předcházení bezpečnostních rizik, zvýšení spokojenosti klientů, umožnění přípravy interních lektorů	Roční ankety vzděl. potřeb zaměst., pohovory, dotazníkové šetření zaměst.	Mentoring, koučing, přednášky, e-learning	Anketa, hodnotící dotazník	Konzultace, dotazník		Interní i externí	Stanoven roční plán		Zúžit okruh vzdělávání, klást větší důraz na maximalizaci kvalifikace v oboru
Potřeby identifikovány v těchto pracovních skupinách: léčebný, provozní, technický, ekonomický,	Zvýšení kvality poskytovaných služeb, zdokonalení dovedností zaměstnanců	Dotazníková šetření a diskuse MNG, dotazníková šetření určená pro zákazníky směřovaná na	Jednodenní semináře, školení, přednášky, inscenační metody	Písemné návrhy potřeb vzdělávání předložené na vyzvání od MNG	Dotazníkové hodnocení účastníka po absolvování vzděl. akce, zhodnocení účinnosti školení		Externí	Vzděl. akce probíhají zejména v zimní a vedlejší lázeňské		Vyškolení interní lektory, zařadit stáže jako nové vzdělávací metody

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
obchodní, ředitelství společnosti		spokojenost se službami, osobní pohovory, písemné a ústní testy na jazykové a počítačové dovednosti			s odstupem několika měsíců – zhodnocení pracovního výkonu			sezóně; různorodá témata; standardní pomůcky		
Key account manažeři, marketingový a produktový manažeři, obchodní vedoucí, obchodní zástupci, personalisté, účetní, interní lektoři	Zvýšení profesní/jazykové znalosti a dovednosti – celkové kvalifikace zaměst.; zvýšení kvality prodeje a finančního obratu společnosti	Personální pohovory	Teoretický výklad, praktické ukázky	Personální pohovory dvakrát ročně	Bez hodnocení	Profesní růst, prohlubování profesních kompetencí	Interní	Bez HMG, nastaveny jen adaptační plány dle diferenciac e pracovních pozic (viz popis vzděl. potřeb)	Seznámit zaměst. s produktovým portfoliem	Vytvořit komplexní vzdělávací plán zaměstnanců, začlenit externí lektory, rozšířit počet interních škoolitelů, nastavit systém evaluace
Potřeby stanoveny dle pracovního zařazení: skupina „talentů“, klíčový techničtí zaměst., interní lektoři, dělnické profese, vedení spol. – manažeři, personální úsek	Zajištění odborného personálu, systematické sledování plnění cílů spol., zkvalitnění práce interních lektorů, zajištění plynulého rozvoje firmy a zvýšení konkurenceschopnosti i spol.	Analýza rozdílů požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici; analýza výsledků hodnocení zaměst. nadřazeným; dotazníkové šetření vedoucího a podřízeného; potřeby vyplývají z reakcí na změnu prac. postupů, změnu legislativy a vyšší chybovost prac. výkonu zaměst.	Školení, instruktáž, otevřené kurzy, školení „šitá na míru“, moderní metody vzděl. - využití development centra	Analýza rozdílů požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici, analýza výsledků hodnocení nadřazeným, dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření zaměřené na: hodnocení školení + uplatnění přínosů v praxi s odstupem 3-6 měsíců	Kariérní růst, zvýšení a udržení kvalifikace	Interní i externí	Vzděl. akce probíhají po celý rok průběžně		Vytvořit komplexní vzdělávací program pro „talenty“, zavést nový systém hodnocení dle cílů, zavést standardizované výrobně-technologické kurzy pro dělníky
Potřeby identifikovány v	Modernizace výroby, zvýšení	Hodnotící pohovory, formuláře	Otevřené kurzy, interní	Roční hodnotící pohovory zaměst.	Dotazníkové šetření:	Osobnostní rozvoj	Externí	HMG stanoven	Rozvoj klíčových	Celkové propojení činností a

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
těchto pracovních odděleních: personální oddělení, výroba, obchod a nákup, vedení společnosti, technický úsek a IT	výkonnosti obchodu a nákupu, zvýšení odborné kvalifikace zaměst., zvýšení hodnoty zaměst. na trhu práce	s uvedením požadavků na vzdělání od samotného zaměst., analýza strategie spol.	vzdělávání se děje v rámci adaptačního procesu pro nové zaměst.		hodnocení školení, hodnocení uplatnění přínosů v praxi s odstupem 3 měsíců	zaměstnance		vždy na následující rok	kompetencí zaměstnanců : komunikační a manažerské dovednosti, vedení týmů	povýšení personálního systému na systém řízení lidských zdrojů
Manažeři, pracovníci obchodu – mediální konzultanti, programový MNG, personální divize	Zkvalitnění produktu, zvýšení samostatnosti pracovníků	Dotazování, hodnotící pohovory, osobní návrhy od zaměst.	Lektorský výklad, intenzivní trénink, řízená diskuse, individuální a skupinová práce, případová studie, obrácená role, modelové situace, testy	Roční hodnotící pohovory, dotazníková šetření, neformální sběr dat zaměst., analýza externí firmou	Zpětná vazba lektora vzděl. akce na cílovou skupinu a zpětná vazba samotných účastníků vzděl. akce, roční hodnotící pohovory, neformální sběr dat	Hodnotící pohovory	Externí	Různé HMG dle tematických oblastí vzdělávání – HMG stanoveny na následující rok, pomůcky: flipchart, dataprojektor, workbook	Cíle rozlišený dle těchto pracovních pozic: mediální konzultanti, manažeři, programový MNG; cíl je zvládnutí dovedností pro danou pracovní pozici; stanoveno jen do roku 2012	Znovuobnovení vzdělávacích aktivit v oblasti manažerských dovedností a programové divize
TOP MNG, střední MNG, mistři, administrativní pracovníci, pracovníci výroby, seřizovači	Zefektivnění a urychlení výroby, zvýšení konkurenceschopnosti společnosti	Roční hodnotící rozhovory, analýza matic kvalifikačních požadavků, potřeby vyplývají též z hodnotících formulářů vzdělávacích akcí zaměst.	Bez specifikace	Srovnávací analýza kvalifikačních požadavků na nově obsazené pracovní místo se znalostmi nově přijatého zaměst., roční hodnotící rozhovory, potřeby vyplývají též z hodnotících formulářů vzdělávacích akcí	Hodnotící formulář vzdělávací akce od účastníka i lektora, následně výpočet procentuálního přínosu	Být atraktivním zaměstnancem s potenciálem dalšího růstu	Interní i externí	HMG stanoven na následující rok, čtvrtletní aktualizace	Zajištění kvalifikovaného personálu pro konkurenceschopnou firmu	Adresnější a přesnější zacílit vzdělávací kurzy

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
				zaměst.						
Střední a nižší MNG, regionální manažeři, vedoucí zaměst., řadoví zaměst. prodejen, interní lektoři	Zkvalitnění služeb, zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu, zvýšení uplatnitelnosti zaměst. na trhu práce, vyšší adaptabilita zaměst. nad 50 let	Diskuse nadřízených o jednotlivých zaměstnancích, zpětná vazba, metody stínování, analýza zpráv z ukončeného projektu zaměřeného na vzdělávání	Kurzy, samostudium materiálů a podkladů, individuální rozvoj za pomoci přímých nadřízených	Focusní skupiny, workshopy s manažery, dotazníkové šetření, analýza výsledků hodnocení zaměst., výstupy shoppingu	Testy na konci kurzu a po určité době od skončení kurzu, hodnotící dotazníky na konci vzděl. akce, hodnocení změn chování podřízených přímým nadřízeným	Kariérní postup, rozšíření možnosti změny pracovní pozice, ulehčení práce zaměst.	Interní i externí	Stanoven roční plán	Doplnění potřebné kvalifikace, výškolení týmu interních lektorů, snížení fluktuace, zlepšení dovedností vedení lidí a zákaznického servisu	Zachovat osvědčené postupy, rozvinout a posílit interní vzdělávání – vytvořit 3 úrovně lektorů založených na vzájemném předávání znalostí; rozvíjet mladé zaměstnance do 25 let
Střední MNG, procesní inženýři, konstruktéři, vedoucí pracovníci, dělníci, mistři	Zefektivnění výroby, zvýšení produktivity práce, snížení výrobních nákladů, zvýšení flexibility a adaptability zaměst. a zvýšení jejich kvalifikace	Roční hodnocení zaměst., půlroční hodnocení mistrů, měsíční hodnocení dělnických profesí, elektronický dotazník, diskuze a porady	Kurzy, e-learningové kurzy, poradenství přímých nadřízených, samostudium	Roční hodnocení zaměst., půlroční hodnocení mistrů, měsíční hodnocení dělnických profesí, elektronický dotazník diskuze a porady	Testy a dotazníková šetření na konci vzděl. akce, hodnocení dopadů vzděl. akce na pracovní výkon zaměst. přímými nadřízenými	Získání nových znalostí a vědomostí, mzdové ohodnocení, kariérní růst, vyšší uplatnitelnost zaměst. na trhu práce	Externí	HMG se přizpůsobuje uskutečněným vzdělávacím projektům	Konkrétní cíle vzdělávání se stanovují již při identifikaci vzdělávacích potřeb	Částečně nahradit externí kurzy vnitrofiremními, zavést systém interního vzdělávání, doplnit nové vzdělávací témata
TOP MNG, vedoucí zaměst., zaměst. obchodu, zaměst. marketingu a nákupu, technologové, VaV, projektanti, zaměst. řízení kvality, odborní pracovníci	Umožnění profesního růstu a mobility zaměst., rozvoj kariéry zaměst., pozitivní změna sociálního systému podniku	Analýza kvalifikačních katalogů, analýza výstupů z pravidelného hodnocení zaměst., sociologický průzkum, analýza firemních projektů	Praktický výcvik, semináře, workshop, přednášky, koučing, individuální studium, odborné kurzy	Analýzy pracovní náplně, testy, zkoušky, dotazníky, hodnocení, metoda MBO, sebehodnocení	Zkoušky, testy po kurzech, dotazníky na vzdělávací aktivity, hodnocení po zaškolení zaměst.	Zvyšování osobního statusu zaměst., kariérní a profesní růst, lepší uplatnění na trhu práce	Interní i externí	HMG obsahuje plánování potřebných tematických oblastí vzdělávání pro společnost	Zajistit neustálý rozvoj znalostí a dovedností zaměst. k podnikatelskému jednání a jeho trvalému zlepšování	Zdokonalit současný vzděl. program tak, aby byl naplňován s ohledem na konkrétní potřeby vzdělávání zaměst. a na aktuální potřeby podniku ve vazbě na dlouhodobé cíle vzdělávání zaměst.
Interní	Neustálé zlepšování	Výběr potřeb	Školení		Formuláře		Interní i			Zavést

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
lektoři/mentori, „talentovaní zaměstnanci“ a „klíčoví zaměstnanci“	v plánování, zvyšování odpovědnosti zaměst., rozvinutí interního učení, zefektivnění řešení problémů, efektivní komunikace, vyšší orientace na výsledek, motivace k dalšímu vzdělávání	uskutečněný na základě určených vzděl. kritérií pro pozici mentora/lektora			hodnocení po vzděl. akci, testy po ukončení školení, roční hodnocení zaměst.		externí			systematický přístup k práci s talenty, zavést systém mentoringu zapojením klíčových zaměstnanců – zavést systém interních lektorů
TOP MNG, MNG, vedoucí, mistři, zaměstnanci jednotlivých úseků napříč společností	Rozšíření nabídky vzdělávání pro zaměst. a jejich profesní a kvalifikační růst, posílení konkurenceschopnosti všech společností skupiny	Analýza potřeb nově přijatých zaměst. a analýza systému hodnocení potřeb stávajících zaměst.- vyplívá z hodnocení vzděl. kurzu, zpětná vazba zaměst. i lektorů	Výklad, přednáška, dialog, kurz, seminář, diskuze, instruktáž, skupinová práce	Strukturované rozhovory	Analýza zhodnocení pracovního výkonu zaměst., srovnávací analýza požadované a reálné kvalifikace na pracovní místo, osobní rozhovory	Pracovní postup, rozvoj dovedností a schopností, zvýšení sociální jistoty	Interní i externí	Plány výcviku stanoveny na rok, roční aktualizace, školení probíhá průběžně; běžné výukové vybavení	Kooperace jednotlivých společností v celé skupině v oblasti vzdělávání, zvýšení nabídky vzdělávání pro zaměst., zvýšení dostupnosti vzdělávání	Úprava, aktualizace a doplnění o nové trendy rozvoje v „human resources“ do vzdělávacího systému, vytvoření nové koncepce rozvoje pracovních sil
Potřeby identifikovány v odborných znalostech a v prodeji, bez specifikace potřeb dle typové pozice a pracovního oddělení zaměst.	Zkvalitnění poskytovaných služeb a jejich rozšíření, zajištění udržitelnosti servisních pracovišť	Analýza ročních hodnotících pohovorů, mystery shopping		Hodnotící pohovory, mystery shopping,	Mystery shopping	Kariérní postup, finanční ohodnocení, větší uplatnitelnost na trhu práce	Externí	HMG ovlivněn sezónností		Zavedení interních lektorů, využití nových forem vzdělávání
Bez specifikace	Snazší přístup k pozitivně motivovaným zaměst., snížení	Anonymní dotazníková šetření zaměst.	Přednášky, semináře, kurzy	Kvalitativně výzkumné metody; potřeby identifikovány na	Bez hodnocení	Sebeúcta, seberealizace, získání nových	Externí	HMG je operativně aktualizován, koordinace	Dodržení zákonných povinností, proškolení	Systematicky koordinovat potřeby vzdělávání, zavést

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	nákladů na vzdělání, nárůst kvalifikace zaměst., umožnění seberealizace			základě: legislativních předpisů a legislativních změn v pracovním procesu a požadavků na pracovní pozici zaměst.		znalostí a dovedností, kariérový a mzdový růst		aktivit neprobíhá	aktuálních změn předpisů, rozšiřování dovedností, doplnění znalostí a celkového vzdělání zaměst.	monitoring potřeb a efektu realizovaných aktivit
Diference potřeb dle pracovních pozic zaměst., potřeby zaměřeny na zaměst. do 25 let; odborné vzděl. potřebuje 91 % zaměst., 9 % zaměst. potřebuje obecné vzděl.	Získání potřebných znalostí a dovedností pro výkon práce, umožnění kariérního postupu, minimalizace fluktuace zaměst., vyšší kvalita služeb, vyšší návratnost investic do vzdělávání	Dotazníkové šetření osobních znalostí a dovedností zaměst., profily pracovních pozic, analýza koncepce vedení společnosti	Přednášky, instruktáže, diskuze, kurzy, workshopy, skupinová cvičení, interaktivní výuka	Každoroční osobní pohovory, dotazníková šetření po kurzech – s lektorem i zaměst., hodnocení lektorů	Zpráva pracovníka z absolvovaného kurzu, zpráva lektora, dotazníková šetření po kurzu, kontrola kvality práce zaměst.	Participace zaměst. na vzdělávacím plánu, kariérní postup, finanční ohodnocení	Interní i externí	HMG sestavován s ohledem na zakázky spol. a čerpání dovolených	Zdokonalení jazykových kompetencí, zlepšení schopností využití PC aplikací, rozvoj dovedností zaměst.	Rozšíření systému o odbornou oblast, preference vzdělávání v nových trendech, zavedení „talent managementu“
TOP MNG, střední MNG, THP, mistři, dělníci	Zvýšení kompetencí a kvalifikace zaměst., zdokonalení firemního systému rozvoje lidských zdrojů	Dotazníkové šetření zaměřené na úroveň znalostí a vědomostí zaměst. a chuti účastnit se projektu	Uzavřené kurzy, kde probíhá: výklad, modelová situace, video trénink	Konzultace s vedoucími oddělení	Hodnotící dotazník, osobní rozhovor se zaměst. po kurzu	Vlastní iniciace zaměst.	Externí	Zpracovává se vždy na následující rok	Podpořit rozvoj zaměst., zjednodušení a zefektivnění pracovní činnosti	Zdokonalit zjišťování vzdělávacích potřeb: využití techniky dotazníků a hodnotící stupnice
Střední MNG, ostatní zaměst.	Zvýšení osobního motivačního faktoru pro vzdělávání, zaměst., rozvoj odborných znalostí	Analýza ročního plánu školících aktivit zaměst.	Jazykové kurzy, otevřené semináře	Identifikace na základě potřeb pro danou pracovní pozici	Firemní formulář po ukončení semináře		Externí	Vzdělávání probíhá průběžně dle nastavené HMG, pomůcky neodpovídají potřebám	Udržení profesní způsobilosti, zvyšování kvality odborných znalostí a dovedností	Celkově systematizovat proces vytváření pozitivního prostředí pro vzdělávání
Nově přijatí	Zvýšení odbornosti	Hodnotící pohovory,	Kurzy a školení –	Hodnotící	Nebylo zatím		Externí	Nesystemat	Zvýšit	Zavést jednotný a

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
zaměstnanci – po roce 2011	a kvalifikace zaměst., zvýšení prosperity firmy, zvýšení konkurenceschopnosti	dotazníkové šetření, osobní rozhovory s manažery, SWOT analýza	otevřené i „na míru“	pohovory	prováděno			ický průběh	úroveň a kvalifikaci zaměstnanců	dlouhodobě udržitelný systém vzdělávání, vyškolit interní lektory, klást důraz na odborné vzdělávání
Teamleadři - mistři, supervizoři - předáci, specialisti – řídící zaměstnanci z různých tematických oblastí, interní lektor a kouč	Zvýšení odbornosti, efektivnější sdílení informací, vyšší profesionální IT komunikace, zlepšení personální práce, ekonomický přínos, přátelský přístup podniku k rodině	Analýza strategie společnosti, hodnotící pohovory zaměst., podnikový audit vzděl. potřeb, průzkum spokojenosti zaměst.	Školení, jazykové kurzy	Analýza strategie společnosti, hodnotící pohovory zaměst., podnikový audit vzděl. potřeb, průzkum spokojenosti zaměst.	Písemná hodnocení kurzu do formuláře –od lektora i zaměst., osobní rozhovor nadřízeného s účastníkem kurzu, testy, nadřazený hodnotí nabyté poznatky zaměst. do formuláře	Osobní rozvoj zaměst., sdílení mezipodnikových zkušeností, kariérní postup, finanční ohodnocení	Interní i externí	HMG tvořen na konci roku pro rok následující, jazykové kurzy mimo prázdniny; témata: daná zákonem, odborná, soft skills, jazyk; pomůcky standardní	Dosažení úrovně znalostí dle kompetenčních modelů, snížení nákladů zvýšením počtu interních školitelů, zvýšit kvalitu školení interními lektory	Inovovat školení interními lektory, začlenit nové a inovativní metody do výuky, zefektivnit hodnocení vzdělávacích akcí, zvýšit motivaci zaměst. zavedením kreditního systému
Potřeby zaměřeny na odborné dovednosti pro práci s počítačovým programy, rozdělení potřeb dle tematických oblastí, nikoli dle typových pozic či pracovních oddělení	Zvýšení vnitrofiremní uplatnitelnosti zaměst., zvýšení udržitelnosti zaměstnání pracovníků	Srovnávací analýza kvalifikací zaměst. s požadavky na pracovní místo	Školení, zaškolení při nástupu do zaměstnání	Srovnávací analýza kvalifikací zaměst. s požadavky na pracovní místo, dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření, osobní pohovory	Udržitelnost zaměstnání pracovníka	Externí	HMG podmíněn dotačními tituly	Zvýšení vnitrofiremní uplatnitelnosti zaměst.	Rozšířit systém vzdělávání o nová odborná témata, proškolení interní zaměstnance jako budoucí lektory, zdokonalit výběr externích lektorů

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
Potřeby definovány hlavně v odborných oblastech, potřeby v obecném vzděl. zmíněny jen okrajově; difference potřeb dle pracovních pozic zaměst., potřeby definovány pro zaměst. nad 50 let (12 % zaměst.) a do 25 let (3 % zaměst.)	Získání znalostí a dovedností pro danou pozici, umožnění kariérního postupu a finančního ohodnocení, minimalizace fluktuace zaměst., zvýšení návratnosti investic do vzdělávání, vyšší kvalita poskytovaných služeb	Dotazníkové šetření, analýza profilů pracovních pozic, analýza koncepce vedení společnosti	Přednášky, instruktáž, diskuze, kurzy, workshopy, skupinová cvičení, interaktivní výuka	Každoroční osobní pohovory, dotazníková šetření po kurzech – od lektora i zaměst., hodnocení lektorů	Zpráva pracovníka po kurzu, zpráva lektora, dotazníková šetření po kurzu, kontrola kvality práce	Participace zaměst. na vzdělávacím plánu, kariérní postup, finanční ohodnocení	Interní i externí	HMG nastaven s ohledem na zakázky spol. a čerpání dovolených	Zvýšení jazykových kompetencí, zlepšení schopností využití PC aplikací, rozvoj dovedností zaměst.	Rozšířit současný systém o odbornou oblast preferovat vzdělávání v nových trendech, zavést „talent management“
Management a administrativní zázemí (ředitel), vedoucí výroby, obchodní zástupci a referenti, výrobní mistři a pracovníci	Zkvalitnění výroby, udržení postavení společnosti na trhu, rozšíření obchodních příležitostí, vyšší kvalita interních lektorů, zvýšení kvalifikačních schopností a dovedností zaměst., vyšší samostatnost a adaptabilita zaměst.	Osobní rozhovory, diskuze na pracovních poradách, analýza kompetenčních předpokladů pro pracovní pozici	Školení, odborné semináře	Srovnávací analýza skutečných a potřebných kompetencí na pracovní pozici, osobní rozhovory	Roční osobní pohovory	Udržení stávajících kompetencí, osobní zájem pracovníka	Externí	Probíhá celoročně, bez speciálních didaktických pomůcek	Udržení stávajících dovedností, zachování minimální potřebné odbornosti	Rozšířit vzdělávací systém na všechny zaměstn. společnosti – dříve zaměřeno jen na úzkou skupinu zaměst.
Vedoucí pracovníci, manažeři, administrativní pracovníci, řadoví zaměstnanci	Zlepšení výkonnostních ukazatelů firmy, zrychlení a zvýšení kvality práce, zlepšení dovedností a zvýšení kvalifikace zaměst.	Přímé dotazování, hodnotící pohovory, iniciativa zaměst., analýza firemních cílů	Kurzy a workshopy	Přímé dotazování, analýza hodnocení výkonnosti zaměst.	Nejsou	Dosažení lepších pracovních výsledků	Externí	HMG nastaven jen pro skupinu „tým odbytu“	Odstranění nedostatků při hodnocení zaměst.	Zavést pravidelnost do plánování vzdělávacích akcí, vypracovat HMG vzdělávání na 2-leté období
Potřeby identifikovány v těchto tematických oblastech: odborné	Zvýšení produktivity podniku, kvalifikační růst a osobnostní rozvoj zaměst.,	Dotazníkové šetření pro střední MNG, dotazníkové šetření jako sebehodnocení	Instruktáž, vnitrofiremní rotace po pracovních	Analýza výstupů interních auditů, analýza vzdělávacích	Dotazníkové šetření po ukončení vzdělávací	Zvýšená udržitelnost zaměst. na trhu práce	Interní	HMG nastaven na jeden rok, plán je	Dosažení prosperity a konkurence	Zavést systematický vzdělávací modul pro zbývající 2

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
technické znalosti, jazykové a IT dovednosti, specifické potřeby dle pracovních pozic	eliminace fluktuace	každého pracovníka	místech, koučing, pracovní porady, asistování, přednáška, diskuze, případové studie, simulace, workshop	potřeb bez specifikace	aktivity, testy zaměst. před a po vzdělávací aktivitě, kvalitativní hodnocení chování zaměst.			pro zákonná školení a školení dělnických profesí, ostatní řešeny operativně	schopnosti firmy na trhu	divize společnosti (v 1 divizi již vzdělávací systém funguje), jež budou každoročně evaluovány
Vedoucí pracovníci, dispečeři, administrativní profese, účetní, grafici, správci sítí, obchodníci, pracovníci marketingu a IT	Dopady rozlišeny dle pracovních pozic, celkově bude umožněno zjednodušení a urychlení práce zaměst., sníží se riziko vzniku chyby	Osobní rozhovor	Otevřené kurzy, samostudium, koučink, mentoring, supervize	Kvalitativně výzkumné metody – zjišťování potřeb vedoucími oddělení	Analýza zpětné vazby účastníka po kurzu, náslechy na kurzech, analýza dopadů na prac. výkon zaměst.	Finanční odměny, nižší chybovost pracovníka, uhrazení ceny kurzového firmou	Interní i externí	Bez HMG, průběžná školení, vliv sezónnosti a dovolených, bez potřebných pomůcek	Bez cílů	Zacílit na individuální plány pracovníků, vytvořit metodické výukové manuály
Steward, prodejce, dispečer, vedoucí, interní lektor; potřeby definovány pro středoškolsky vzdělané zaměst. ve věkové skupině 25-50 let	Zajištění udržitelnosti pracovních míst v regionech Brno a Bohumín, stabilizace a profesionální růst zaměst., vytváření pracovních příležitostí pro znevýhodněné zaměst. na trhu práce, zvýšení celkové konkurenceschopnosti firmy	Roční hodnotící pohovory, hodnocení pracovních výkonů kompetenčními modely, pozorování pracovního chování zaměst.	Prezenční výuka pro nové zaměst., otevřené kurzy, samostudium, koučink u TOP MNG	Roční hodnotící pohovory, hodnocení pracovních výkonů kompetenčními modely, mystery shopping,	Hodnotící formulář po ukončení kurzu a též po 6 měsících, dotazníkové šetření	Kariérní a mzdový růst, finanční úhrada kurzů firmou	Interní i externí	HMG stanoven ke konci roku pro rok následující; nadstandardní pomůcky; témata: zákonné kurzy, adaptační programy, školení jazyků, školení MNG	Snížení fluktuace zaměst., zvýšení spokojenosti zaměst., rozvinutí odborných dovedností a zlepšení prac. výkonů	Zacílit vzdělávání na mimopražské pobočky společnosti: Bohumín a Brno, inovovat adaptační proces nových zaměst.
Dělnické profese (74 %), management (26 %), potřeby zaměřeny na	Vyšší efektivita výrobního procesu, sjednocení úrovně služeb, vyšší adaptabilita a		Školení		Dotazníkové šetření zaměst. po ukončení školení a dále po 3 měsících	Finanční odměňování	Interní (jen bezpečnost práce), ostatní jsou externí	Bez systematického HMG; uskutečněn a výstavba		Vytvořit lektorskou akademii a zavést interní způsob školení, klást

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
zaměst. ve věkové skupině 25-50 let	loajalita zaměst., vyšší objem zakázek, získání nových znalostí a vyšší uplatnitelnost na trhu práce							školicího střediska		důraz na hodnocení vzdělávání pro jednotlivé zaměst., klást důraz na praktickou výuku, orientovat se na osoby nad 50 let
Potřeby identifikovány v těchto tematických oblastech: personalistika, ekonomika, legislativa, manažerské vzděl., obchod a prodej, IT, počítačové dovednosti; potřeby zaměřeny na pracovníky do 25 a nad 50 let	Vyšší efektivita výrobního procesu a kvalita produkce, zlepšení image spol., vyšší motivace a loajalita zaměst., profesionalizace interních lektorů, rozvoj klíčových dovedností a prohloubení kvalifikace zaměst.	Analýza strategie spol. a jejího postavení na trhu, analýza personálních údajů, individuální hodnotící pohovory	Veřejné otevřené kurzy, odborné semináře, mezinárodní konference a veletrhy	Analýza strategie spol. a jejího postavení na trhu, analýza personálních údajů, individuální hodnotící pohovory	Formy přezkoušení a ověřování znalostí – získání certifikátů, osvědčení a jiná oprávnění o absolvování školících akcí, monitoring absolvovaných školení a jejich vlivu na výkon práce	Zvýšení odbornosti a efektivnosti práce zaměst.	Interní i externí	Roční plán průběžně aktualizovaný během roku	Permanentní kultivace meziosobní a týmové komunikace, osobností a profesní růst zaměst.	Zavést nové vzdělávací aktivity, monitoring pokroku účastníků vzděl. aktivit, zefektivnit a profesionalizovat interní systém vzdělávání, orientovat se na praktické kurzy, orientovat se na osoby nad 50 let
Střední a TOP MNG, pracovníci logistiky, pracovníci technologie, pracovníci personálního oddělení a nákupu, účetní, mistři a předáci, technici	Rozvoj lidského potenciálu, zvýšení kvality práce, vyšší motivace k jejich práci, nižší fluktuace zaměstnanců	Analýza pracovních míst – rozpracováno do kvalifikačních matic, osobní dotazování	Školení, veřejné kurzy	Analýza pracovních míst, analýza formulářů hodnotících absolvovanou školení, osobní dotazování	Dotazníkové šetření po ukončení školení	Profesní růst a zvyšování kvalifikace	Interní i externí	HMG je pravidelně zpracovávána	Zajištění a prohlubování základních znalostí a dovedností pro danou pracovní pozici	Důraz na interaktivní a praktické metody, zdokonalit systém identifikace potřeb vzdělávání a hodnocení kvality vzdělávání
Potřeby zacíleny na oblast vnitrofiremní komunikace a oblast odborných znalostí; zaměst. bez rozlišení typové pozice či pracovních	Lepší adaptabilita na vzniklé vzdělávací potřeby, větší spokojenost zaměst.	Analýza plánu vzdělávání – zahrnuje požadavky vyplývající z legislativy a z výsledků pravidelného	Instruktáž, koučing, counselling, asistování, rotace práce, pracovní porady, přednášky,	Analýza údajů o organizaci, pracovních místech a pracovnících, analýzy výsledků dotazníků či	Kvalitativní formy hodnocení – polootevřený dotazník po ukončení vzdělávací akce	Osobní motivace zaměst.	Interní i externí	Plán potřeb s půlroční aktualizací, téma vychází nejčastěji z legislativ	Prohlubování kvalifikace, naplňování legislativních povinností	Zaměřit se na efektivní identifikaci potřeb vzdělávacích jednotlivců, zavést

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
oddělení		hodnocení zaměst., analýza zpětné vazby jazykových školení	demonstrování, workshopy, brainstorming, hraní rolí, outdoor training	jiných forem průzkumů názorů pracovníků, osobní konzultace, neformální komunikace				ího požadavku, standardní pomůcky		systematické vzdělávání oproti současnému náhodnému uskutečňování vzdělávacích akcí
Výrobní dělníci, pracovníci inženýringu, zaměst. obchodních složek, ostatní zaměst.	Proškolení interních lektorů, zapojení podniku do programu rovných příležitostí, zapojení starších a zkušených zaměst. do vzdělávání, zvýšení odborných znalostí zaměst.	Analýza podnikových plánů, porady, potřeby vyplynuly ze systému hodnocení zaměst. a z dotazníkových šetření po ukončení kurzu	Odborné kurzy	Potřeby definovány prostřednictvím pravidelného hodnocení zaměst.	Dotazníkové šetření po ukončení kurzu – hodnotí lektor i účastník	Umožnění pracovního výkonu zaměst. na jeho dosavadním pracovním místě	Interní i externí	Program vzdělávání je součástí podnikových plánů, roční aktualizace		Proškolení interní lektory – zapojit starší zaměstnance, zvýšit úroveň technických znalostí
TOP MNG; střední MNG; prvoligový pracovníci: nižší MNG, obchodní a servisní oddělení, skladové hospodářství, THP; potřeby definovány u mimopražských poboček	Kvalifikační růst, zefektivnění prac. činností, získání možnosti kariérního a platového postupu, rozšíření klientely podniku, vyšší kvalita služeb, zvýšení obrátu, minimalizace fluktuace zaměst.	Dotazníkové šetření, analýza profilů pracovních pozic zaměst., analýza koncepce vedení spol.	Přednášky, výklad, instruktáž, diskuze, skupinová cvičení, workshopy, audio a video nahrávky interaktivní výuka, e-learning	Osobní pohovory, analýza vyhodnocení kurzů lektory i zaměst., dotazníkové šetření, personální audit	Zpráva účastníka kurzu a lektora kurzu, dotazníkové šetření, vyhodnocení změny výkonu zaměst. jeho nadřazeným, sledování ekonomických ukazatelů	Kariérní a mzdový postup, účast na tvorbě a vyhodnocení dosavadního systému vzdělávání, participace zaměst. na plánu vzdělávání	Interní i externí		Rozvoj dovedností MNG řadových pracovníků v oblasti komunikace a vedení týmů, zvýšení jazykových kompetencí, zlepšení schopností využít PC aplikací	Rozšířit vzdělávací systém o odbornou oblast a nové trendy daného oboru, zavést „talent MNG“, rozšířit interní vzdělávání o oblast reklamací, zapracovat rovné příležitosti do vzdělávacího systému
Lékařský personál, sestry a ostatní nelékařský personál, manažeři, HTS, THP	Prohloubení kvalifikace a zvýšení sebereflexe zaměst., získání příležitosti k dalšímu profesnímu vzdělávání, rozšíření klientely podniku, zkvalitnění služeb,	Dotazníkové šetření, analýza profilů pracovních pozic zaměst., analýza koncepce vedení spol.	Přednášky, výklad, instruktáž, diskuze, skupinová cvičení, workshopy, audio a video nahrávky	Osobní pohovory, analýza vyhodnocení kurzů lektory i zaměst., dotazníkové šetření, analýza požadavků lékařské komory	Zpráva účastníka kurzu a lektora kurzu, dotazníkové šetření, vyhodnocení změny výkonu nadřazeným, sledování	Účast na tvorbě a vyhodnocení dosavadního systému, participace zaměst. na plánu vzdělávání,	Interní i externí		Rozvoj dovedností MNG řadových pracovníků v oblasti komunikace a vedení týmů, zvýšení	Rozšířit vzdělávací systém o odbornou oblast a nové trendy daného oboru, zavést „supervize“, zapracovat rovné příležitosti do

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	zvýšení obrátu organizace, minimalizace fluktuace zaměst.		interaktivní výuka, praktická cvičení		ekonomických ukazatelů	zajištění možnosti výkonu práce, zvýšení profesionality			jazykových kompetencí, zlepšení schopností využívat PC aplikace	vzdělávacího systému, zefektivnit vyhodnocení měřitelných přínosů vzdělávání zaměstnanců
Úsek obchodu, neobchodní pracovní pozice, vedoucí provozů, zákaznický servis, kuchaři	Zvýšení kompetencí vedoucích provozů, zefektivnění adaptačního procesu, prohloubení odborných a profesních znalostí, prohloubení znalostí s firemním SW, realizace možných úspor	Analýza personálních složek zaměst., analýza firemních cílů, srovnání kvalifikačních požadavků s danou pozicí, analýza údajů o výkonnosti zaměst., zhodnocení požadavků vedoucích pracovníků, výsledky interních auditů	Vstupní školení, instruktáž, zaškolení a doškolení, periodická školení vyplývající z právních norem	Analýza personálních složek zaměst., srovnání kvalifikačních požadavků s danou pozicí, dotazníkové šetření, analýza hodnotících formulářů	Dotazník zpětné vazby – vyhodnocení školení ihned a po 3 měsících od ukončení vzdělávací akce		Interní i externí	Plány školení sestavované na následující kalendářní rok	Integrovat zaměst. do spol., zlepšit jejich adaptaci, zvyšování kvalifikace zaměst. pro potřeby spol., inovativní přístup zaměst.	Zavést nové metody do vzdělávání: workshopy, případové studie, videotrénink – a jejich monitoring, hlouběji se zaměřit na potřeby jednotlivce, zavést koncepci rozvoje talentů
Potřeby definovány v oblasti výroby, v oblasti jazykových dovedností a dovedností práce s PC; potřeby uvedeny u pracovníků výroby - bez specifikace typových pozic	Zvýšení produktivity práce, zkvalitnění výroby – odstranění chybivosti, vyšší konkurenceschopnost společnosti, posílení pozice na trhu práce pro zaměst., zvýšení sebevědomí a jistoty zaměst. při práci	Sociologický výzkum – individuální dotazování, průzkum motivovanosti	Praktická a teoretická školení, stáže	Analýza požadavků pracovních pozic, analýza potřeb společnosti a nároků na obchodním trhu, vlastní iniciativa pracovníků, analýza legislativních norem	Hodnotící dotazník efektivnosti školení po skončení vzděl. akce a po 3 měsících od jejího ukončení, dotazníkové šetření během roku	Povinnost vyplývající z legislativy, nutná kompetence pro vykonání své práce, zvýšení osobní kvalifikace zaměst.	Interní i externí	Plán vytvořen na dva roky, pomůcky:vybavená školící místnost	Pokrytí odborného rozvoje zaměst., zajištění kvalifikovaného personálu pro kvalitní výrobu	Vyškolit kvalitní interní lektory, komplexně proškolit výrobní pracovníky – prozatím jen plnění jednorázových aktuálních potřeb managementu a THP
Management, administrativa, výroba	Zvýšení výkonnosti a ziskovosti provozů, vytvoření zaměst. soudržnosti, participace zaměst.	Dotazníkové šetření, pozorování na pracovišti a individuální a skupinové	Přednáška, cvičení, seminář, fixace poznatků, brainstorming, komparační	Dotazníkové šetření, pozorování na pracovišti a individuální a	Hodnocení účastníků vzděl. akce lektorem (testy, dotazování,	Organizace vzděl. akce, časové rozložení, podíl nepřímé výuky,	Externí	HMG je sestavován, bez uvedení další	Podnikání aktivního přístupu zaměst. při vzdělávání	Zpřístupnit strukturované profesní vzdělávání posílit širší spektrum

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	na vzdělávání, odbourání stresu zaměst. při plnění úkolů, uspokojení z práce	rozhovory, průzkum xQ	metody	skupinové rozhovory, průzkum xQ	pozorování); hodnocení vzdělávacích akcí účastníky anonymními evaluačními dotazníky	nedirektivní přístup, pomoc při odbourání negativních pocitů, individuální přístup, volba metod, hodnocení, práce s reálnými cíly		specifikace		odborných znalostí – klást důraz na mezioborový přesah znalostí, zvýšit motivaci zaměst. ke studiu inovativních technologií
Personální úsek, management, mistři, interní lektoři a trenéři, pracovníci vývoje a laboratoře, výrobní dělníci, pracovníci kontroly kvality	Zvýšení konkurenceschopnosti, umožnění horizontálního kariérního růstu, zvýšení kompetencí zaměst., pokles míry fluktuace zaměst.	Dotazníkové šetření, analýza hodnotících výstupů ze vzdělávacích akcí	Výklad, individuální a skupinové práce semináře, praktický trénink, samostudium	Zpětná vazba EFQM, strukturované dotazníky pro vedoucí zaměst., ankety a dotazníky pro zaměst.	Zpětná vazba hodnocená dotazníkem ihned po ukončení vzdělávací aktivity, osobní rozhovor		Interní i externí			Celková profesionalizace vzdělávacího systému založeného na 3 úrovních vzdělávání: ze zákona, rozvojové, motivační
Vedoucí pracovníci, mistři, interní lektoři a trenéři, pracovníci vývoje a laboratoře, výrobní dělníci, THP	Zvýšení konkurenceschopnosti, umožnění horizontálního kariérního růstu, zvýšení kompetencí zaměst., pokles míry fluktuace zaměst.	Dotazníkové šetření mezi zaměst., analýza hodnotících výstupů ze vzdělávacích akcí	Výklad, individuální a skupinové práce semináře, praktický trénink, samostudium	Zpětná vazba EFQM, strukturované dotazníky pro vedoucí zaměst., ankety a dotazníky pro zaměst.	Zpětná vazba hodnocená dotazníkem ihned po ukončení vzdělávací aktivity, osobní rozhovor		Interní i externí			Celková profesionalizace vzdělávacího systému založeného na 3 úrovních vzdělávání: ze zákona, rozvojové, motivační
Potřeby identifikované u těchto pracovních úseků: konstrukce, technologie, výroba, zásobování, obchod, kvalita; dle typové pozice: MNG, techničtí	Přínosy rozlišeny dle pracovních úseků (viz popis potřeb zaměstnanců); upevnění loajality a zvýšení motivace a flexibility zaměst., zefektivnění systému odměn,		Odborné semináře, otevřené kurzy	Potřeby definovány operativně – dle analýzy potřeb jednotlivých úseků, roční pohovory	Formální metody hodnocení, roční pohovory		Externí			Zaměřit se na komplexní rozvoj člověka s cílem zvýšení jeho motivace a schopností, vytvořit komplexní systém řízení lidských

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
pracovníci, dělníci	zvýšení kvalifikovanosti zaměst., snížení chybovosti, jistota prac. místa									zdrojů
Řidiči, THP, potřeby definovány i pro skupinu zaměst. do 25 a nad 50 let	Získání potřebných znalostí pro danou pozici, osvojení nových poznatků, zvýšení kvality služeb podniku, zvýšení obrátu firmy, minimalizace fluktuace zaměst.	Dotazníkové šetření mezi zaměst., analýza profilů prac. pozic, analýza koncepce vedení spol.	Školení: povinná pro výkon profese, v rámci certifikace, BOZP, PO, ISO, školení řidičů, interní školení nových zaměst.	Individuální zájem pracovníků, potřeby vyplívají z legislativy a z nových technologií a pracovních prostředků	Bez hodnocení	Individuální zájem pracovníků – prohloubení osobních znalostí, potřeba vyplývající z legislativy	Interní i externí	Bez HMG	Proškolení zaměst. vhodným školením pro zvýšení kompetencí, uspokojení individuálních potřeb	Nastavit systém interního vzdělávání pomocí interních lektorů, systematicky vybírat externí dodavatele, vytvořit propracovaný systém monitoringu, vytvořit matici vzdělávacích kurzů
THP, zaměstnanci výroby divize METAL a TEXTIL	Zvýšení konkurenceschopnosti a stability spol., zvýšení stability pracovních míst	Analýza požadavků na pracovní pozici, standardizované hodnocení vzdělávacích akcí – zpětná vazba, kvalifikační hodnocení zaměst., dotazníkové šetření, analýza nedostatků spol., osobní konzultace	Školení, kurzy	Průzkum spokojenosti zaměst. – jednou ročně			Externí	Bez HMG	Navazují na aktuální potřeby, bez návaznosti na strategické cíle spol.	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je proto vybudování komplexního systému vzdělávání v podniku s důrazem na vytvoření systému interního vzdělávání.
Management, výkonní pracovníci, vrcholní odborní pracovníci	Zvýšení kvality služeb, zvýšení oborové kvalifikace zaměst.	Interní dotazníkové šetření mezi vedoucími a řídicími pracovníky, hodnotící pohovory	Koučing mezi stávajícími zaměst., školení externisty	Hodnotící pohovory se zaměst.	Přímé rozhovory a dotazníkové šetření po ukončení vzdělávací akce	Osobní motivace vyplývající z uvědomění si vlastních	Interní i externí	Pomůcky: studijní materiály	Rozvoj kompetencí zaměst. a splnění jejich	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby.

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
						nedostatků, zefektivnění práce			kvalifikačních požadavků, zlepšení pracovního výkonu zaměst.	Cílem je proto vybudování komplexního systému, jež bude respektovat nové a aktuální trendy.
MNG, technicko-hospodářští pracovníci, obchodníci, pracovníci výroby a skladů a další skupiny pracovníků; pracovníci se změněnou pracovní schopností, potřeby definovány u skupiny zaměst. 50+ a ženy na MD	Zefektivnění řízení, zpřístupnění vzdělávání zaměstnancům, časová úspora zaměst.		Školení, kurzy	Hodnotící pohovory, analýza hodnocení plnění konkrétních pracovních úkolů zaměstnanci		Osobnostní a kvalifikační rozvoj a růst, lepší pracovní perspektiva zaměst., sounáležitost s firmou, informovanost zaměst.		Roční plány školení, průběžná aktualizace během roku dle potřeb		Současný systém je nepřehledný a celkově nesystematický. Bude tak vytvořen komplexní vzdělávací plán s propracovaným systémem hodnocení a monitoringu potřeb zaměst.
Technické profese, dělnické profese, TOP MNG, střední a nižší MNG	Zvýšení konkurenceschopnosti spol., příspěvi ke stabilizaci a dalšímu rozvoji zaměst. a k objektivizaci jejich odměňování	Analýza odborné způsobilosti a rozvojových potřeb spol., osobní konzultace s nadřízenými	Periodická školení a přeškolení pro výkon práce, přednášky, workshopy, ojediněle aktivní formy výuky	Analýza potřeb společnosti	Analýza účasti na vzdělávací akci a potvrzené vykonání zkoušky je hodnocena jako úspěšná vzdělávací aktivita, dotazníky po ukončení kurzu	Splnění kvalifikačních podmínek pro výkon povolání, osobnostní rozvoj	Interní i externí	HMG na každý rok	Udržování a obnovování kvalifikace zaměst.	Inovovat hodnocení vzděl. aktivit, změnit jednoprofesní systém na víceprofesní, vytvořit individuální plány rozvoje zaměst., cíleně rozšiřovat kvalifikaci zaměst.
Vedoucí oddělení a HR team, interní specialisté-instruktoři, budoucí nově přijmutí zaměst.	Kvalitnější výběr zaměstnanců, efektivnější náborový proces, zvýšená šance získání zaměstnání pro absolventy, zvýšení kvalifikace zaměst.	Interní průzkum spokojenosti zaměst.	Přímá praxe, operativní koučing, e-learning	Analýza výstupů ročních hodnotících pohovorů, průzkum spokojenosti zákazníků, Mystery shopping	Průzkum spokojenosti se vzděláváním, analýza fluktuace zaměst.	Profesní růst, další služební postup	Interní i externí		Vytvoření systému vzdělávání jako motivačního nástroje k profesnímu růstu	Zavést interní odborný systém vzdělávání, upravit adaptační proces

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
Potřeby definovány v profesní způsobilosti- zahrnutí všichni zaměst.; potřeby v oblasti štihlé výroby stanoveny pro řídicí pracovníky výroby a TPM – pracovníci údržby; dále potřeby definovány v oblasti řízení podniku, skladového hospodářství a logistiky, IT	Zvýšení jistoty při plnění stanovených pracovních cílů, zvýšení kompetentnosti zaměst., nárůst efektivity práce	Pohovory se zaměst., analýza podnětů MNG	Školení	Roční hodnotící pohovory	Hodnotící pohovory, dotazníkové šetření ihned a po 6 měsících po ukončení vzděl. akce, analýza hodnocení efektivity a přínosu vzděl. vedoucími – hodnotí pracovní výkony podřízených	Profesní růst, zvýšení kompetentnosti, způsobilost k plnění zadaných úkolů	Interní i externí	Plán školení stanoven na rok pro jednotlivá pracovní oddělení	Zvýšit profesionální přístup k zákazníkům, poskytovat kvalitní služby, mít motivovaný a angažovaný tým pracovníků	Začlenit oblast odborného vzdělávání do již zavedeného vzdělávacího systému
Výrobní úsek, administrativní pracovníci	Odstranění rozdílů mezi požadovanými a skutečnými odbornými znalostmi zaměst., zvýšení odborných kvalit zaměst.	Dotazníkové šetření v rámci realizovaného programu „Educall“	Školení, zaškolování nových zaměstnanců při pracovním výkonu	Dotazníkové šetření, rozhovory s vedoucími pracovníky a mistry	Analýza výsledků pracovních výkonů zaměst.	Zkvalitňování strojového parku zaměst., finanční růst	Externí	Školení probíhají operativně	Odstranění externích zdrojů vzdělávání	Vyškolení interní lektory
Potřeby definovány u těchto prac. oddělení: administrativa a projektová kancelář, ekonomický úsek, obchodní zástupci, logistika; potřeby též rozlišeny dle typové pozice: TOP MNG, ředitelé a jejich zástupci, vedoucí středisek, manažer, řadoví zaměst.	Zajištění potřebného rozsahu vzdělávání, podpoření a urychlení transferu znalostí a dovedností z teorie do praxe, doplnění a rozšíření znalostí a dovedností zaměst.	Dotazníkové šetření mezi zaměst., analýza strategických priorit spol.	Frontální metody výuky - školení, diskuze, kurzy	Přímé dotazování zaměst., reakce na požadavky vyplývající z legislativy	Dotazníkové šetření účastníka po ukončení vzdělávací akce	Vnitřní motivace zaměst.		Intenzivní HMG	Zajištění jazykové vybavenosti zaměst.	Zavést systém interních lektorů, školení bude vycházet z individuálních potřeb každého zaměstnance – sestavení rozvojových plánů zaměst., začlenění nových oborových témat
Interní lektoři, pracovníci údržby a	Vytvoření rovnocenných	Analýza požadavků zákazníků, analýza	Interaktivní skupinová práce	Vstupní analýzy zaměst.: osobní	Testy před a po vzdělávací akci,	Zvýšení praktických a	Interní i externí	Školení probíhají	Zajištění takové	Zkvalitnit a zefektivnit systém

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
laboratoře, výrobní inženýři, vedoucí pracovníci a jejich zástupci, vybraní pracovníci obchodního oddělení a kvality, svářeči, checkmeni	podmínek pro zaměst., zvýšení motivace zaměst. k vyšším výkonům, zvýšení kvality výroby, zvýšení kvality a loajality zaměst.	školicích aktivit, analýza požadavků mateřské firmy a vedení, analýza potřeb výroby, analýza připomínek zaměst. a odborové organizace	– diskuze, simulační cvičení, modelové situace, videotrénink, psychomotorický výcvik, brainstorming, workshopy, případové studie, testy, hry	pohovor, dotazníkové šetření, hodnotící pohovor; zpětná vazba školení, analýzy požadavků zákazníků; rozbor pracovních činností a pracovních míst	následně po delším časovém intervalu	teoretických dovedností a znalostí, kariérní a mzdový postup, možnost podílení se na firemních změnách		průběžně	kvalifikační úroveň zaměst., jež je potřebná pro efektivní fungování spol.	interních lektorů, rozšířit metody výuky o nová odborná témata, více se orientovat na osoby do 25 a nad 50 let
Management, výkonní pracovníci, THP	Zvýšení kvality služeb, zvýšení oborové kvalifikace zaměst.	Interní dotazníkové šetření mezi vedoucími a řídicími prac., hodnotící pohovory	Koučing provedený interními zaměst., školení externisty	Hodnotící pohovory se zaměst.	Přímé rozhovory a dotazníkové šetření po ukončení vzdělávací akce	Osobní motivace vyplývající z uvědomění si vlastních nedostatků, zefektivnění práce	Interní i externí	Pomůcky: studijní materiály	Rozvoj kompetencí zaměst. a splnění jejich kvalifikačních požadavků, zlepšení pracovního výkonu zaměst.	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je proto vybudování komplexního systému, jež bude respektovat nové a aktuální trendy.
Potřeby zaměřeny na práci s počítačem, obchodní dovednosti a jazykové znalosti; potřeby bez specifikování typové pozice či pracovního oddělení, potřeby definovány ve skupině pracovníků nad 50 let	Udržení a rozšíření skupiny zákazníků, zvýšení spokojenosti zaměst., zvýšení jejich odborných znalostí	Dotazování zaměst., testy, mystery shopping	Vzdělávací semináře, jazykové kurzy	Konzultace vedoucích s podřízenými	Konzultace jako zpětná vazba na vzdělávací akce, analýza hospodářských výsledků	Zabezpečení pracovní pozice ve firmě	Externí	Nastaven pevný harmonogram; pomůcky standardní	Odborné vzdělávání zaměst. v oblastech: IT, jazykových a obchodních dovedností a v oblasti řízení	Zdokonalit organizaci a plánování vzdělávacích akcí, posílit účast zaměst. na otevřených seminářích, při vzdělávání se více orientovat na osoby do 25 a nad 50 let
Specifikace dle regionálních útvarů:	Zvýšení adaptability zaměst. na změny,	Strukturované rozhovory –	Instruktaž, workshop,	Nejsou uskutečňovány	Analýza dosahovaných	Bez cílené motivace	Interní i externí	Bez HMG	Bez vytyčených	Dosavadní systém je nekonceptní a

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
pracovníci redakce, distribuce, inzerce	podpoření udržitelnosti pracovních míst, rozšíření kvalifikace zaměst., finanční úspora spol.	dotazníkově šetření	přednáška, školení, prezentace		pracovních výsledků, subjektivní hodnocení zaměstnanců jejich vedoucím				cílů	nesystematický. Nutností je tak vytvořit systematickou koncepci odborného rozvoje zaměst., jež bude vycházet ze zjištěných vzdělávacích potřeb jednotlivců.
Specifikace potřeb dle pracovního oddělení: výrobní pracovníci - dělnické profese a specialisté (technologové), zaměst. administrativy a vnitřních služeb, zaměst. obchodu a ekonomického oddělení	Zvýšení kompetentnosti zaměst. vykonávat pracovní náplň pro danou pracovní pozici, umožnění kvalitní produkce, udržení konkurenceschopnosti spol., snížení fluktuace zaměst.	Porovnání rozdílů požadovaných a skutečných znalostí zaměst. pro danou pozici, analýza potřeb spol.	Kurzy	Analýza potřeb organizace			Externí	Bez vzdělávacích plánů zaměst.		Zavést systém interních lektorů a realizovat interní školení, školení bude vycházet z individuálních potřeb každého zaměstnance – sestavit individuální vzdělávací plány, začlenit nová oborová témata.
Potřeby definovány pro zaměst. technické podpory, projektoví manažeři a koordinátoři, analytici, administrativní zaměst., vedoucí pracovníci	Zavedení nové služby na trhu, zvýšení konkurenceschopnosti, zvýšení počtu pracovních míst, zvýšení odborné kvalifikace zaměst.	Osobní pohovory se zaměst., analýza hodnocení ze strany vedoucích, podřízených a kolegů	Koučing, workshop, případová studie, distanční vzdělávání, kurzy, simulace, brainstorming, supervize	Osobní pohovory se zaměst., analýza hodnocení ze strany vedoucích, podřízených a kolegů	Hodnotící dotazníkové šetření po absolvování vzdělávací akce	Kariérní postup, finanční ohodnocení	Externí	Kvartální aktualizace HMG	Zvýšení jazykových dovedností, zejména AJ	Zajistit odborné vzdělávání pro zavedení nově poskytované služby společnosti
Potřeby definovány pro: IT pracovníky, pracovníky obchodu a marketingu,	Umožnění vývoje nových produktů a implementace produktů; zvýšení počtu zákazníků a	Analýza dosavadního systému vzdělávání, analýza obchodní strategie, audit	E-learning, korespondenční forma kurzu, on-line interní školení, video-	Analýza vývoje potřeb dle oboru podnikání, dotazníkový průzkum zaměst.	Hodnocení kurzů ze strany zaměst. a lektora, testy jazykových znalostí	Rozšíření profesního uplatnění, studijní úspěch, získání nových	Interní i externí	Vzdělávací aktivity probíhají průběžně	Systematizace vzdělávání, zvýšení podílu	Systematizovat vzdělávání, zařazovat inovativní přístupy do vzdělávání, propojit

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
administrativní a vedoucí pracovníky	rozšíření trhů, odborný růst zaměst., zvýšení uplatnitelnosti zaměst. na trhu práce	firemních procesů, analýza požadavků zaměstnanců a manažerů	prezentační metody			poznatků a dovedností, hmotné i nehmotné ocenění na základě pracovních výsledků			interního vzdělávání, využití vnitrofiremního školicího střediska, umožnění vyhodnocení vzdělávání	teoretickou a praktickou stránku vzdělávání, orientovat se na problematiku rovných příležitostí mužů a žen
Potřeby definovány u zaměstnanců z oblasti průmyslové automatizace a elektrotechniky, zaměstnanců projekce a elektroinženýři, personalistů a ekonomů, zaměst. obchodního oddělení, zaměst. komunikující v cizích jazycích, zaměst. šířící rovné příležitosti	Zvýšení profesionality a odbornosti zaměst., zkvalitnění výběru zaměst., zvýšení motivace a loajality zaměst., snížení fluktuace, zvýšení kvality služeb	Dotazníkové šetření, osobní analýza kvalifikačních potřeb pro danou prac. pozici	Školení s výkladem, prezentace, video-ukázky, příklady z praxe	Potřeby definovány dle analýzy potřeb pro danou prac. pozici	Není zavedeno	Nedostatečná motivace	Interní i externí	Operativní plánování vzdělávacích aktivit	Dosažení lepší konkurenceschopnosti	Zařadit školení rovných příležitostí mužů a žen a rozšířit nabídku odborných kurzů, zdokonalit jazykové vzdělávání, proškolit personalistu, zajistit hodnocení vzdělávacích akcí
Potřeby definovány v těchto skupinách zaměstnanců: techničtí zaměst. – potřeby v odborných dovednostech, dělnické profese – potřeby v oblasti multiprofesnosti, vybraní zaměst. – potřeby v klíčových kompetencích, v	Zaměst. získají znalosti v oblasti obchodu a nákupu, snížení externích zaměst. pro tlumočení, zvýšení efektivitu práce, zlepšení vnitrofiremní komunikace i komunikace se zákazníkem, zlepšení sociálního klimatu na pracovišti i vztahu se	Různé způsoby dle vzděl. potřeb: analýza potřeb na právním a obchodním útvary, analýza vstupního hodnocení genderové rovnoprávnosti, vyhodnocení aktivit ve vzdělávání v klíčových kompetencích, analýza procesů, analýza	Školení, e-learning, ucelené rozvojové programy	Kvalifikační požadavky dané pracovní pozicí, analýza výsledků hodnocení odborné způsobilosti zaměst. pro stanovenou činnost, legislativní a normativní požadavky	Kvalitativní hodnocení průběhu kurzu ze strany lektora i zaměst., hodnocení přínosu kurzu zaměst., ověření znalostí účastníků po ukončení kurzu	Splnění kvalifikačních požadavků na danou prac. pozici, finanční odměna	Interní i externí	Denní a půldenní vzděl. akce; široká škála vzděl. témat; moderní pomůcky vč. školícího centra	Podpora prvotního vzděl. a příprava odborníků pro praxi, spolupráce s VŠ, další vzděl. zaměst. s cílem zvyšování a prohlubování	Nastavit a vytvořit metodiku pro vybudování systému učení se vlastními zkušenostmi; nastartovat ucelené vzdělávací programy pro vytipované profese – budou vycházet

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
obchodním právu, v cizích jazycích	zákazníky, zvýšení konkurenceschopnosti firmy	prvotního a dalšího vzděl. v technických úsecích							ní kvalifikace	z kompetenčních modelů
Střední a vrcholový MNG, THP	Urychlení realizace pracovních úkolů, umožnění inovativního přístupu zaměst., zvýšení osobní naplněnosti a motivace k práci	Pohovory s manažery, dotazníkové šetření	Školení v pracovním procesu v rámci společnosti i mimo podnik, zahraniční školení	Analýza kvalifikačních požadavků pro pracovní pozici	Vyhodnocování formulářů se zpětnou vazbou o efektivitě vzdělávání na prac. činnosti zaměst.	Osobní ohodnocení	Interní i externí	HMG je stanovován, ale nenaplněvan; nedostatečné technické vybavení	Cíle vyplývají ze stupně naplnění kvalifikačních požadavků na pracovní pozici	Zařadit nové typy vzdělávacích aktivit a nová témata vzdělávání, časově dodržet stanovený HMG, zdokonalit systém interního vzdělávání
Definovány oblasti potřeb: jazykové dovednosti, IT a obchodní dovednosti, odborné znalosti v oblasti výroby a oprav lokomotiv; zaměst. bez specifikace pozice či pracovního oddělení	Urychlení realizace pracovních úkolů, umožnění inovativního přístupu zaměst., zvýšení osobních rozvojových potřeb a motivace k práci	Osobní hodnotící pohovory o prac. výkonu zaměst., dotazníkové šetření mezi zaměst.	Školení v pracovním procesu v rámci společnosti i mimo podnik, zahraniční školení	Analýza kvalifikačních požadavků pro pracovní pozici	Vyhodnocování formulářů se zpětnou vazbou o efektivitě vzdělávání na prac. činnosti zaměst.	Osobní ohodnocení	Interní i externí	HMG je přizpůsobován aktuálním potřebám	Cíle vyplývají ze stupně naplnění kvalifikačních požadavků na pracovní pozici	Zařadit nové typy vzdělávacích aktivit a nová témata vzdělávání, časově dodržet stanovený HMG, zdokonalit systém interního vzdělávání
Potřeby bez specifikace typové pozice či pracovního oddělení zaměstnanců i bez specifikace tematické oblasti potřeb	Zvýšení motivace pro práci, zvýšení stability zaměstnanců, zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce, zachování potenciálu pro rozvoj organizace	Analýza marketingové strategie spol., definování rozdílů mezi požadavky na prac. pozici a znalostmi pracovníka, analýza požadavků zákazníků, analýza legislativních změn, dotazníkové šetření	Školení formou cvičení, případové studie, simulované situace, trénink	Analýza marketingové strategie spol., definování rozdílů mezi požadavky na prac. pozici a znalostmi pracovníka, analýza požadavků zákazníků, analýza legislativních změn, dotazníkové šetření	Analýza ročního komplexního hodnocení zaměst.	Kariérní růst, vytvoření sociálních kontaktů, podněcování sociálních podnětů, kognitivní (poznávací) zájmy	Interní i externí	HMG se liší dle cílových skupin vzdělávání zaměst. a jsou pravidelně aktualizovány	Vytváření podmínek pro seberealizaci jako motivačních o nástroje zaměst., předávání poznatků	Zdokonalit adaptační proces pracovníků prostřednictvím vzdělávání, začlenit nové trendy ve výrobě do vzdělávacích aktivit, zajistit vzdělávání manažerů, umožnit rekvalifikaci
Řídící pracovníci, THP, výkonové profese (obchod,	Zvýšení kvality služeb, minimalizace fluktuace zaměst.,	Dotazníkové šetření, analýza profilů pracovních pozic	Různé typy školení: školení potřebné pro	Individuální zájem pracovníků,	Bez hodnocení	Prohloubení osobních znalostí,	Interní i externí	Bez HMG	Vzdělávat zaměst. vhodným	Systematizovat celý vzdělávací systém a nastavit

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
sklad)	udržení kontaktu s aktuálními trendy, rozvíjení znalostí a dovedností zaměst.	zaměst., analýza koncepce vedení spol.	výkon profese, školení vyplívající z legislativy, školení v rámci certifikace, školení individuální profesní, školení pro nové zaměst.	definování potřeb vyplívajících z legislativy a z nových technologií a pracovních prostředků		splnění legislativních požadavků			školením pro zvýšení kompetencí zaměst., uspokojení individuálních potřeb, reagovat na nové technologie, uspokojit potřeby spol.	monitoring a identifikaci potřeb jednotlivých zaměstnanců
Potřeby identifikován u těchto pracovních pozic: manažer pobočky, administrativní pracovníci a pracovníci nákupu, vedoucí skladník, skladník, prodejci, obchodníci, interní lektoři a kouči	Dopady jsou rozlišeny dle pracovních pozic, u nichž jsou definovány potřeby vzdělávání; hlavní pozitivum je zvýšení odborných znalostí a komunikačních dovedností	Analýza kompetenčního modelu, mystery calling, mystery shopping, analýza zpětné vazby zákazníků, testy dovedností a znalostí zaměst.	Samostudium, e-learning, kurzy	Analýza kompetenčního modelu, mystery calling, mystery shopping, analýza zpětné vazby zákazníků, testy dovedností a znalostí zaměst.	Testy dovedností a znalostí		Externí			Vytvořit nový podnikový vzdělávací program, jež bude založený na nově vybudovaném interním systému vzdělávání i na cílené podpoře motivace zaměst.
Střední a nižší MNG, pracovníci lidských zdrojů, skupina odborníků a specialistů	Zvýšení adaptace na změny a potřeby zákazníků; standardizace, sjednocení a provázání procesů; poskytnutí komplexního servisu zákazníkovi; vytvoření stabilního týmu interních lektorů	Analýza strategie spol., analýza změn na trhu, srovnávací analýza hodnocení zaměst. s identifikací vzděl. potřeb	Interaktivní formy tréninku	Analýza požadavků zaměst., analýza rozdílů mezi požadavky na prac. pozici a skutečnými znalostmi zaměst.	Nepravidelné osobní rozhovory	Osobní a kvalifikační rozvoj	Externí	HMG je pravidelně aktualizováno	Cíle vyplývají z aktuálních potřeb zaměst.	Zavést vzdělávací systém napříč celou organizační strukturou podniku – bude založený na odborném interním vzdělávání, jež bude provázané s interním koučingem
Vzdělávací potřeby definovány v odborné oblasti i v měkkých	Zvýšení odbornosti zaměst., zvýšení příležitosti získávat nové zakázky,	Analýza rozdílů mezi požadavky na prac. pozici a skutečnými znalostmi zaměst.,	Kurzy, přednášky, testy, diskuze, obrácení rolí,	Analýza rozdílů mezi požadavky na prac. pozici a skutečnými	Hodnocení spokojenosti účastníka po vzdělávací akci		Externí	Bez HMG, vše řešeno operativně	Cíle nebyly nikdy definovány	Vytvořit plán vzdělávání na základě identifikace

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
dovednostech, v oblasti obchodu; potřeby nejsou rozlišeny dle typové pozice a pracovního oddělení zaměst.	zvýšení konkurenceschopnosti a flexibility spol.	analýza požadavků vyplívající z legislativy	brainstorming	znalostmi zaměst., analýza požadavků vyplívající z legislativy						potřeb zaměst., zajistit monitoring vzděl. potřeb a přínosu vzděl. akcí.
Potřeby definovány v oblasti ICT, výroby (sortiment, postupy), v oblasti obchodu a marketingu; potřeby nejsou rozlišeny dle typové pozice a pracovního oddělení zaměst.	Zvýšení kvalifikace zaměst. a produktivity jejich práce, zvýšení konkurenceschopnosti i firmy, umožnění kariérního růstu zaměst.	Dotazníkové šetření vzděl. potřeb zaměst.	Školení	Zhodnocení podřízených vedoucími pracovníky a managementem	Dotazníkové šetření po ukončení vzdělávací akce, hodnocení dovedností zaměst. v praxi vedoucími pracovníky		Externí	HMG je průběžně aktualizováno	Doplnění chybějící kvalifikace	Hlavním úkolem je vytvořit 4 vzdělávací moduly (rozlišeny dle tematických oblastí vzdělávání)
Potřeby definovány u zaměst.: logistiky a skladu, výroby, údržby, engineeringu, oddělení financí, operátoři, u zaměst. office a HR	Zefektivnění výkonu na příslušné prac. pozici a zefektivnění pracovních procesů, zvýšení odborné kvalifikace zaměst., snížení výrobních nákladů	Osobní rozhovory, dotazníkové šetření	Individuální	Průběžné testování	Osobní pohovory se zaměst. a závěrečné vyhodnocení	Splnění kvalifikačních požadavků na pozici, zefektivnění své práce, osobní rozvoj zaměst.	Interní i externí	Společnost zatím nemá dlouhodobý plán vzdělávání	Rozvíjení a splnění kvalifikačních požadavků na jednotlivé pozice	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je tak vybudovat dlouhodobě udržitelný systém vzdělávání v podniku.
Potřeby jsou souhrnně identifikovány u všech zaměst., vyplívají z odborných nedostatků	Zvýšení odborných znalostí a zkušeností zaměst., zvýšení efektivity a produktivity práce, zvýšení motivace a stability zaměst.	Hodnotící pohovory podřízených s nadřízenými	Jednodenní nebo několikadenní odborná školení	Nepravidelné osobní hodnotící pohovory	Testy po vzdělávacích akcích se zpětnou vazbou, hodnocení pracovních výkonů zaměst. na pracovišti	Finanční ohodnocení	Interní i externí	HMG je sestavován bez uvedení časové specifikace; témata vychází z potřeb pracovníků	Dosažení vyšších cílů v rozvojových ukazatelích firmy	Vytvořit systematický program vzdělávání, jež bude založený na individuálním přístupu k zaměstnanci – k jeho potřebám i k jeho postavení v zaměstnaneckém cyklu
Vzdělávací potřeby definovány u všech	Zvýšení adaptability a motivace zaměst.	Ústní zpětná vazba se zaměst.,	Kurzy, odborné přednášky,	Analýza požadavků	Dotazníkové šetření – vyplnění	Kariérní a mzdový růst,	Externí	HMG připravová	Zvyšování a prohlubování	Zavést efektivnější

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
zaměst., potřeby spočívají v rozšíření odbornosti zaměst. a proškolení v oblasti „šití lá výroba“	snížení jejich fluktuace, zvýšení efektivity procesů, posílení postavení podniku na trhu	zprostředkování informací od vedoucích pracovníků	semináře, e-learning, samostudium	vedoucích zaměstnanců	formuláře po ukončení vzdělávací akce, poté po 6 měsících probíhá osobní rozhovor	kvalifikační růst		n na následující rok, operativní začleňování vzdělávacích akcí během roku	kvalifikace zaměst.	identifikaci potřeb vzdělávání a hodnocení kvality a přínosu vzdělávání, inovovat systém rovných příležitostí, rozšířit tematické oblasti vzdělávání
Nelékařský zdravotnický personál	Snížení fluktuace zaměst.; zvýšení kvalifikace, kompetentnosti a adaptability zaměst.; zajištění pozitivního postoje vůči zaměstnavateli; zlepšení osobního zdraví zaměst.	Pravidelné kvalitativní písemné hodnocení vedoucího, supervize, dotazníkové šetření	Certifikované kurzy, inovační kurzy, konference, přednášky, kurzy šité na míru, semináře	Pravidelné kvalitativní písemné hodnocení vedoucího, supervize	Standardizovaný formulář po ukončení vzděl. akce, písemný report o informacích získaných ze školení, supervize	Finanční a kariérní růst, finanční odměny	Interní i externí	HMG stanoven na začátku roku pro tentýž rok	Rozvíjet zaměst. a přinášet jim znalosti a dovednosti pro poskytování nejlepší ošetřovatelské péče	Zavést systematický program odborného vzdělávání, uplatňovat přístup rovných příležitostí, inovovat monitorovací systém dopadu vzdělávání
Potřeby definovány dle tematických oblastí: manažerské a obchodní dovednosti, oblast práva, jazykové a IT znalosti	Zvýšení efektivity a zlepšení organizace práce, zvýšení kvality služeb, přínos kvalifikovaných pracovníků s odbornými znalostmi a dovednostmi	Hodnotící pohovory s vedoucími oddělení	Výklad, modelové situace, video-trénink	Hodnotící pohovory s vedoucími oddělení	Hodnotící dotazníky, rozhovory se zaměst.		Interní i externí	HMG stanoven na rok; k dispozici jsou školící místnosti	Zajistit zákonné školení, podpořit rozvoj zaměst., zajistit pomoc při zjednodušení a zefektivnění jejich prac. činností	Zavést systematické zjišťování vzděl. potřeb a dokonalejší systém hodnocení zaměst.
Potřeby definovány v oblasti: jazykových dovedností, finanční a účetní gramotnosti, znalostí polygrafické	Zvýšení výkonnosti zaměst., kontinuální zlepšování kvalifikace zaměst., zvýšení	Pozorování zaměst. vedoucími oddělení, porady, osobní jednání se zástupci všech úrovní řízení	Instruktaž, koučing, úkolování, pracovní porady,	Porovnání optimální úrovně a současné úrovně výkonnosti	Hodnotící dotazník od účastníků po ukončení vzděl. akce, kvalitativní hodnocení od	Získání dalších dovedností a znalostí, finanční odměňování	Interní i externí	HMG stanoven na následující rok	Zajištění kvalifikace ve vazbě na pracovní náplň	Rozšířit současný vzdělávací systém o další témata, zavést komplexnější

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
technologie, využití vnitřního systému	konkurenceschopnosti a prosperity podniku		přednášky, diskuze, workshopy	zaměst.	lektora o průběhu a zapojení účastníků do vzděl. akce, vedoucí hodnotí přínos nově nabytých poznatků u účastníků kurzů v praxi, testy				zaměst.	vzdělávací systém interních lektorů
Definovány různé potřeby zasahující do všech částí prac. výkonů, potřeby se týkají všech redaktorů	Rozvíjení odborných znalostí a dovedností, zvýšení flexibility a kompetentnosti zaměst., zvýšení konkurenceschopnosti i spol., zefektivnění systému výroby a řízení	Přímá diskuse s vedením	Semináře, workshopy, interaktivní kurzy	Rozhovory se zaměst., přímá diskuse, dotazníkové šetření	Dotazníkové šetření po ukončení vzděl. akce, diskuse se zaměst.	Kariérní růst, udržitelnost pracovního místa, zvýšení koeficientu úspěšnosti při hledání zaměstnání	Interní i externí	Vzděl. aktivity probíhají průběžně; moderní pomůcky	Udržení odborných znalostí zaměst. potřebných pro plnění pracovních úkolů	Zdokonalit systém hodnocení přínosů vzdělávání, zefektivnit výběr externích lektorů
Potřeby identifikovány u zaměstnanců přímo ovlivňující konkurenceschopnost společnosti – jsou rozlišeny dle jednotlivých pracovních útvarů	Snížení neefektivity procesů, zvýšení produktivity práce, zvýšení profesní kvalifikace a adaptability zaměst., umožnění kariérního růstu	Personálně procesní audit, cílené rozhovory se vzorkem zaměst.	Přímá výuka, e-learning, firemní kurzy, otevřené kurzy	Hodnotící pohovory s nadřízenými	Kvalitativní hodnocení zaměstnancem po ukončení vzděl. aktivit, po 60 dnech hodnotí nadřízení přínos v pracovním výkonu	Osobní rozvoj zaměst., zvýšení kvalifikace, kariérní i mzdový růst	Externí, interní jen okrajově	HMG stanoven na rok, pro nové zaměst. stanoven na zkušební dobu; použití moderních pomůcek	Zefektivnění řízení a rozvoj lidských zdrojů, podpora rozvoje systému komunikace, zvýšení technického zabezpečení chodu organizace, optimalizace nákladů	Inovovat metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání, vytvořit systém interního vzdělávání, zařadit téma rovných příležitostí
Do identifikovaných vzděl. potřeb je zahrnut lékařský i nelékařský personál	Zvýšení konkurenceschopnosti spol., zvýšení adaptability zaměst. na trhu práce	Dotazníkové šetření vzděl. potřeb zaměst.	Školení, workshopy, semináře, stáže, odborné praxe, supervize	Srovnávací analýza požadované kvalifikace a skutečných znalostí u nových zaměst., osobní	Dotazníkové šetření po ukončení vzděl. akce, hodnocení efektivity přínosu vzděl. akce v praxi nadřízeným	Prohloubení kvalifikace, finanční spoluúčast organizace na vzděl. aktivitě, možnost	Interní i externí	HMG stanoven na rok, průběžně se mění dle potřeb; témata:	Efektivní naplnění kvalifikačních požadavků na pozici, včasné	Zefektivnit zpětnou vazbu vzdělávacích akcí, rozšířit vzděl. aktivity o nová témata a začlenit další skupiny

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
				rozhovory		kvalitnějšího pracovního výkonu		odborná, vyplývající z legislativy, vstupní školení; moderní pomůcky	dodržování legislativních norem, cílený rozvoj zaměst.	zaměst. do vzdělávání, systematicky provázet cíle spol. s individuálními plány zaměst.
Identifikování potřeb v těchto odděleních: IT, marketing, ekonomické, mzdové, personální, call centrum, autobusové, prodejní	Zvýšení produktivity práce, zvýšení kvalifikace a zastupitelnosti zaměst., snížení fluktuace, růst konkurenceschopnosti spol. na trhu práce	Dotazování – osobní rozhovory s manažery, mystery shopping, analýza hodnotících dotazníků z uskutečněných školení	Výklad, přednáška, diskuze, dialog, skupinová práce, zážitkové učení, videotrénink, workshopy, projektivní metody	Rozhovory s manažery a zaměst., mystery shopping	Hodnotící dotazníky po ukončení vzděl. akce, osobní rozhovory, analýza zpráv ze školení, mystery shopping	Rozvíjení dovedností a schopností, kariérní postup a mzdový růst, pochvaly i kritiky zaměstnanců	Interní i externí	HMG má sezónní charakter, legislativní školení probíhají na počátku roku; široká škála témat; standardní pomůcky	Zvýšení profesní mobility a stability zaměst., zajištění motivace ke vzdělávání, snížení fluktuace zaměst., zvýšení obratu spol.	Zavést systém plánování vzdělávání a propojit ho s pravidelným hodnocením zaměst., nastavit individuální rozvojové plány
Potřeby jsou souhrnně identifikovány u všech zaměst., vyplývají z odborných nedostatků	Zvýšení odbornosti personálu, zvýšení flexibility při řešení pracovních úkolů, zvýšení kvality práce, umožnění genderového vyvážení	Strukturovaný dialog vedený nadřízeným, analýza kvalifikačního profilu zaměst. a požadavků na prac. pozici, analýza plánů individuálního rozvoje	Kurzy, rekvalifikační kurzy, samostudium, trénink na pracovišti, mentorování	Strukturovaný dialog vedený nadřízeným, analýza kvalifikačního profilu zaměst. a požadavků na prac. pozici, analýza plánů individuálního rozvoje, konzultace s řediteli divize	Dotazníkové šetření po ukončení vzděl. akce, testy, osobní pohovor se zpětnou vazbou na vzděl. akci, hodnocení dopadů vzděl. akce v prac. výkonu zaměst. nadřízeným	Zvyšování konkurenceschopnosti a uplatnitelnosti i zaměst., kariérní růst, flexibilita pracovního úvazku	Interní i externí	Témata: vyplývající z legislativy, jazykové dovednosti, odborné školení, procesní vzděl., IT	Eliminovat rozdíl mezi požadovanými a skutečnými dovednostmi zaměst.	Vytvořit systém vnitrofiremního předávání informací formou odborných, vyškolených interních lektorů a zároveň zapojit větší počet žen.
Vedoucí zaměstnanci, operátoři (zaměstnanci call centra), potřeby	Zvýšení kvalifikace zaměst., zvýšení uplatnitelnosti a atraktivnosti spol. na trhu práce	SWOT analýza jednotlivých zaměst., dotazníkové šetření, pohovory	Školení, prezentace, diskuze	Osobní pohovory	Analýza zpětné vazby zaměst. po ukončení vzděl. akce		Interní i externí	Bez HMG	Rozvíjení kompetencí zaměst. pro vyrovnání se ostatním	Doposud nemělo vzdělávání systémovou povahu. Proto bude vytvořen

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
definovány též u skupiny zaměstnanců do 25 let									členům týmu	jasný systém kompetencí a kvalifikovanosti zaměst. dle prac. pozice. Bude rozšířen tým interních lektorů a dodržen princip rovných příležitostí.
Vyšší MNG, střední MNG, nižší MNG	Zvýšení ekonomického přínosu, posílení odborných znalostí pracovníků výroby, efektivnější reflektování potřeb, posílení pozice spol. na trhu	Individuálně řízené rozhovory s vybranými zaměst.	Školení, přednášky, skupinové kurzy	Analýza potřeb vedoucích útvarů a konsolidace v personálním útvaru	Hodnocení spokojenosti účastníkem po ukončení vzděl. akcí	Nutnost pro výkon prac. pozice, legislativní požadavek	Externí	Roční plány vzdělávání	Cíle založené na: plnění legislativních požadavků, plnění požadavků ISO, plnění požadavků zákazníků	Doposud probíhalo vzdělávání dle nahodilých požadavků. Proto bude vzdělávání systematizováno, budou stanoveny priority vzdělávání a natavena měřitelnost dopadů vzdělávání
Diference potřeb dle tematických oblastí: odborné dovednosti, osobnostní rozvoj, řízení procesů	Snížení fluktuace zaměst., zvýšení motivace a loajality zaměst., zefektivnění procesů a řízení zaměst., zvýšení součinnosti mezi útvary	Řízené a individuální rozhovory, anonymní průzkum spokojenosti zaměst., neformální setkání se zaměst.	Standardní odborná školení, kurzy	Řízené a individuální rozhovory, anonymní průzkum spokojenosti zaměst., neformální setkání se zaměst.	Analýza spokojenosti účastníků po vzděl. akci – písemná zpětná vazba nebo osobní dotazování	Rozšíření odborných znalostí a dovedností, zvýšení postavení zaměst. na trhu práce	Externí		Doplnit kvalifikaci pro danou prac. pozici, rozšířit přehled zaměst. o výrobních procesech, rozvíjet kooperaci mezi útvary a kurzy	Vytvořit dlouhodobou vzdělávací koncepci – s výhledem alespoň na dva roky, aktualizovat potřeby s předstihem, zavést systém interního vzdělávání
Diference potřeb dle tematických oblastí: IT znalosti,	Zajištění kvalifikovaného a stále se učícího	Kvalitativní sběr informací o současném stavu	Zákonná a povinná školení, profesní školení	Kvalitativní sběr informací o současném stavu	Hodnotící dotazníky a pohovory		Interní i externí	HMG stanoven na jeden	Zvyšování kvalifikace a znalostí	Rozšířit již fungující vzdělávací systém

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
oblast kvality a zlepšování, právní a finanční oblast, oblast řízení a výroby, strategické a prodejní jednání, jazykové dovednosti, komunikační dovednosti	zaměst., zvýšení jeho sebevědomí, zachování pracovní pozice a zvýšení stability zaměst., zkvalitnění produktů a výroby	znalostí, schopností a dovedností zaměst. a porovnání s budoucími potřebami společnosti		znalostí, schopností a dovedností zaměst. a porovnání s budoucími potřebami společnosti.	s absolventy vzděl. programu, roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, kvalitativní hodnocení školitelů			rok, dlouhodobé výhledy na dva roky	vč. osobního rozvoje zaměst.	o jiné oblasti vzdělávání než zákonem stanovené.
Potřeby se týkají znalostí procesů výroby a využívání vstupních zdrojů; potřeby bez specifikace pracovních oddělení a pozic zaměst.	Úspěšné zavedení nových procesů ve výrobě, zrychlení a zefektivnění výroby, snížení režijních nákladů, umožnění mzdového růstu zaměst.	Potřeby vyplynuly z definování růstu poptávky po nových výrobcích a růstu kusové výroby	Workshopy, přednášky, prezentace, praktická výuka	Dotazníkové šetření, průzkum, osobní pohovory	Dotazníkové šetření, hodnocení zpráva o průběhu kurzu od lektora, osobní pohovor	Zvyšování kvalifikace, osobní finanční ohodnocení	Interní i externí	HMG je operativně upravován dle potřeby – posouvání daných termínů	Cíle dány strategií spol., zajištění konkurenční schopnosti a udržení dostatečné technické znalosti a odbornosti zaměst.	Pokračovat v již nastavených procesech vzdělávání z projektu "Školení je šance"
Potřeby definovány u TOP MNG, inženýrů, MNG logistiky, vedoucích pracovníků, pracovníků obchodu a ostatních pracovníků	Zvýšení adaptability spol. na změny, zvýšení kvalifikace a zastupitelnosti zaměst., zefektivnění prac. výkonu, zvýšení možnosti osobního ohodnocení, pokles míry fluktuace zaměst., zvýšení návratnosti investic do vzdělávání	Dotazníkové šetření	On-the-job metody a off-the-job metody (školení)	Dotazníkové šetření, analýza legislativních požadavků, analýza kvalifikačních kritérií, doporučení vzdělávacích organizací	Ověření v praxi – dle hodnocení výsledků prac. činnosti zaměst. související se školením, interní audit, ústní či písemné přezkoušení	Zvyšování osobní kvalifikace zaměst., ohodnocení zaměstnavatelem	Externí	HMG je kvartálně aktualizován dle potřeb	Rozvinutí schopností a dovedností zaměst. pro danou prac. pozici, zlepšení jeho výkonnosti	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je tak vybudovat dlouhodobý systematický program vzdělávání, jakožto součást plánů osobního rozvoje. Součástí bude vyškolení interních lektorů.
Potřeby dle	Posílení osobnostního	Roční hodnotící	Školení,	Roční hodnotící	Analýzy ročních	Finanční	Interní i	HMG je	Zajištění	Dosud bylo

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
pracovní pozice: zaměstnanci, „Back-office“, obchodní zástupci, MNG	odborného rozvoje zaměst., posílení pozice firmy na trhu, snížení fluktuace zaměst., umožnění expanze firmy a rozšíření počtu zaměst.	pohovory, pozorování běžného pracovního provozu	veletrhy, kurzy	pohovory, analýza firemních nároků na jazykové znalosti na prac. pozici	uzávěrek, zhodnocení praktického celoročního chodu firmy	bonusy, uvolnění zaměst. na kurzy v rámci pracovní doby	externí	sestavován na jeden rok	konkurenceschopnosti a bezpečnosti provozu podniku, zvyšování prodeje, zajištění dlouhodobé prosperity firmy, zvyšování odborných kompetencí zaměst.	vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na aktuální potřeby. Cílem je tak vybudovat systematický program vzdělávání, zaměřený na odborné vzdělávání, zavést interní vzdělávací systém.
Potřeby rozlišeny na tyto kategorie: potřeby ovlivňující efektivnost zakázek, potřeby definované legislativou, potřeby ovlivňující efektivnost zaměst. a vzdělávání ve firmě; zaměst. bez specifikace pracovních pozic	Sjednocení prac. postupů, rozvíjení zaměstnanců vlastními kapacitami, rozvíjení vnitrofiremního předávání zkušeností	Hodnocení zaměst. nadřízenými na základě hodnotícího pohovoru	Odborná přednáška, otevřené kurzy, interní workshopy	Hodnotící pohovory	Vyplnění formuláře hodnocení vzdělávacího kurzu účastníky		Interní i externí	HMG ovlivněn sezónností, vzděl. aktivity soustředěny do období září-duben; témata pokrývají potřeby; standardní pomůcky	Cíle korespondují s cíli a prioritami firmy	Upravit vzdělávací systém prostřednictvím definování standardů osvědčené praxe a zavedení modelu mentoringu – vytvoření interního vzdělávacího systému.
Potřeby definovány ve skupinách: MNG, obchodní úsek, prodejci, produktový tým, asistentky, zaměst. s předpokladem využití cizích jazyků	Zvýšení kompetencí zaměst.; zvýšení spokojenosti, motivace a loajality zaměst.; snížení fluktuace zaměst.; podpoření růstu a rozvoje spol.; zvýšení konkurenceschopnosti spol.	Rozhovory, konzultace s lektory a s účastníky seminářů	Interaktivní metody výuky – výklad, moderovaná diskuze, praktická cvičení, videotrénink, práce ve skupinách	Dotazování účastníků kurzů, dotazování přímých nadřízených	Vyplnění formulářů po ukončení seminářů se stanovením cílů rozvoje zaměst., zpětná vazba k semináři – na začátku semináře a s časovým odstupem	Profesní a osobní rozvoj zaměst.	Interní i externí	Dvouletý HMG; standardní pomůcky	Rozvoj měkkých dovedností zaměst.	Zdokonalit a rozšířit odborné vzdělávání o nová témata, zapojit interní lektory a přímé nadřízené do interního vzdělávání.
Rozlišení potřeb dle	Zkvalitnění a	Dotazníkové šetření	Adaptační	Dotazníkové	Neprovádí se	Kariérní růst,	Interní i	HMG není	Cíle	Systematizovat

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
tematických oblastí dovedností: manažerské, profesní, profesní IT, obecné jazykové a IT	zefektivnění práce, podpora stability zaměst. a jejich uplatnitelnosti na trhu práce, posílení pozitivní image spol.		zácvik, školení s výkladem a praktickou ukázkou, využití inovativních metod	šetření		zvýšení produktivity zaměst., spokojenost v zaměstnání, udržitelnost zaměstnání	externí	vypracován	odpovídají jen požadavkům managementu u spol.	vzdělávací systém a zavést odborné vzdělávací aktivity.
Potřeby specifikovány u těchto pracovních úseků: výrobní úsek, úsek údržby, technologický úsek, interní auditoři	Rozvoj znalostí a dovedností zaměst., zefektivnění řešení pracovních problémů, efektivnější zajištění bezpečnosti výroby, zefektivnění řízení spol., zvýšení adaptability zaměst.	Přímá komunikace v rámci vedení spol.	Školení daná legislativou, odborná školení	Potřeby vyplývají z legislativy	Interní formulář hodnocení školení	Osobní rozvoj zaměst., posílení jistoty zaměstnání	Externí	HMG stanoven na rok	Zvýšení úrovně znalostí a vědomostí zaměst.	Zavést systémový vzdělávací program založený na identifikovaných potřebách a důslednějším výběru vzděl. metod, lektorů a hodnocení vzděl. aktivit.
Potřeby jsou identifikovány u: MNG výroby, obsluhy technologie, IT/obchod/logistiky /THP; potřeby dále specifikovány pro zaměst. do 25 let a nad 50 let	Získání znalostí a dovedností pro výkon dané prac. pozice, udržení kontaktu zaměst. s novými trendy, zlepšení klimatu na pracovišti, minimalizace fluktuace zaměst., zvýšení návratnosti investic do vzděl., zvýšení kvality služeb	Dotazníkové šetření, analýza profilů pracovních pozic zaměst., analýza koncepce vedení spol.	Různé typy školení: školení nutné pro výkon profese, školení vyplývající z legislativy, školení v rámci certifikace, individuální profesní školení, školení pro nové zaměst.	Potřeby vyplývají: z individuálního zájmu pracovníků, z legislativy, z nových technologií a pracovních prostředků	Bez hodnocení	Prohloubení osobních znalostí, splnění legislativního požadavku	Interní i externí	Bez HMG	Uspokojit individuální potřeby zaměst., splnit potřeby na danou prac. pozici, reagovat na nové technologie, uspokojit potřeby spol.	Systematizovat celý vzdělávací systém, nastavit monitoring a identifikaci potřeb jednotlivých zaměstnanců
Potřeby jsou zaměřeny na celkové zvýšení kvalifikace	Zvýšení produktivity a efektivnosti práce, zkvalitnění organizace práce, snížení fluktuace zaměst., zvýšení konkurenceschopnosti firmy	Analýza písemných návrhů účastníků vzděl. akce, osobní rozhovory	Školení	Dotazníkové šetření při ukončení interního školení, osobní rozhovory	Dotazníkové šetření hodnotící školení, osobní rozhovory	Zvýšení kvalifikace, kariérní růst	Interní i externí	HMG nastaven na konci roku pro rok následující; témata dány na základě		Sjednotit a zintenzivnit systém vzdělávání a zpřístupnit ho pro co největší počet zaměst., sjednotit interní systém vzdělávání.

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
								pohovorů a dotazníků		
Potřeby identifikovány u všech zaměstnanců, bez specifikace typové pozice a pracovního oddělení	Růst adaptability a kvalifikovanosti zaměst., růst adaptability a konkurenceschopnosti spol., snížení fluktuace zaměst.	Analýza informací z: získaných z: personálního plánování, hodnocení zaměst. a hodnocení naplněnosti kompetenčního modelu, rozhovorů s MNG	Přednášky, praktické zkoušky a záznamy z praxe, modelové situace, interaktivní vzdělávání	Analýza informací z: získaných z: personálního plánování, hodnocení zaměst. a hodnocení naplněnosti kompetenčního modelu, rozhovorů s MNG	Anketní hodnotící lístky po vzděl. akci, hodnocení efektivity vzděl. akce v praxi nadřazeným po 3 a 6 měsících po vzděl. akci	Zvýšení kvalifikační úrovně a uplatnitelnosti na trhu práce	Interní i externí	HMG stanoven na jeden rok	Zefektivnit a rozšířit systém interního vzdělávání, zavést nové metody vzděl., revidovat systém hodnocení efektivity vzděl.	Vytvořit jednotný systém identifikace vzdělávacích potřeb.
Potřeby identifikovány ve skupinách: TOP MNG, střední MNG, pracovníci obchodu, logistiky, administrativy	Zvýšení odborné kvalifikace a zastupitelnosti zaměst., zkvalitnění služeb, zlepšení manažerských schopností, zvýšení motivace zaměst., pokles fluktuace zaměst.	Hodnotící pohovory, dotazníkové šetření se zaměst.	Zákonná školení	Definování potřeb nadřazenými	Osobní pohovor	Získání nových znalostí a dovedností v praxi	Interní	Školení probíhá jednou ročně	Splnění legislativou daných školení	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ve vazbě na plnění legislativní povinnosti. Cílem je tak vybudovat systematický program vzdělávání, zaměřený na odborné vzdělávání a hodnocení potřeb zaměst., zavést interní a vzdělávací systém.
Potřeby identifikovány ve skupinách: „Back-office“, střední MNG, pracovníci obchodu a marketingu	Zvýšení konkurenceschopnosti spol., zvýšení kompetencí zaměst., zefektivnění vnitrofiremního přenosu znalostí a dovedností, zvýšení motivace zaměst.	Dotazníkové šetření, analýza pracovních výkonů a výkazů zaměst.	Semináře, školení	Dotazníkové šetření, analýza pracovních výkonů a výkazů zaměst.	Dotazníkové šetření po ukončení vzděl. akce, hodnocení pracovních výkonů zaměst.	Zvýšení odborné kvalifikace, kariérní postup	Externí		Posílení jazykových dovedností, zlepšení soft skills, zvýšení kompetence zaměst., zefektivnit práci s IT	Systematicky rozdělit vzdělávací oblasti dle témat, naplně kurzů a cílových skupin. Bude sestaven vzdělávací plán a aktualizován dle

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
Potřeby identifikován v provozovnách Křimice a Štáhlavy; potřeby definovány u THP profese, dělnické profese – diferencování dle typové pozice zaměst.	Zvýšení adaptability zaměst., zvýšení konkurenceschopnosti spol., zvýšení odborných znalostí a dovedností zaměst., posílení udržitelnosti prac. míst	Analýza hodnocení výkonu a potenciálu zaměst., analýza celkových záměrů spol. a platné legislativy	Prezenční výuka, otevřené kurzy, outdoorové programy, samostudium, koučink	Hodnotící pohovory, analýza hodnocení prac. výkonu a kompetencí, pozorování zaměst. při práci	Hodnotící dotazníky od účastníků vzděl. akce, pozorování zaměst. při práci	Prohloubení kvalifikace, získání klíčových dovedností, plně hrazené některé atraktivní kurzy zaměstnavatelem	Interní i externí	HMG stanoven vždy pro následující rok	Zajistit požadovanou kvalifikaci na všech prac. pozicích	nových potřeb. Zavést komplexní vzdělávací systém s důsledným plánováním vzděl. aktivit, bude posílen systém interního vzdělávání, zajistit rovné příležitosti pro osoby nad 50 let
Diference potřeb dle pracovní pozice: vrcholový MNG, střední MNG, liniový MNG, THP pracovníci, interní lektoři, dělnické profese	Široké spektrum pozitivních dopadů dle pracovní pozice zaměst.	Dotazníkové šetření a osobní rozhovory se zaměst.	Odborná školení, jazykové kurzy	Analýza hodnocení zaměst. nadřazenými – dialog, dotazníkové šetření	Pozorování a pravidelné rozhovory	Udržení prac. pozice a finančního příjmu, získání větší flexibility, mzdový a kariérní růst, zefektivnění své práce	Externí	Rozlišně stanovené HMG – odvíjí se od prac. náplně jednotlivých oddělení	Získání osvědčení po absolvování vzděl. akce, vyškolení skupinu interních lektorů, získat žádoucí dovednosti od daných vzděl. akcí	Propojit vzdělávání s každodenními pracovními úkoly zaměstnanců, vyškolení skupinu interních lektorů, zajistit odbornou zpětnou vazbu, monitorovat osobní potřeby zaměst.
Potřeby identifikovány u všech zaměstnanců, bez specifikace typové pozice a pracovního oddělení	Zvýšení odborných znalostí zaměst., snížení chybovosti a zvýšení kvality služeb, zvýšení stability a zjednodušení prac. procesů, snížení zátěže zaměst.	Analýza strategických cílů firmy, průzkum motivace zaměst., analýza ročního hodnocení zaměst., dotazníkové šetření, doporučení lektorů	Projektové učení, zážitková pedagogika, interaktivní výklad, praktická cvičení, modelové situace, diskuze, příklady z praxe	Analýza strategických cílů firmy, průzkum motivace zaměst., analýza ročního hodnocení zaměst., dotazníkové šetření, doporučení lektorů	Analýza dosažených hodnot indikátorů zachycujících fungování spol., znalostní testy	Pochvala zaměst., finanční odměna	Interní i externí	HMG je každoročně aktualizován	Cíle dány již uskutečněnými projekty na vzdělávání	Doplnit dosavadní způsob vzdělávání o e-learningové aktivity, proškolení tým interních lektorů
Potřeby identifikovány u všech zaměstnanců, bez specifikace	Posílení kompetencí zaměst., zvýšení jejich odbornosti, rozvoj	Analýza strategických cílů a vizí spol., vyhodnocení úrovně	Učení z praxe, přednášky a prezentace	Analýza rozdílů požadavků na prac. místo vůči skutečné	Hodnotící dotazník vzděl. akce	Získání a udržení požadované kvalifikace	Externí	HMG stanoven na rok	Získání a udržení požadované	Doplnit dosavadní program vzdělávání o e-learningový

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
typové pozice a pracovního oddělení, difference potřeb dle standardních okruhů vzdělávání (cizí jazyky, IT dovednosti, řízení a vedení lidí, výroba, interní vzdělávání, odborná oblast)	komunikačních dovedností, zvýšení motivace zaměst. a prac. výkonu, zvýšení konkurenceschopnosti spol., zvýšení kvality výrobků a služeb	dosažené kompetence zaměst.		kvalifikaci zaměst.		pro prac. místo			kvalifikace pro prac. místo	systém umožňující aplikaci modulového vzdělávání, proškolení tým interních lektorů
Potřeby definovány v odborném vzdělávání	Zvýšení odbornosti proškolených zaměst., zvýšení motivace zaměst., snížení fluktuace zaměst., zvýšení meziročního obrátu, posílení konkurenceschopnosti spol.	Analýza kvalifikačních požadavků na prac. pozici, hodnotící pohovory	Školení, semináře	Analýza kvalifikačních požadavků na prac. pozici, hodnotící pohovory	Hodnotící formulář od účastníka vzděl. akce, kontrolní testy	Zvýšení kvalifikace, získání nových znalostí a dovedností, zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce i v rámci spol., odměňování, kariérní postup	Interní i externí	HMG vždy stanoven na rok – závisí na pracovním vytížení zaměst.; standardní pomůcky	Zajistit kvalifikované zaměst., nastavit kompetence pro vedoucí prac., připravit interní lektory, vzdělávat zaměst. ve specifických oblastech	Zavést kompetenční modely pro vedoucí prac., vytvořit tým interních lektorů, aktualizovat podnikový systém rozvoje lidských zdrojů, revidovat popis pracovních míst s přiřazením požadovaných kompetencí
Diference potřeb dle pracovní pozice: vrcholový MNG, střední MNG, liniový MNG, THP pracovníci, interní lektori, dělnické profese	Široké spektrum pozitivních dopadů dle pracovní pozice zaměst.	Analýza požadavků na prac. místo a prac. výkonů podřízených, analýza spokojenosti zákazníků dotazníkové šetření	Interaktivní metody – hry, zážitková pedagogika	Analýza hodnocení zaměst. nadřízenými – dialog	Pozorování a příležitostné rozhovory, MBO, analýza akčních plánů od podřízených	Udržení prac. pozice a finančního příjmu, získání větší flexibility, mzdový a kariérní růst, zefektivnění své práce	Externí	HMG vychází ze sezónnosti práce jednotlivých oddělení, slučování účastníků dle témat kurzů	Získání osvědčení po absolvování vzděl. akce, vyškolit skupinu interních lektorů, získat žádoucí dovednosti daných vzděl. akcí	Propojit vzdělávání s každodenními pracovními úkoly zaměstnanců, vyškolit skupinu interních lektorů, zajistit odbornou zpětnou vazbu, monitorovat osobní potřeby zaměst.
Potřeby nejsou specifikovány dle	Zvýšení konkurenceschopnosti	Hodnotící pohovory, analýza potenciálu	Otevřené kurzy, kurzy „šité na	Hodnotící pohovory,	Hodnotící dotazník vzděl.		Interní i externí	Vzděl. akce plánovány	Pružně reagovat na	Vybudovat komplexní systém

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
typové pozice č pracovního oddělení zaměst., potřeby definovány pro skupinu zaměst. do 25 a nad 50 let	i spol., udržení kvalifikovaných prac. sil, pokles míry fluktuace a absence zaměst., zvýšení kompetencí zaměst., umožnění osobního, profesního a kariérního růstu, zvýšení kvalifikace znevýhodněných skupin	zaměst., průzkum spokojenosti zaměst., hodnotící dotazník vzděl. akce	míru“, individuální školení přímo na pracovišti	analýza rozdílů požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. místo, analýza potenciálu zaměst., průzkum spokojenosti zaměst.	akce, hodnocení účinnosti vzděl. akce hodnocením pracovních výsledků			dle aktuální potřeby	mění se požadavky na pracovní místo	vzdělávání, jež bude založený na monitoringu vzděl. potřeb; vytvořit tým interních lektorů; dodržovat rovné příležitosti ve vzdělávání
Potřeby definovány v odborné oblasti znalostí; potřeby bez specifikace typové pozice a pracovního oddělení zaměst.	Zvýšení komunikačních schopností a motivace zaměst., umožnění pružné reakce na zvyšující se výrobu, zvýšení efektivity a kvality práce	Dotazníkový průzkum zájmu zaměst. o vzdělání	Dialog, hry, skupinové a individuální práce, koučink	Dotazníkový průzkum zájmu o vzdělávání ze strany zaměst., analýza vzděl. potřeb celé společnosti	Kvalitativní hodnotící dotazník účastníků vzděl. akce, analýza výsledků hospodaření spol.	Zajištění prac. místa, kvalifikační růst, kariérní postup, finanční ohodnocení, zvýšení mzdy	Interní	HMG na následující rok	Zvýšení komunikačních schopností a motivace ke vzdělávání, zvýšení efektivity a kvality práce, zajištění kvalifikovaných lidských zdrojů	Pokračovat v již nastavených procesech vzdělávání a doplnit je o odborná školení.
Potřeby definovány: u řidičů MHD a zaměst. údržby vozidel, u technicko-hospodářských zaměst.	Umožnění diagnostiky a efektivního řešení náhlých situací, umožnění vykonávat sdružené profese, podpora odborného rozvoje zaměst.	Formy přímé komunikace mezi zaměst., porady	Školení - využívány interaktivní formy výuky, otevřené kurzy	Osobní pohovory	Dotazníkové šetření účastníků po ukončení vzděl. akce, podání písemné zprávy o vzděl. akci	Doplnění profesních znalostí a dovedností	Interní i externí	Každoroční stanovení HMG na začátku roku – v průběhu roku se mění dle potřeb, školení: zákonná, odborná, jazyková, manažerská	Posílení týmové spolupráce a komunikace napříč firmou, zmonitorování kompetencí prac. pozic, zvyšování dovedností pracovníků	Sestavit projektový tým zajišťující vzdělávání, důsledněji vybírat interní lektory
Potřeby definovány ve skupinách: TOP a	Zvýšení adaptability zaměst. na trhu	Dotazníkové šetření se zaměst., řízené	Školení, workshop,	Dotazníkové šetření se	Kvalitativní metoda	Osobní rozvoj a osvojování si	Interní i externí		Rozvíjet kvalifikační	Dosud bylo

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
střední MNG, mistři, pultoví prodejci, vedoucí prodejen, zaměst. výroby, interní trenéři, řidiči osoby nad 50 let	práce, zvýšit konkurenceschopnost podniku, modernizování a zefektivnění výroby	rozhovory s vedoucími	rotace práce, demonstrování, koučink, přednášky	zaměst., řízené rozhovory s vedoucími	hodnocení vzděl. akce	nových vědomostí a dovedností, finanční ohodnocení			a osobní znalosti a schopnosti zaměst., zprostředkování odborných kompetencí	v podniku řešeno ad hoc. Cílem je tak vybudovat systematický program vzdělávání, zaměřený na odborné vzdělávání a rovné příležitosti žen a mužů.
Potřeby identifikovány u manažerů a supervizorů, ostatní zaměst. bez specifikace potřeb	Zvýšení kompetentnosti zaměst., získání odborných a specifických znalostí	Analýza výstupů z hodnocení výkonnosti zaměst., osobní pohovory, koučink	Classroom trénink, koučink, stínování a stáže, e-learning	Motivační průzkum, osobní dotazování, surveys	Měření kvality vzděl. akce a kvalitativní zhodnocení jejího dopadu do praxe	Konkurenceschopnost, osobní a profesní, motivace k další práci	Interní i externí	HMG stanoven na rok		Zavést nové vzděl. metody a nástroje, zkrátit rozvojové aktivity a rozšířit jejich počet, školení budou probíhat lokálně – napříč celou ČR.
Potřeby identifikovány u manažerů, THP pracovníků a výrobních operátorů	Odlišení spol. od konkurentů na trhu, pro zaměst. - zajištění vybavení novými odbornými poznatky	Dotazování, hloubkové rozhovory, analýza přehledu dosavadního vzdělávání ve firmě	Školení	Hodnotící pohovory			Interní i externí	HMG koresponduje s nastavením z realizovaného projektu s podporou ESF	Zajistit školení manažerských dovedností, obecnou jazykovou výuku a školení v oblasti soft skills	Vytvořit organizovaný systém odborného vzdělávání.
Bez specifikace typové pozice a pracovního oddělení či tematické oblasti potřeb	Zvýšení motivace ke vzdělávání, zvýšení znalostní úrovně odborného zaměření zaměst.	Analýza plánu školicích aktivit vedoucím pracovníkem	Otevřené semináře, školení, další metody bez specifikace – probíhají v rámci aktuálního vzděl. programu společnosti	Analýza rozdílu skutečné a požadované klasifikace zaměst. na dané prac. místo	Hodnotící formulář po ukončení vzděl. akce, kvalitativní hodnocení praktického přínosu vzděl. akce v praxi nadřazeným		Externí	HMG stanoven na rok	Udržet profesní způsobilost, zvyšování kvality odborných znalostí a dovedností zaměst.	Udržet současně nastavený systém vzdělávání.
Potřeby	Zvýšení motivace	Osobní rozhovory	Školení,	Srovnání rozdílů	Subjektivní	Vysoká	Externí	HMG je	Zajistit	Zavést systém

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
identifikovány u TOP MNG, středního MNG; ostatní zaměst. bez specifikace	zaměst. ke vzdělávání, zvýšení odpovědnosti za svou práci a hospodárné jednání, zvýšení úrovně vedení zaměst., zajištění potřebných znalostí zaměst.		odborné semináře, kurzy	požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici, analýza výsledků čtvrtletního hodnocení zaměst.	hodnocení účastníků po ukončení vzděl. akce, analýza výsledků čtvrtletního hodnocení zaměst.	motivace		sestavován na rok; k výuce je využívána projekční místnost	odborné, IT, jazykové a manažerské vzdělávání zaměst.	interních lektorů.
Potřeby identifikovány u konzultantů/developerů a THP	Rozšíření portfolia služeb a produktů, zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, udržení současných prac. míst, zvýšení a rozšíření kvalifikace zaměst., zvýšení hodnoty zaměst. na trhu práce, zvýšení motivace zaměst. k osobnímu rozvoji	Hodnotící pohovory se zaměst., dotazníkové šetření s uvedením vzděl. potřeb	Teoretická a praktická školení	Zhodnocení pracovních výkonů zaměst. nadřízeným pracovníkem., osobní rozhovory	Zhodnocení dopadů absolvované vzděl. akce v pracovním výkonu nadřízeným pracovníkem	Zvyšování odbornosti pro rozvoj a udržení společnosti, pochvala, finanční odměna, kariérní růst	Interní i externí	HMG stanoven na rok	Maximalizace využití potenciálu zaměst., zajištění kvalitní přípravy zaměst. pro praktické vykonávání školených oblastí a technologií	Nastavit interní vzdělávací systém, rozšířit rozsah vzděl. aktivit o nová témata.
Potřeby definovány dle tematických oblastí: odborná oblast, cizí jazyky, legislativa, interní předávání znalostí, práce s počítačem, manažerské schopnosti, obchod a servis; nejsou rozlišeny potřeby dle pracovních pozic zaměst.	Prohloubení znalostí a kvalifikace zaměst., zvýšení jejich kompetencí, zvýšení seberealizace, zvýšení konkurenceschopnosti spol., zvýšení produktivity spol.	Dotazníkové šetření, analýza potřeb vyplívající z legislativy	Kurzy, workshopy	Hodnotící rozhovory se zaměst., dotazníkové šetření u vedoucích pracovníků	Hodnotící rozhovory, posuzování výsledků práce a pracovního chování zaměst., plnění specifik pro danou pracovní pozici	Umožnění ovlivnění dění ve společnosti, zvyšování osobní hodnoty na trhu práce	Interní	Vzděl. akce probíhají dle potřeby	Příspěvek ke zvyšování adaptability zaměst., zvyšovat odbornosti zaměst., rozvíjet kvalifikační úroveň a kompetence zaměst.	Maximalizovat zapojení interních lektorů, zapojit odborné vzdělávání do současného vzdělávacího systému
Potřeby definovány u zaměstnanců sekce Design a Centra sdílených služeb; potřeby bez	Zvýšení kompetencí zaměst., zvýšení jejich odbornosti, zefektivnění a zvýšení produktivity práce,	Dotazníkové šetření manažerů, diskuze	Vzdělávání na pracovišti – instruktáž a asistování, školení	Analýza rozdílu požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac.	Dotazníky zpětné vazby účastníků ihned po skončení vzděl. akce, testy, pozorování	Udržení prac. místa, zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce,	Interní i externí	HMG stanoven vždy na fiskální rok (1.4.-31.3.) –	Umožnit rozvoj a budování kariéry zaměst.,	Vytvořit funkční vzdělávací systém, jehož prioritou bude provázání teorie

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
rozdílení pracovních pozic zaměst.	zvýšení konkurenceschopnosti podniku, zvýšení jistoty zachování prac. míst			pozici, řízené „meeting“ vedení spol.	pracovního výkonu účastníka jeho nadřazeným	potřeba neustálého zlepšování		operativně rušeny vzděl. akce v závislosti na nárůstu výroby; standardní pomůcky	snížit množství času k adaptaci zaměst.	s praxí a rozšíření systému o soft skills; dále bude rozvíjen systém interních lektorů.
Potřeby definovány u MNG, THP, manažerů, zaměst. všech útvarů - bez další specifikace	Zvýšení kompetencí zaměst., získání potřebných odborných a jazykových dovedností pro danou prac. pozici	Hodnotící rozhovory, diskuze při tvorbě business plánu	Přednáška, přednáška s diskuzí, školení	Dotazování v rámci hodnotících rozhovorů, diskuze managementu v rámci business plánu	Hodnotící formulář spokojenosti účastníka vzděl. akce	Ztráta dané pracovní pozice	Interní		Rozvoj odborných znalostí a dovedností zaměst.	Vytvořit vlastní firemní vzdělávací program, jež bude zahrnovat tým interních lektorů a odborné vzdělávání v uzavřených školení. Součástí bude souhrnný plán školení na kalendářní rok.
V potřebách je zahrnuta jak odborná oblast dovedností, tak i jazyková vybavenost, dále oblast řízení, oblast obchodu a marketingu, finanční oblast, IT, řízení lidských zdrojů	Zvýšení kvality služeb a produktů, získání nových a prohloubení stávajících znalostí pro výkon práce, zlepšení marketingu firmy, získání jazykových dovedností	Dotazníkové šetření vedoucích zaměst., osobní rozhovory s jednatelem	Přednáška, přednáška s diskuzí, semináře, inscenační metody	Dotazníkové šetření vedoucích zaměst.	Hodnotící dotazník účastníků vzděl. akce, dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky	Možnost zvýšení si kvalifikace, úhrada školení zaměstnavatelem, setkání se s jinými účastníky školení	Interní i externí	Vzděl. akce probíhají operativně dle potřeby	Rozvíjení odborných znalostí a dovedností zaměst.	Vytvořit vlastní firemní vzdělávací program, jež bude zahrnovat síť interních lektorů, dále vytvořit plán vzdělávání a zařadit odborná témata.
Potřeby jsou identifikovány mezi zaměst. různých pracovních úseků napříč společností, jež jsou součástí výrobního procesu planetových převodovek	Zvýšení konkurenceschopnosti spol., umožnění zavádění inovativních postupů a produktů ve spol., umožnění profesního, kvalifikačního i osobního růstu zaměst., rozšíření	Analýza rozdílů požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici – přímé dotazování vedoucích pracovníků, analýza ročního plánu vzděl.	Přednášky, semináře, otevřené kurzy, práce ve skupině	Analýza požadavků vedoucích prac., analýza rozdílu požadované a skutečné kvalifikace zaměst., roční hodnocení zaměst.	Hodnotící dotazník účastníka po ukončení vzděl. akce, po 6 měsících se hodnotí dopady v pracovním výkonu pracovníka	Finanční ohodnocení - variabilní složka mzdy, kvartální bonusy, srážky ze mzdy; zvýšení znalostí a dovedností zaměst.	Externí	HMG vždy stanoven na rok; témata vychází z hodnocení zaměst. a požadavků vedoucích a zaměst.	Udržení a prohloubení stávajících znalostí a dovedností zaměst.	Rozšířit dosavadní systém o komplexní vzdělávací modul zaměřený na odborné vzdělávání nové oblasti výroby. Dále vhodně skombinovat externí i interní

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	výroby a zvýšení počtu zaměst.									systém lektorů. Zohlednit rovné příležitosti ve vzdělávání. Klíčové aktivity jsou identifikovány u těchto pracovních skupin: zaměst. technického úseku a úseku technické kontroly, zaměst. výrobního úseku, zaměst. obchodu a nákupu, MNG
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: manažeři, zdravotnický a lékařský personál, HR oddělení, orgán správy spol., úsek stravování, oddělení controllingu, dále jsou potřeby definovány u klíčových zaměst. nad 50 let, interní lektori	Vytvoření cíleného procesního přístupu k práci, zavedení systému mentoringu, trvalé zapojení zkušených interních lektorů, zvýšení motivace a aktivizace zaměst. k dalšímu vzděl., zvýšení spokojenosti zaměst.	Osobní pohovory, skupinové diskuze, analýza výsledků motivačního hodnocení zaměst.	Školení	Osobní pohovory, analýza výstupů hodnocení prac. výkonů zaměst., hodnocení rozdílů požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. místo	Hodnotící formuláře účastníka po ukončení vzděl. akce; formuláře efektivit školení, jež jsou vyplňovány manažery spolu se zaměst.; analýza změn chování zaměstnanců		Externí	HMG stanovován na rok		Vytvořit a aplikovat systém interních lektorů – budou vytvořeny 4 pozice, bude využit potenciál osob 50+ k vytvoření programu interního mentoringu, efektivněji využívat externí lektory
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: zaměst. výroby, zaměst. na technických pozicích, administrativní prac., specialisté,	Zvýšení stability zaměst. na prac. pozicích, zvýšení motivace a spokojenosti zaměst., zvýšení kvality výrobků a efektivit výroby, minimalizace	Subjektivní metody: písemné i ústní dotazování, testovací metody, hodnotící rozhovory, otevřené pozorování a hodnocení prac. činností zaměst.	Přednáška, instruktáž, trénink, workshop, praxe, rotace práce	Rozhovory, hodnotící rozhovory, nástroje otevřeného pozorování, zpětná vazba z hodnocení školení, generový	Pravidelné testy, přezkoušení, dotazování, analýza hygieny potravin a bezpečného produktu	Mzdové ohodnocení, kariérní růst	Interní i externí	HMG stanoven na rok; témata jsou odborná a vyplývající z legislativy; pomůcky standardní	Zvýšení kvality a bezpečnosti výrobku	Zavést nové metody vzdělávání – video-trénink, zdokonalit systém interního vzdělávání

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
TOP MNG	chybovosti, zefektivnění řízení spol.			audit, vnitřní audity zaměst.						
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: agenturní a kmenoví zaměst., asistenti a job manažeři, pracovní ombudsmeni, manažeři, HR pracovníci, personalisté, účetní	Umožnění kariérního růstu, zvýšení uplatnitelnosti zaměst., zvýšení profesionální úrovně zaměst., získání kvalifikovaného a spokojeného zaměst. pro společnost	Roční hodnotící pohovory, řízené rozhovory, vyhodnocování chybovosti, srovnání úrovně znalostí zaměst.	E-learning, firemní kurzy, nákup služeb	Roční hodnotící pohovory, řízené rozhovory, vyhodnocování chybovosti, srovnání úrovně znalostí zaměst.	Dotazníkové šetření zaměst., rozhovory		Interní i externí	Vzděl. akce jsou plánovány operativně, dle potřeby zaměst.	Zvýšení produktivity práce; snížení chybovosti; rozšíření kvalifikace zaměst.; zvýšení motivace, kompetence a pracovní pohody zaměst.; zkvalitnění služeb; zrychlení pracovního procesu	Zavést systematickosti a komplexitu do současného vzděl. systému, průběžně získávat zpětnou vazbu, klást větší důraz na interní vzdělávání
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: pracovníci obchodního oddělení, pracovníci výroby, HR pracovníci, THP, střední a TOP MNG	Zvýšení profesionalizace zaměst., zvýšení produktivity práce, zvýšení loajality a snížení fluktuace zaměst., zvýšení spokojenosti zaměst., zvýšení adaptability a konkurenceschopnosti spol.	Kvartální rozhovory, hodnotící rozhovory, on-line dotazník	Přednášky, interaktivní formy studia	Každoroční pohovory s vedoucími, hodnotící rozhovory	Rozhovory s nadřízeným	Udržení profese, zvyšování osobní kvalifikace	Externí	Nahodilé zařazování vzděl. aktivit.		Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ad hoc. Cílem je tak vybudovat systematický program vzdělávání, zaměřený na odborné vzdělávání a interní systém vzdělávání.
Diference potřeb dle pracovní pozice: oblastní vedoucí, vedoucí prodejen,	Zvýšení kvalifikovanosti zaměst., umožnění mzdového a	Dotazníkové šetření mezi zaměst., identifikační workshop	Adaptační záznam pro nové zaměst.	Dotazníkové šetření mezi zaměst., identifikační	Identifikační workshop vedení firmy hodnotící vzděl. akce	Udržení prac. pozice	Interní	HMG je stanoven jen pro nového	Zajistit adaptaci nových zaměst.	Dosud bylo vzdělávání v podniku řešeno ad hoc. Cílem je

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
zaměst. prodejen, noví zaměst.	kariérního růstu, snížení fluktuace zaměst., zvýšení konkurenceschopnosti podniku			workshop vedení firmy				zaměst.		tak vybudovat systematický program vzdělávání, zaměřený na odborné vzdělávání a interní systém vzdělávání.
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: vedoucí zaměst., zaměst. ekonomického, personálního, obchodního útvaru a zaměst. útvaru nákupu	Zvýšení kvality a produktivity práce; zvýšení iniciativy, adaptability a loajality zaměst.; umožnění profesního růstu; udržení si kvality výrobků	Analýza strategických cílů spol., pohovory s vedoucími úseků, analýza závěrů realizovaného projektu „Krásné vzdělávání“	Teoretický výklad, interaktivní metody – workshopy, praktický nácvik, týmové řešení úkolů	Nepravidelné pohovory s podřízenými	Kvalitativní hodnocení od lektorů a účastníků vzděl. akce	Zvýšení uplatnitelnosti na trhu práce	Externí	HMG stanovován dle termínů zákonem povinných školení, ostatní školení dány projektem „Krásné vzdělávání“	Zvýšení kvalifikace zaměst. a konkurence schopnosti firmy	Vytvořit systém interního vzdělávání, zefektivnit problematiku rovných příležitostí, nastavit metody zjišťování potřeb zaměst. a způsoby jejich naplnění. Zdokonalit systém odborného vzděl.
Potřeby v oblasti profesního vzdělávání: oblast prodeje, odborné jazykové vybavenosti, práce s ICT programovým vybavením, oblast silniční dopravy a stavebních materiálů	Prohloubení odborné způsobilosti zaměst., zvýšení kompetencí zaměst., růst konkurenceschopnosti podniku, pokles míry fluktuace zaměst., zvýšení udržitelnosti prac. míst, zlepšení uplatnění rovných příležitostí	Osobní pohovory se zaměst.	Povinné školení, jazykové kury	Průběžné osobní pohovory se zaměst.	Hodnotící rozhovory účastníků vzděl. akce, vstupní a výstupní testy	Seberealizace, platové ohodnocení, udržení si dobrého postavení ve spol., kariérní růst, zlepšení postavení na trhu práce	Externí	HMG stanoven na rok	Rozvíjet odbornou kvalifikaci zaměst. ve vazbě na výkon práce, rozvíjet klíčové dovednosti a znalosti, zajistit průběžné vzděl. dle zákona	Rozšířit vzděl. systém o odborné vzdělávání, zavést systém monitoringu efektivit a přínosu vzdělávání pro společnost
Potřeby definovány v oblastech: odborné znalosti v oboru financí, práva a obchodu, odborná	Růst konkurenceschopnosti podniku, zvýšení odborné způsobilosti a	Osobní rozhovory	Kurzy, semináře, instruktáže, asistování, zaškolení, poradenství,	Interakce s vedoucími o možném rozvoji zaměst., hodnotící	Vstupní a výstupní testy, dotazníkové šetření na evaluaci vzdělávacích akcí	Kariérní a mzdový růst, prohloubení kvalifikace, udržení si	Interní i externí	HMG stanoven na rok, aktivity probíhají	Rozvíjet odbornou kvalifikaci zaměst. ve vazbě na	Systematizovat vzdělávací proces, zefektivnit proces identifikace potřeb

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
stránka cizího jazyka, oblast měkkých dovedností	kompetencí zaměst., pokles fluktuace zaměst., zvýšení udržitelnosti prac. míst, zvýšení návratnosti investic do vzděl.		samostudium, e-learning	rozhovory účastníků po absolvování vzděl. akce		dobrého postavení v podniku e		od října/listopadu do března	výkon práce, rozvíjet klíčové dovednosti a znalosti zaměst., zajistit průběžné vzděl. dle zákona	vzdělávání, posílit systém odborného vzděl., upravit školicí prostory, rozšířit interní vzdělávání
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: MNG + výkonné složky; dle tématu potřeb: odborná oblast, IT, jazykové dovednosti, první pomoc, interní vzdělávání	Zajištění konkurenceschopnosti spol., zvýšení kvalifikace a adaptability zaměst.	Analýza výsledků hodnocení pracovního výkonu zaměst.	Odborná praxe	Analýza rozdílu požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici			Interní i externí	HMG stanoven na rok, upravován dle aktuálních potřeb	Umožnit získat znalosti vedoucích k odborné způsobilosti zaměst.	Systémově řídit vzdělávání ve spol., zvýšit počet interních lektorů, vytvořit systém odborného vzdělávání.
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: interní lektoři, vedoucí oddělení, vedoucí maloobchodních prodejen, odborní prodejci	Zvýšení počtu kupujících zákazníků, snížení míry fluktuace zaměst., nárůst obrátu firmy vlivem vyšší efektivity prodejců, zvýšení kompetencí manažerů, zvýšení efektivity a kvality vedení	Metody pozorování zaměst. a vedoucích, analýza nedostatků kompetencí a dovedností manažerů a vedoucích	Školení, kurzy, koučink, e-learning	Mystery shopping, kontrolní následky prodejných rozhovorů, analýza výsledků e-learningových modulů	Analýza individuálních prodejních výsledků, výsledky v mystery shoppingu, kontrolní následky prodejných rozhovorů, analýza výsledků e-learningových modulů	Úspěch ve vnitrofiremní soutěži o nejlepší výsledky prac. výkonů, finanční ohodnocení, kariérní růst	Interní i externí	Na jaře a na podzim probíhají odborná školení, průběžně během roku probíhá e-learning	Dosažení "standardu" prodeje u každého prodejce splněním prodejního měsíčního plánu	Odklon od externích školicích subjektů a vytvoření nové interní struktury školicích zdrojů, vytvořit propracovanější a cílenější formy e-learningu.
Potřeby identifikován u závodů Oslavy a Zbýšov; potřeby dle prac. pozice: seřizovači, operátoři, vedoucí	Zajištění odborné způsobilosti zaměst., posílení stability pracovních sil, zefektivnění vnitrofiremního předávání	Dotazníkové šetření, analýza hodnocení formulářů po absolvování vzděl. akce, kvalitativní hodnocení vedoucím	Adaptační školení, instruktáž, rotace práce, asistování demonstrování, přednáška,	Vstupní a průběžné rozhovory, analýza rozdílu požadované a skutečné kvalifikace zaměst. na prac. pozici,	Pohovory, dotazníkové šetření, ověření účinnosti vzděl. akce v prac. výkonu zaměst., testy, roční	Umožnění zvýšení kvalifikace, kariérní růst, jistota prac. místa	Interní i externí	Témata: adaptační, legislativní, doškolovací, speciální	Dlouhodobě zajistit lidské zdroje a odborné pracovníky, umožnit	Rozšířit vzděl. systém o vlastní školitele, externí školení budou probíhat formou uzavřených seminářů v místě

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
pracovníci, technologové, lisaři, interní lektoři	zkušeností		diskuze, interaktivní spolupráce	dotazníkové šetření, matice odborných dovedností a znalostí, matice zastupitelnosti, hodnocení pracovního výkonu zaměst.	hodnocení prac. výkonů zaměst.				rozvíjet zaměst. z vlastních zdrojů, atraktivnit podnik jako významného zaměstnavatele	výkonu práce a v potřebných sekcích výroby
Potřeby identifikovány u těchto pracovních pozic: dispečeri, řidiči, IT oddělení; potřeby zejména v odborných znalostech	Zvýšení adaptability zaměst., zvýšení konkurenceschopnosti zaměst., umožnění inovací a zdokonalení řídicího systému	Analýza strategických cílů spol., dotazníková šetření a hodnotící pohovory v cílové skupině	Odborné semináře, testovací jízdy pro řidiče, případové studie a simulace pro dispečery, diskuse pro THP	Dotazníková šetření a hodnotící pohovory se zaměst., zpětná vazba od nadřízeným prac., pro řidiče zpětná vazba od dispečerů	Řidiči -srovnání chování před a po školení; dispečeri – testy; ostatní školení – zpětná vazba od nadřízeného a účastníka školení	Finanční ohodnocení – prémie, získání nového vozu	Interní, externí na soft skills	HMG stanoven na rok; témata: povinná ze zákona cizí jazyky, BOZP, PO, ekonomika provozu, bezpečnost jízdy		Zefektivnit systém hodnocení výstupů vzdělávání doplněním novými metodami hodnocení a testování přínosu vzděl.; zapojit manažery dopravy jako interní lektory
Potřeby jsou identifikovány u těchto skupin: řidiči, dispečeri, IT pracovníci, personalista	Zajištění maximální možné bezpečnosti provozu, zajištění co nejefektivnější využívání prostředků ICT, zvýšení adaptability personálu, vytvoření podmínek pro vylepšení řídicího systému, zavedení efektivnějších forem vzdělávání	Dotazníkové šetření a informace z hodnotících pohovorů se zaměstnanci	Řidiči – semináře, testovací jízdy Dispečeri – semináře, případové studie, simulace THP – semináře, diskuse Management – inovativní metody, modelové situace, plán aplikace v praxi	Hodnotící pohovory se zaměstnanci, práce personálního útvaru ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci	Ihned po školení, testování, hodnotící dotazníky, zpětná vazba lektora a vedoucího pracovníka	500 Kč pro nejlepšího absolventa školení pro řidiče	Interní lektoři : externí lektoři 15 : 85 %		Dosud spíše vzdělávání v měkkých dovednostech, u řidičů stabilně školí bezpečnost a ekonomiku jízdy	Efektivněji hodnotit výstupy vzdělávání
Bez specifikace	Zvýšení	Dotazník mezi	Spíše náhodné			Motivace				Vybudovat

Aktuální analýza vzdělávacích potřeb pro žádost			Zhodnocení dosavadního systému vzdělávání v dané společnosti							Návrh
Popis vzdělávacích potřeb zaměstnanců	Očekávané pozitivní dopady na podnik a jeho zaměstnance	Způsob zjištění vzdělávacích potřeb	Stávající metody vzdělávání	Stávající metody identifikace potřeb vzdělávání	Stávající metody hodnocení kvality a přínosu vzdělávání	Motivace CS ke vzdělávání	Lektoři	HMG, témat, pomůcky	Dosud stanovené cíle vzdělávání	Navržené úpravy systému vzdělávání, jeho koncepce metod a nástrojů
	konkurenceschopnosti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení jejich fluktuace, udržení kvalifikované pracovní síly,	zaměstnanci	kurzy, nesystematické vzdělávání, nevyužívání vzdělávacích plánů			ke vzdělávání ověřena dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci				pružný systém vzdělávání (plánování, organizace, atd.), zavést systém interních lektorů, spolupracovat na tvorbě vzdělávacích plánů se zaměstnanci, pravidelně zjišťovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, organizovat školení

Zdroj: MONIT7+

SEZNAM RELEVANTNÍCH DOKUMENTŮ A POUŽITÝCH ZDROJŮ

Informace o programu, projektech a evaluacích OPLZZ

- 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/folder/4629/), <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)

Další použité zdroje v rešerši teoretických východisek evaluace:

- Abel, J., R. and Gabe, T., M. (2011): *Human Capital and Economic Activity in Urban America*, Regional Studies, Vol. 45.8, pp. 1079-1090, September 2011
- Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 17: 99–120.
- Bell, D. (1973): *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, London, Heinemann, 1973
- Brum, S. (2007): *What impact does training have on employee commitment and employee turnover?*, Dostupný na WWW: <<http://www.uri.edu/research/lrc/research/papers/Brum-Commitment.pdf>> [cit. 2015-04-08].
- BUREŠ, Vladimír (2007): *Znalostní management a proces jeho zavádění*, průvodce pro praxi 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Str. 15 – 16. ISBN 978-80-247-1978-8, Dostupný na WWW: <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/SZM/ZS_ZE.pdf> [cit. 2015-02-16].
- Camelo et al.: *Human resources management in Spain*. Int. J. of Human Resource Management 15:6 September, 2004, str. 935–958
- Cooke, P., Laurentis, C., Todtling, F. and Trippel, M. (2007): *Regional Knowledge Economies: Markets, Clusters and Innovation*, Edward Elgar Publishing, Inc., 2007, ISBN 978-1-84542-529-6
- Corey, E., K. and Wilson, M. (2006): *Urban and Regional Technology Planning: Planning practice in the global knowledge economy*, Routledge, Taylor & Francis Group, ISBN 0-415-70140-6
- Dearden, L., Reed, H., Reenen, J., V. (2005): *The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data*, CEP Discussion Paper No 674, February 2005,

Dostupný na WWW: < <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0674.pdf>> [cit. 2015-04-08].

- Donath-Burson-Marsteller (2009): *Vzdělávání dospělých v ČR - Průzkum vnímání problematiky vzdělávání dospělých u laické a odborné veřejnosti*, Dostupný na WWW: < <http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zprava-z-pruzkumu-vzdelavani-dospelych-v-cr>> [cit. 2015-04-07].
- Drucker, P. (1959): *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New Post-modern World*, New York: Harper
- Dudek, M. (2015): *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců*, Katedra kontroly a řízení jakosti, VŠB - TU Ostrava, Dostupné na WWW: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>> [cit. 2015-04-02].
- EU. *EUROPE 2020: A strategy for smart , sustainable and inclusive growth*, 2010. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, [cit. 2015-02-15]
- Frazis, H. et al. (2000): *Correlates of Training: An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 53, No. 3 (Apr., 2000), pp. 443-462
- Grip, A., Sauermann, J. (2012): *The effects of training on own and co-worker productivity: evidence from a field experiment*, The Economic Journal, 122 (May), 2012, pp. 376–399
- Janišová, D., Křivánek, M. (2013): *Velká kniha o řízení firmy – Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*, GRADA Publishing, a. s., ISBN 978-247-4337-0
- Krueger, A., Rouse, C. (1998): *The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance*, Journal of Labor Economics, Vol. 16, No. 1 (January 1998), pp. 61-94
- Lastra, S., F., Alcázar, F., Gardey, G. (2014): *Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement*. International Journal of Business Administration, Vol. 5, No. 1; 2014
- Friedman, B., A. (2007): *Globalization Implications for Human Resource Management Roles*. Employ Respons Rights J (2007) 19:157–171
- Geyer, A. et al. (2003): *The Future of Manufacturing in Europe 2015-2020 - The Challenge for Sustainability*. European Commission, Joint Research Centre (DG JRC), Institute for Prospective Technological Studies, March, 2003
- Kadeřábková, B. (2003): *Úvod do makroekonomie – neoklasický přístup*, nakladatelství C. H. Beck v Praze roku 2003, ISBN 80-7179-788-X
- Machlup, F. (1962): *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton: University, Press
- Macready, C., Milovanovitch, M. (2011): *Developing Human Capital*, In: OECD/The World Economic Forum, Competitiveness and Private Sector Development: Eastern Europe and South Caucasus 2011: Competitiveness Outlook, OECD Publishing.
- Mathieu, J., Tannenbaum, S., Salas, E. (1992): *Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness*, The Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 4 (Oct., 1992), pp. 828-847

- MERTL, Jan a Helena VYCHOVÁ. *Úloha vzdělání a zdraví v ekonomickém rozvoji: teoretická analýza a její aplikace v podmínkách ČR*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2007, 171 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky), 1/2007. ISBN 80-867-2932-X.
- OECD (2013): *Skills Development and Training in SMEs, Local Economic and Employment Development (LEED)*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264169425-en>, ISBN: ISBN 978-92-64-16942-5 (PDF)
- Sabadie, J., A., Kroll, A. (2014): *Education and training for sustainability: An ecological vision*, in OECD/Cedefop, *Greener Skills and Jobs*, OECD Publishing. [cit. 2015-02-15] <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208704-10-en>
- Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*, Cambridge: Harward University Press, 1934.
- Smetkowski, M., Gorzelak, G. et al. (2011): *The European Metropolises and Their Regions: From Economic Landscapes to Metropolitan Networks*, ESPON & EUROREG, 2011, ISBN 978-83-7378-518-4
- Smith, A., Hayton, G. (1999): *What drives enterprise training? Evidence from Australia*. The International Journal of Human Resource Management, 10:2, April 1999, str. 251 - 272
- Tabassi, A., Ramli, M., Bakar, A. (2011): *Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms*, International Journal of Project Management (2011), doi:10.1016/j.ijproman.2011.05.009
- Toner, P. (2011): *Workforce Skills and Innovation – Ane overview of major themes in the literature*. OECD Education working papers series, 2011.
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. aktualizované a rozšířené vydání, GRADA Publishing, a. s., ISBN 978-80-247-3651-8
- Wokoun, R., Tvrdoň, J. a kol. (2010): *Přímé zahraniční investice a regionální rozvoj*, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2010, ISBN: 978-80-245-1736-0
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. and Gerhart, B. (2001): *Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions*. Human Resource Management, 40(2): 111–23.