



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU ZOR (DO ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY O REALIZACI PROJEKTU) PRO PROJEKTY Z VÝZVY 079

Vypracovalo:

Oddělení evaluací (802)

Sekce evropských fondů

Ministerstvo práce a sociálních věcí

Na Poříčním právu 1, 128 01 Praha

Květen 2022

Obsah

1.	CÍL A PRŮBĚH ŠETŘENÍ	4
2.	OBECNÉ CHARAKTERISTIKY PROJEKTŮ	5
3.	DOSAŽENÉ VÝSLEDKY PROJEKTŮ	6
3.1.1.	Specifikace cílové skupiny projektů	6
3.1.2.	Dosažené přínosy v důsledku realizace projektů	7
4.	PRINCIP ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ	9
5.	PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY	12
6.	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	18
7.	DOBRÁ PRAXE – PŘÍMÁ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI	18
8.	DOBRÁ PRAXE – PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI	23

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Zastoupení projektů dle místa dopadu.....	5
Tabulka 2: Zastoupení typů organizace příjemce.....	5
Tabulka 3: Průměrné a prostřední celkové způsobilé výdaje na jeden projekt	5
Tabulka 4: Zastoupení cílových skupin v projektech	6
Tabulka 5: Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět	7
Tabulka 6: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt	7
Tabulka 7: Dosažené změny v organizaci v důsledku realizace projektu	8
Tabulka 8: Začali zaměstnanci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)?	8
Tabulka 9: Průměrné počty zaměstnanců na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce	8
Tabulka 10: Zaměření aktivit projektů z hlediska pohlaví	9
Tabulka 11: Vybrané komentáře k zaměření aktivit projektu z hlediska pohlaví	9
Tabulka 12: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech	10
Tabulka 13: Vybrané komentáře k zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech	11
Tabulka 14: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické?	12
Tabulka 15: Problematické části přípravy a realizace projektu.....	12
Tabulka 16: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu.....	13
Tabulka 17: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu?	16
Tabulka 18: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů	16
Tabulka 19: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu.....	17
Tabulka 20: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů.....	18
Tabulka 21: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou?.....	18
Tabulka 22: Vybrané komentáře k využitému neobvyklému způsobu práce s cílovou skupinou.....	18
Tabulka 23: Vybrané komentáře k běžnému způsobu práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky.....	20
Tabulka 24: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?	21
Tabulka 25: Vybrané komentáře k přispění projektů k iniciaci či realizaci systémové změny.....	21
Tabulka 26: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce?.....	23
Tabulka 27: Využité neobvyklé způsoby práce.....	23
Tabulka 28: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?	23
Tabulka 29: Využité neobvyklé způsoby práce.....	23

1. CÍL A PRŮBĚH ŠETŘENÍ

Vyhodnocovaný dotazník do závěrečné zprávy o realizaci (dotazník ZoR) se zaměřuje na výsledky projektů podpořených v rámci Operačního programu Zaměstnanost (OPZ) nad rámec indikátorů a vyhodnocení postupu realizace, pro které není prostor v samotných zprávách o realizaci projektu. Vyplněný dotazník (resp. vygenerovaná sestava z elektronicky vyplňovaného dotazníku) je povinnou přílohou závěrečné zprávy o realizaci projektu pro soutěžní projekty (tj. projekty podpořené v tzv. otevřených výzvách).

Dotazník není anonymní, získané údaje o výsledcích projektů jsou propojeny s daty, která jsou o projektech zaznamenána v monitorovacím systému strukturálních fondů MS 2014+.

Cílem tohoto dotazníku je zmapovat základní výsledky projektů, resp. přínosy účasti podpořených osob v projektech. Dotazník zkoumá zahrnutí principu rovnosti žen a mužů, zjišťuje také specifické přínosy projektů. Podstatnou součástí dotazníku je také zmapování problémů a překážek během přípravy a realizace projektů a zachycení dobré praxe.

Do aktuálního průběžného vyhodnocení byly zařazeny odpovědi za ukončené projekty sesbírané do 11. 4. 2022. Jedná se o odpovědi za 82 projektů z výzvy 079 „Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu“. Respondenty dotazníku jsou zástupci realizátorů projektů. Data, která za svůj projekt poskytli, nejsou verifikována. Prováděno je jen základní čištění dat, ve kterém se ukázalo, že dva projekty se v úvodní otázce dotazníku chybně zařadily do jiné investiční priority, než do které přísluší. To potom u těchto projektů vedlo k tomu, že odpovídaly na specifické otázky, které pro ně nebyly určeny, a proto jsou tyto otázky z vyhodnocení vyřazeny. Naopak některé specifické otázky se těmto projektům kvůli chybnému zařazení nezobrazily, proto je počet respondentů u vyhodnocení některých otázek nižší než plný soubor. Dále celkově 6 projektů v rozřazovací otázce uvedlo, že v projektu přímo nepracovalo se zaměstnanci ani klienty služeb. Vzhledem k zaměření projektů výzvy 079 lze předpokládat, že k tomu došlo kvůli nesprávnému pochopení dané otázky a odpovědi neodpovídají realitě.

U každé tabulky či grafu je vždy uvedený údaj o počtu respondentů, kteří do vyhodnocení vstoupili. Např. $N=82$ znamená, že do vyhodnocení otázky vstoupilo 82 respondentů.

2. OBECNÉ CHARAKTERISTIKY PROJEKTŮ

- Nejčastěji zastoupeným místem dopadu projektů je Jihomoravský kraj (19 projektů), Zlínský kraj (18 projektů) a Jihočeský kraj (14 projektů). Naopak nejméně často zastoupeným místem dopadu projektů je Kraj Vysočina (5 projektů), Ústecký kraj (4 projekty) a Karlovarský kraj (2 projekty).

Tabulka 1: Zastoupení projektů dle místa dopadu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Jihomoravský kraj	19	23%
Zlínský kraj	18	22%
Jihočeský kraj	14	17%
Středočeský kraj	11	13%
Olomoucký kraj	10	12%
Moravskoslezský kraj	10	12%
Pardubický kraj	10	12%
Královéhradecký kraj	8	10%
Plzeňský kraj	7	9%
Liberecký kraj	7	9%
Kraj Vysočina	5	6%
Ústecký kraj	4	5%
Karlovarský kraj	2	2%

N=82 // Jeden projekt mohl mít jako místo dopadu několik krajů. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

- Celkově se mezi projekty vyskytují dvě různé formy organizace – obchodní společnosti (85 procent projektů) a nestátní neziskové organizace (15 procent projektů).

Tabulka 2: Zastoupení typů organizace příjemce

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
obchodní společnosti	70	85%
nestátní neziskové organizace	12	15%

N=82 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

- Celkové způsobilé výdaje na jeden projekt jsou v průměru 2 423 521 korun, medián vychází na 2 336 625 korun.

Tabulka 3: Průměrné a prostřední celkové způsobilé výdaje na jeden projekt

Celkové způsobilé výdaje – průměr	2 423 521 Kč
Celkové způsobilé výdaje – medián	2 336 625 Kč

N=82 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

3. DOSAŽENÉ VÝSLEDKY PROJEKTŮ

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty z výzvy 079, které uvedly, že ve svých aktivitách pracovaly přímo se zaměstnanci. Celkově v rozřazovací otázce 6 projektů uvedlo, že v projektu přímo nepracovalo se zaměstnanci ani klienty služeb. Vzhledem k zaměření projektů výzvy 079 lze předpokládat, že k tomu došlo kvůli nesprávnému pochopení dané otázky a odpovědi neodpovídají realitě. Kvůli tomu se této skupině projektů nezobrazily některé specifické otázky. Rozřazovací otázka byla již v minulosti přeformulována.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je $N=76^1$.

3.1.1. Specifikace cílové skupiny projektů

- Cílovou skupinou naprosté většiny projektů byli *zaměstnanci podniků* (99 procent), na *zaměstnavatele* cílilo 84 procent projektů.

Tabulka 4: Zastoupení cílových skupin v projektech

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
zaměstnanci podniků	81	99%
zaměstnavatelé	69	84%

N=82 // Do této statistiky vstoupily všechny projekty z výzvy 079 – i ty, které uvedly, že přímo se zaměstnanci nepracovaly. // Jeden projekt mohl mít více zastoupených cílových skupin. // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+.

- Při detailnějším pohledu na cílovou skupinu zaměstnanců podniků (viz tabulka 5) můžeme vidět, že se projektových aktivit nejčastěji účastní *střední a vrcholový management* (76 procent projektů), spolu se *specifickou skupinou zaměstnanců nad 50 let* (76 procent projektů). Další výrazně zastoupenou skupinou jsou *zaměstnanci na nižší organizační úrovni* (68 procent projektů). Nejméně častěji pracují projekty se *skupinou osob vracející se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené* (16 procent projektů) a se *specifickou skupinou zaměstnanců se zdravotním postižením* (8 procent projektů).

¹ Jeden z projektů, který v rozřazovací otázce uvedl, že v projektu přímo pracoval se zaměstnanci, se zařadil chybně do jiné investiční priority, celkový počet pozorování se tedy u některých otázek liší (část otázek pro IP 1.3 se tomuto respondentovi nezobrazila).

Tabulka 5: Jakým skupinám zaměstnanců měl projekt nejvíce prospět

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
střední a vrcholový management	57	76%
specifické skupiny zaměstnanců – nad 50 let	57	76%
zaměstnanci na nižší organizační úrovni	51	68%
specifické skupiny zaměstnanců – nově přijatí zaměstnanci	30	40%
specifické skupiny zaměstnanců – mladí do 25 let	25	33%
zaměstnanci při přechodu na jinou práci	17	23%
osoby vracející se do zaměstnání po rodičovské či mateřské dovolené	12	16%
specifické skupiny zaměstnanců – osoby se zdravotním postižením	6	8%
Jiné	8	11%

N=75 // 1 projekt se chybně zařadil do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadá. Tato otázka se mu tak v dotazníku nezobrazila a dané údaje nejsou k dispozici. // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- *Průměrný počet podpořených osob v projektech, které ve svých aktivitách pracovaly přímo se zaměstnanci, je 34 osob na jeden projekt. Prostřední hodnota (medián) je 25 podpořených osob na jeden projekt.*

Tabulka 6: Průměrný počet a prostřední hodnota podpořených osob na jeden projekt

Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - průměr	34
Počet podpořených osob (dosažená hodnota) - medián	25

N= 66 // Zjišťováno na základě údajů z MS 2014+. // Z vyhodnocení bylo vyřazeno 10 respondentů, u kterých byl uveden v MS 2014+ dosažený počet podpořených osob "0".

3.1.2. Dosažené přínosy v důsledku realizace projektů

Nejčastěji zmiňovanou změnou v organizaci, kterou z pohledu realizátorů projekty přinesly (viz tabulka 7), bylo dosažení *užší vazby mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci/zlepšení vztahů na pracovišti* – tento přínos zmínilo 89 procent projektů. Dále respondenti zaznamenali *zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora* (59 procent projektů). Změny v podobě *zefektivnění výroby* (19 procent projektů) a *snížení fluktuace zaměstnanců* (19 procent projektů) byly respondenty zaznamenány relativně méně často, jeden projekt zaznamenal zvýšení tržeb/zlepšení hospodářského výsledku a sedm procent projektů nezaznamenalo ve své organizaci žádnou z výše uvedených změn.

Tabulka 7: Dosažené změny v organizaci v důsledku realizace projektu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
užší vazba mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci/zlepšení vztahů na pracovišti	67	89%
zlepšení personální situace díky vzdělávání nových zaměstnanců na míru potřeb realizátora	44	59%
zefektivnění výroby	14	19%
snížení fluktuace zaměstnanců	14	19%
zvýšení tržeb/zlepšení hospodářského výsledku	1	1%
k žádné z uvedených změn nedošlo	5	7%

N=75 // 1 projekt se chybně zařadil do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadá. Tato otázka se mu tak v dotazníku nezobrazila a dané údaje nejsou k dispozici. // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

Šestnáct procent projektů (12 projektů celkem) odpovědělo, že jejich zaměstnanci začali díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce, jako jsou například částečné úvazky či práce z domova.

Tabulka 8: Začali zaměstnanci díky projektu využívat ve významnějším rozsahu flexibilních forem organizace práce (částečné úvazky atd.)?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	12	16%
ne	63	84%

N=75// Jednomu projektu, který se chybně zařadil do jiné investiční priority než 1.3, přestože do ní spadá, se tato otázka v dotazníku nezobrazila a dané údaje za něj nejsou k dispozici.

- V rámci této skupiny 12 projektů začali zaměstnanci nejvíce využívat volnou či pružnou pracovní dobu (v průměru 36,1 osob na projekt), možnost výběru služeb ve směnném provozu (v průměru 31,8 osob na projekt) a práci z domova (v průměru 27,8 osob na projekt). Částečné úvazky či stlačený pracovní týden využívali zaměstnanci v menším objemu (v průměru 18,8 osob na projekt), sdílená pracovní místa nejsou využívána v žádném projektu.

Tabulka 9: Průměrné počty zaměstnanců na jeden projekt, které začaly využívat flexibilních forem organizace práce²

volná nebo pružná (klouzavá) pracovní doba	36,1
možnost výběru služeb ve směnném provozu	31,8
práce z domova	27,8
částečné úvazky, stlačený pracovní týden	18,8
sdílená pracovní místa	0

N=12 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

² Jaký typ flexibilních forem organizace práce začali účastníci díky projektu využívat? Uveďte u každé kategorie přesný (nebo alespoň přibližný) počet osob.

4. PRINCIP ROVNOSTI ŽEN A MUŽŮ

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty z výzvy 079, které uvedly, že ve svých aktivitách pracovaly přímo se zaměstnanci či klienty služeb. Vzhledem k zaměření projektů výzvy 079 lze předpokládat, že u projektů, které uvedly, že s cílovou skupinou nepracovaly přímo, došlo k nesprávnému pochopení dané otázky a odpovědi neodpovídají realitě.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=76.

• Celkem 89 procent projektů, které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, uvedlo, že aktivity projektu byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se ho ženy i muži. Dohromady 9 procent projektů (7 projektů) mělo aktivity určené pro obě pohlaví, mezi účastníky ale jasně převládali zástupci jednoho pohlaví – 4 projektů se účastnily výhradně či téměř výhradně ženy, 3 projektů se účastnili výhradně či téměř výhradně muži. Pouze jeden projekt se zaměřoval výhradně či téměř výhradně na jedno pohlaví, a to na ženy.

Tabulka 10: Zaměření aktivit projektů z hlediska pohlaví

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na muže.	0	0%
Aktivity našeho projektu byly zaměřeny výhradně či téměř výhradně na ženy.	1	1%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnili se ho výhradně či téměř výhradně muži.	3	4%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví, ale účastnily se ho výhradně či téměř výhradně ženy.	4	5%
Aktivity našeho projektu byly určeny pro obě pohlaví a účastnili se ho ženy i muži.	68	89%

N=76

• V odpovědi na otázku, jakým způsobem pracoval daný projekt s muži a ženami, mohli respondenti okomentovat zvolenou odpověď.

Tabulka 11: Vybrané komentáře k zaměření aktivit projektu z hlediska pohlaví

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi pro skupinu projektů, kde byly aktivity zaměřeny na obě pohlaví a kde byl evidován **vyrovnaný počet zástupců obou pohlaví**:

„Různých aktivit se účastnili ženy a muži v různých poměrech, podle pracovní pozice a k ní navázaných potřeb.“

„Do aktivit projektu byli zapojeni všichni zaměstnanci – muži i ženy. Všichni měli stejnou možnost vyjádřit se k nastavovaným opatřením, možnost aktivní participace, vzdělávacími aktivitami prošli muži i ženy.“

„Ve společnosti podporujeme rovný přístup k ženám i mužům, do projektu jsme tedy po celou dobu zapojovali obě pohlaví.“

► Níže jsou k nahlédnutí všechny uvedené odpovědi pro skupinu projektů, kde byly aktivity zaměřeny na obě pohlaví, ale ve výsledku **jedno pohlaví převládalo**:

„Jedná se o stavební firmu, kde je zaměstnáno v poměru více mužů než žen.“

„V sociálních službách tradičně působí převážně ženy a v naší organizaci je tomu také tak.“

„Tým (anonymizováno) tvoří převážně ženy.“

► Níže je k nahlédnutí odpověď projektu, který aktivity svého projektu zaměřil výhradně na jedno z pohlaví, a to na ženy:

„Zaměstnanci jsou pouze ženy. Při práci s cílovou skupinou podporujeme motivaci mužů v péči o postižené dítě.“

- U 14 procent projektů, které pracovaly s klienty služeb či zaměstnanci, bylo srovnání příležitostí žen a mužů hlavním cílem projektu. Dohromady 32 procent projektů (24 projektů) monitorovalo možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže – z toho 5 projektů na základě monitorování přijala zvláštní opatření za účelem vyrovnaní možných genderových nerovností, u 19 projektů na monitorování nerovností žádná opatření nenavazovala. Více jak polovina projektů pak možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže nemonitorovala a žádná zvláštní opatření nepřijala.

Tabulka 12: Zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Srovnávání příležitostí žen a mužů bylo hlavním cílem projektu.	11	14%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali a za účelem jejich vyrovnaní jsme přijali zvláštní opatření.	5	7%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme monitorovali, ale žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	19	25%
Možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám či v jejich dopadu na ženy a muže jsme nemonitorovali a žádná zvláštní opatření jsme nepřijali.	41	54%

N=76

- V odpovědi na otázku, jakým způsobem byl v daném projektu zahrnut princip rovnosti žen a mužů, mohli respondenti okomentovat zvolenou odpověď.

Tabulka 13: Vybrané komentáře k zahrnutí principu rovnosti žen a mužů v projektech

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi v případě, že **srovnání příležitostí žen a mužů** bylo **hlavním cílem projektu**, či kdy možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám **byly monitorovány a byla přijata zvláštní opatření** k jejich vyrovnání:

„Princip rovnosti žen a mužů byl součástí personální politiky společnosti (anonymizace) od počátku jejího vzniku. Nebyl však zakotven v žádném firemním dokumentu. Jednou z klíčových aktivit tohoto projektu byla tvorba strategického dokumentu „Personální strategie age managementu“. Tato klíčová aktivita byla dokončena (...) a jejím výstupem je schválený, výše zmíněný, firemní strategický dokument. V tomto dokumentu došlo k přímému zapracování tohoto principu rovnosti žen a mužů a dokument byl schválen (...) vedením společnosti.“

„Projekt byl dle principů age managementu postaven na zásadách a pilířích, které mají přispět k vytvoření lepších pracovních podmínek a efektivnější spolupráci v multigeneračním prostředí, ve smíšených pracovních kolektivech žen a mužů, osob různého vzdělání atd.“

„Naše společnost (anonymizace) dlouhodobě uplatňuje principy rovných příležitostí a nediskriminace – ať už při náboru nových zaměstnanců (kdy rozhoduje kvalifikace a kompetence uchazečů, nikoliv např. věk, pohlaví apod.), tak i při další práci s našimi zaměstnanci. V tomto projektu bez ohledu na věk, pohlaví, rasu či náboženství byli vybráni zaměstnanci k aktivitám age managementu dle jejich potřeby a nutnosti zvýšení dovedností, tak aby jim to usnadnilo jejich každodenní činnost v zaměstnání.“

► Níže jsou k nahlédnutí vybrané odpovědi v případě, že možné nerovnosti v přístupu k projektovým aktivitám **byly monitorovány, ale nebyla přijata žádná zvláštní opatření**, či kdy možné nerovnosti **nebyly monitorovány** vůbec:

„V naší společnosti jsme již před projektem přistupovali rovně k oběma pohlavím, tedy toto nebylo účelem projektu.“

„Eliminace možných nerovností je součástí dobré praxe v organizaci, v případě individuálních potřeb se tím zabývá vedení je to také preventivním tématem supervizí a týmových setkání.“

„V rámci projektu jsme po celou dobu umožňovali zapojení cílové skupiny, aby byla dodržena rovnost bez ohledu na pohlaví, či věk zúčastněných. Projekt byl sice zaměřen na starší pracovníky, nicméně jiné věkové skupiny byly v projektu také zastoupeny, aby nebyla žádná ze skupin zvýhodňována. Projekt si kladl za cíl rozdíly v rámci věku v organizaci potírat, vzdělávací aktivity se na toto téma přímo zaměřovaly, např. komunikace mezi generacemi na pracovišti apod.“

5. PROBLÉMY A PŘEKÁŽKY

Do vyhodnocení této části byly zařazeny všechny projekty.

- Šedesát procent projektů uvedlo, že některé části přípravy a realizace projektu pro ně byly problematické. Naopak 40 procent projektů žádnou část přípravy a realizace jako problematickou nevnímá.

Tabulka 14: Byly některé části přípravy a realizace projektu problematické?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	49	60%
ne	33	40%

N=82

- Nejčastěji jako problematické respondenti označovali *řízení, monitorování, administraci a reportování průběhu projektu* (16 projektů). Druhou nejčastěji jmenovanou problematickou částí byla *realizace veřejné zakázky* (13 projektů), následovanou možností *dosažení cílových hodnot indikátorů* (11 projektů). Nejméně často hodnotili respondenti jako problematické *dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob, zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu* či *snahu o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů* (vždy 1 projekt). Mezi jinými problematickými částmi přípravy a realizace projektu bylo projekty zmiňováno onemocnění Covid-19, s ním spjatý nouzový stav a protiepidemická opatření.

Tabulka 15: Problematické části přípravy a realizace projektu

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu	16	33%
realizace veřejné zakázky	13	27%
dosažení cílových hodnot indikátorů	11	22%
stanovení cílových hodnot indikátorů	9	18%
praktická realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit	9	18%
stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků	4	8%
vybudování a udržení realizačního týmu	4	8%
nábor účastníků projektu	2	4%
dosažení toho, aby výstupy projektu skutečně zlepšily situaci podpořených osob	1	2%
zjištění či ověření skutečných dosažených přínosů projektu	1	2%
snaha o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů	1	2%
jiná část	8	16%

N=49 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

- Vybrané problematické části přípravy a realizace projektu mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 16: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu

► V rámci řízení, monitorování, administrace a reportování průběhu projektu se komentáře nejčastěji týkaly obecně náročnosti administrace projektu:

„Velmi náročná administrace a vykazování, složitá a objemná dokumentace.“

„Složitá administrace projektu a evidence podpořených osob.“

„Velké množství jednotlivých typů aktivit, velké množství účastníků. Zvýšené nároky na neustálou kontrolu plnění indikátorů, správnost prezenčních listin atp.“

- Zmíněna byla také situace spjatá s onemocněním Covid-19:

„Plynulost a realizace projektu byla z velké části ovlivněna nouzovým stavem. Avšak přes četná úskalí se nám podařilo veškeré cíle projektu naplnit včas.“

„Dotační projekt byl výrazně ovlivněn koronavirovou krizí, omezeními v prezenčním školení apod. Organizačně to bylo velmi náročné vše zkoordinovat a dodržet všechna hygienická vládní opatření.“

- V komentářích byla také zmíněna problém s nepřehledností publikovaných dokumentů vztahující se k administrativě či zátěž při vykazování v monitorovacích zprávách:

„Nepřehlednost či složitost s nalezení adekvátních informací vztahující se k administrativě a požadavkům výzvy.“

„Zaznamenali jsme ze začátku problém s uchopením projektu tak, abychom ho mohli správně vykazovat v monitorovacích zprávách.“

► V rámci tématu **realizace veřejné zakázky** se komentáře věnovaly primárně procesu hodnocení veřejné zakázky:

„Neúměrně dlouhé procesy schvalování dokumentace veřejné zakázky ze strany Řídícího orgánu překračující několikanásobně termíny dané v Pravidlech. V důsledku toho se zkrátila doba realizace o více jak 30 %.“

„V rámci schvalování VZ na ŘO jsme nepochopili krácení ohledně metodiky, která byla kritériem. A také byla dlouhá doba hodnocení VZ na ŘO, která nám krátila dobu realizace. Následovalo období covidových opatření, jež nám tu práci v mnohém komplikovalo, a nakonec jsme měli problém celý projekt dokončit z těchto časových důvodů.“

„Dlouhá administrace veřejné zakázky z důvodu nutnosti opakovat veřejnou zakázku. (...) Při přípravě opakování VZ bylo problematické, jak nastavit některá kritéria tak, aby nebyla z pohledu ŘO vnímána

jako diskriminační. To vznikalo z důvodu neukotvenosti některých termínů: viz např. WAI – work ability index – měření pracovní schopnosti (...).“

► V souvislosti s **dosažením cílových hodnot indikátorů** se komentáře týkaly situace spojené s Covid-19 či fluktuace:

„Dosažení cílových hodnot indikátorů se stalo problémem ve chvíli, kdy vlivem pandemie COVID 19 bylo znemožněno školit běžným způsobem. Přestože byly umožněny různé výjimky a na všech stranách byla snaha o co nejlepší řešení, od jistého okamžiku se realizační tým upnul na dokončení projektu tak, aby byly naplněny hodnoty indikátorů.“

„Z důvodu fluktuace zaměstnanců v rámci projektu bylo obtížné splnit indikátory, neboť cílová skupina jsou pracovníci zdravotnictví, kteří měli v rámci pandemie COVID-19 náročné podmínky pro svou práci.“

„Do projektu bylo na začátku zapojeno na 92 osob 54+, i když bylo stanoveno, že 88 osob celkem musí splnit proškolených 43 hodin. Bohužel se nám nepodařilo u všech proškolit stanovených 43 hodin. Bohužel během projektu mnoho osob onemocnělo, ať už dlouhodobě či krátkodobě, odešlo do důchodu či do předčasného důchodu. Tyto všechny faktory nám bohužel způsobili to, že nemáme všech 88 osob proškoleny.“

► V rámci **stanovení cílových hodnot indikátorů** se komentáře nejčastěji týkaly obtíží s odhadem výsledné účasti v projektu a výsledků účastníků.

„V situaci, kdy se projekt plánuje na dva roky, je velmi složité správně odhadnout, jakých cílových hodnot je reálné dosáhnout. Situace se může změnit každým dnem. Konec konců i problémy související s probíhající pandemií jsou toho příkladem.“

„Vzhledem k tomu, že se jedná o víceletý projekt, je složité na počátku predikovat, jakým způsobem se bude projekt ubíhat za několik měsíců. Je mnoho proměnných, které neumíme ovlivnit.“

„Vzhledem k fluktuaci zaměstnanců v organizaci jsme stanovili indikátor poměrně nízko oproti celkovému počtu v organizaci. Měli jsme obavy, že více zaměstnanců nezvládne celých 40 hodin vzdělávání. Někteří zaměstnanci musí dle zákona absolvovat 24 hodin vzdělávání za rok, dalších 40 hodin navíc pro ně bylo příliš z tohoto důvodu část pracovníků odmítla účast v projektu.“

► V rámci **praktické realizace věcných (ne organizačních) projektových aktivit** se komentáře zaměřovaly na situaci s Covid-19:

„V této souvislosti je potřeba podotknout, že tato oblast by zřejmě probíhala bez problémů, kdyby nebyla pandemie COVID 19, kterou nemohl nikdo předvídat. Za této situace byl samozřejmě problém realizovat jakékoliv školení v souladu s vládními nařízeními.“

„Jednalo se nemožnost provedení vzdělávání v naplánovaných termínech, a to z důvodu pandemie COVID 19. Vzdělávání se muselo přesouvat na jiné termíny a bylo problematické toto zorganizovat z důvodu vysoké pracovní vytíženosti CS v sociálních službách.“

► V rámci kategorie **stanovení vhodných vstupů, aktivit, výstupů a výsledků** byl uveden pouze jeden doplňující komentář, který se týká měnících se potřeb v průběhu realizace projektu:

„V průběhu realizace projektu se "život" ve firmě hodně mění, navíc do realizace projektu zasáhla i pandemie COVID-19, což významně ovlivnilo počty zapojených zaměstnanců, mělo dopad na naši činnost celkově, tomu jsme se snažili projekt maximálně přizpůsobit.“

► V souvislosti s **vybudováním a udržením realizačního týmu** byly uvedeny následující komentáře:

„V rámci realizačního týmu došlo během projektu k personálním změnám, nicméně projekt jsme bez větších problémů zvládli dokončit.“

„Problematika udržení kvalitních lidí je všeobecný problém. Na pozici garanta, jenž byla financována z projektu, se vystřídali 3 zaměstnanci. Přičemž vždy je problematické nově příchozího zaměstnance zasvětit do všech problémů projektu.“

„Několik pracovníků odešlo na MD a přišly nové pracovnice. Musel se několikrát sladovat tým.“

„Díky fluktuaci THP pracovníků, bylo těžké najít vhodné zaměstnance na klíčové pozice v rámci projektu.“

► V souvislosti s **náborem účastníků projektu** byly uvedeny následující komentáře:

„Někteří zaměstnanci musí dle zákona absolvovat 24 hodin vzdělávání za rok, dalších 40 hodin navíc pro ně bylo příliš z tohoto důvodu část pracovníků odmítla účast v projektu. I přes pestré a užitečné aktivity v projektu bylo poměrně těžké zaměstnance motivovat, aby do projektu vstoupili.“

„S náborem účastníků jako takových problémy nebyly, nicméně několikrát se stalo, že školený zaměstnanec ve zkušební době odešel, a to za situace, kdy nedosáhl bagatelní podpory. Z pohledu naplnění hodnot indikátorů pak musela být nalezena náhrada.“

► V souvislosti se **zjištěním či ověřením skutečných dosažených přínosů projektu** byl uveden následující komentář:

„Toto bude dle našeho názoru skutečně ověřitelné až po delším časovém období po ukončení projektu.“

► V souvislosti se **snahou o zajištění udržitelnosti dosažených přínosů** byl uveden následující komentář:

„Díky projektovým aktivitám vznikly dokumenty, které se postupně začlení do principů řízení organizace. Maximální uplatnění všech získaných poznatků však úzce souvisí s budoucí činností organizace. Jelikož je organizace z podstatné části závislá na realizovaných projektech, nelze kvůli nejistotě ve vývoji v této oblasti predikovat, zda se povede úspěšně získané poznatky uplatnit. Též díky restrikcím ze strany vlády ČR (zákaz shromažďování a vzdělávání, omezení pohybu) je řada činností organizace pozastavena, část zaměstnanců již v organizaci nepracuje. Pokud dojde k dalšímu utlumení činnosti a z organizace odejdou i klíčoví zaměstnanci, hrozí, že poznatky a dokumenty, získané realizací projektu, nebudou v budoucnu v plné míře uplatněny.“

- Celkem 46 procent projektů registrovalo faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektu, zbylých 54 procent projektů žádné takové faktory nevnímalo.

Tabulka 17: Bránily nějaké faktory v dosažení ještě vyšších přínosů projektu?³

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Ano	38	46%
Ne	44	54%

N=82

- Jako bariéru dosažení ještě vyšších přínosů projektu respondenti označovali možnost *limitující nastavení pravidel OPZ* (8 projektů) či *stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech* (6 projektů). Jako nejméně častou bariéru respondenti uváděli *limitující nastavení výzvy OPZ* (2 projekty). Mezi jinými faktory, které bránily v dosažení ještě vyšších přínosů projektů (23 projektů), bylo projekty zmiňováno onemocnění Covid-19, s ním spjatý nouzový stav a protiepidemická opatření. Dále se v doprovodných komentářích objevil faktor limitovaného mzdového ohodnocení specializovaných profesí.

Tabulka 18: Faktory bránící dosažení ještě vyšších přínosů projektů

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
limitující nastavení pravidel OPZ	8	21%
stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech	6	16%
plynulost čerpání podpory	4	11%
legislativní podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory	3	8%
limitující nastavení výzvy OPZ	2	5%
jiné faktory	23	61%

N=38 // Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí.

³ Na základě zpracování prvního průběžného vyhodnocení dotazníku ZoR se dospělo k rozhodnutí vyřadit z otázky „Které z uvedených faktorů podle Vás bránily dosažení ještě vyšších přínosů projektu?“ tři z možností odpovědí: „problematická motivace cílové skupiny a komunikace s ní“, „problematická účast cílové skupiny či předčasné opouštění projektu“ a „personální či organizační změny v organizaci příjemce“. Doplnující komentáře k těmto vybraným možnostem byly totiž v naprosté většině duplicitní ke komentářům k některým vybraným možnostem odpovědí v předešlé otázce. I přes tuto úpravu nedošlo k ovlivnění validity získaných dat.

- Vybrané faktory, které bránily dosažení ještě vyšších přínosů, mohli respondenti okomentovat.

Tabulka 19: Komentáře k vybraným problematickým částem přípravy a realizace projektu

► V rámci kategorie **limitující nastavení výzvy OPZ** byly uvedeny následující komentáře:

„Nemožnost zařazení do projektu nutných, aktuálních a tím dodatečně vzniklých nákladů - kdy v průběhu realizace projektu bylo zacíleno například za nákup určitých ergonomických a pro práci potřebných pomůcek, avšak kvůli tomu, že nebyla daná "věc" zařazena do vstupního auditu, který proběhl před více než rokem - tedy před faktickou realizací projektu a tím, že uběhla určitá doba od vzniku projektu, až po jeho schválení a následnou realizaci - tak bohužel projekt neodrážel zcela aktuální potřebu společnosti.“

„Malá pružnost a flexibilita, která neodpovídá reálným proměnným na trhu práce a trhu všeobecně.“

► V rámci kategorie **stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v našem regionu/regionech** vybíráme následující doplňující komentáře:

„Stále těžké získat jakoukoliv pracovní sílu – z toho pramenící nízká ochota k zapojení do mezigeneračních programů (nových i stávajících zaměstnanců).“

„Změny mezi zaměstnanci, post-covidová nálada a snížení počtů nových nástupů, vzhledem k situaci na trhu.“

► V souvislosti s **plynulostí čerpání podpory** se komentáře zaměřovaly zcela na situaci spjatou s Covid-19.

„Díky Covidu.“

► V souvislosti s **legislativními podmínky v České republice, nastavení státní sociální podpory** byly uvedeny následující komentáře, které odkazují na situaci spjatou s Covid-19.

„Vyhlášené restriktce v souvislosti s pandemickou situací.“

„V rámci vládních opatření byla realizace klíčových aktivit ztížena nouzovým stavem v ČR.“

► V souvislosti s **limitujícím nastavením pravidel OPZ** byly uvedeny následující komentáře:

„Malá pružnost a flexibilita, která neodpovídá reálným proměnným na trhu práce a trhu všeobecně.“

„Vyloučení některých aktivit (vyjmutí z rozpočtu), přestože tyto aktivity byly nedílnou součástí projektu jako celku a byly v souladu s výzvou.“

„Název indikátoru 54 plus, kdy akceptace zaměstnance je pro tento indikátor dovršení 55 let.“

„Nutnost předfinancování z vlastních zdrojů.“

„Nutnost žádat o změny v rámci projektu neumožnila být více operativní (s ohledem na covidovou situaci a interní situaci v rámci naší společnosti).“

6. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Do vyhodnocení této části byly zařazeny všechny projekty.

- Respondenti měli ke konci dotazníku sami zhodnotit, do jaké míry byl vyřešen problém či naplněn záměr, na který se jejich projekt soustředil. K tomuto hodnocení měli využít bodovou škálu od 1 do 10, kdy 1 znamenala „vůbec nevyřešil“ a 10 „vyřešil zcela“. Průměrné hodnocení dosáhlo 8,1 bodů, medián se rovnal 9 bodům.

Tabulka 20: Sebehodnocení – míra vyřešení problému či naplnění záměru projektů

Průměrné hodnocení	8,1
Medián hodnocení	9

N=82

7. DOBRÁ PRAXE – PŘÍMÁ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚŠTNANCI

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které uvedly, že ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci. Vzhledem k zaměření projektů výzvy 079 lze předpokládat, že u projektů, které uvedly, že s cílovou skupinou nepracovaly přímo, došlo k nesprávnému pochopení dané otázky a odpovědi neodpovídají realitě.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=76.

- Celkem 33 projektů (43 procent projektů), které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedlo, že v rámci projektu využily nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou.

Tabulka 21: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	33	43%
ne	43	57%

N=76

Respondenti mohli v komentáři využít neobvyklý způsob práce s cílovou skupinou specifikovat.

Tabulka 22: Vybrané komentáře k využitému neobvyklému způsobu práce s cílovou skupinou

- V rámci komentářů projektů byly zmiňované různé formy inovativních **způsobů vzdělávání, mentoringu a sdílení praxe:**

„Sdílení dobré praxe starších zaměstnanců a nově příchozích, a to individuální supervizí.“

„Individuální práce zaměřená na věkovou diverzitu, koučovací aktivity zaměřené na motivaci zdravého životního stylu, realizace skupinových workshopů „Get better Today“:

„Možnost využití psychohygieny, práce se stresem a prevence syndromu vyhoření.“

„Využili jsme poradenství specializovaného zdravotnického pracoviště za účelem diagnostiky v rámci Dne zdraví. Diagnostika byla šitá na míru každého zaměstnance.“

„Například se velmi dobře osvědčilo office cvičení, kdy konkrétní odborník se zaměřoval individuálně na každého daného zaměstnance a každé osobě dokázal pomoci. Projekt hodnotíme velmi kladně.“

► V rámci komentářů byla také zmiňována **kommunikace s cílovou skupinou**, kdy projekty využívaly celou řadu inovativních přístupů:

„Individuální konzultace/diskuze/hodnocení s vedoucími pracovníky (zlepšení celkové komunikace skrz firmu).“

„(...) Dále byly v rámci organizace nastaveny potřebné procesy v rámci personalistiky, a to nastavení procesu hodnocení zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů. V rámci dotazníkového šetření proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců.“

„Díky projektu bylo zavedeno více nových způsobů práce s cílovou skupinou – hodnotící pohovory (kvartální/roční), dotazníky spokojenosti, celofiremní strategická plánování, programy mezigenerační spolupráce. Všechny nové způsoby práce se podle našeho názoru osvědčily a pokračujeme v jejich využívání i po skončení realizace.“

► Dále bylo v komentářích uváděno **využívání nových aplikací** či **využívání online nástrojů**:

„Vytvořili jsme vlastní aplikaci, přes kterou můžeme komunikovat i s jednou z cílových skupin (matkami), které nejsou aktuálně přítomné na pracovišti.“

„Z důvodu mimořádných opatření a zákazu shromažďování osob byla osobní setkání zaměstnanců nahrazena distanční formou komunikace a předávání informací (např. emailem). Nový způsob spolupráce s cílovou skupinou přinesl řadu výhod (dostupnost informačních materiálů v jakémkoliv čase dle potřeb účastníků aktivity, možnost opakování cvičení, vyšší komfort a soukromí při realizaci doporučených aktivit atd.). Jako nevýhodu bychom však mohli uvést nižší míru zpětné vazby a omezení přínosů, které běžně plynou ze sociálních kontaktů a týmové spolupráce.“

„Přesunutí komunikace do on-line prostoru (díky pandemické situaci se pak tento způsob stal zcela běžným). Využití elektronického informačního systému pro sdílení dat.“

- Respondenti mohli také uvést, které běžné způsoby práce s cílovou skupinou přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky.

Tabulka 23: Vybrané komentáře k běžnému způsobu práce s cílovou skupinou s nejlepšími výsledky

► Projekty jako běžné způsoby práce s cílovou skupinou, které přinesly v rámci projektu nejlepší výsledky, nejčastěji uvádí **vzdělávací aktivity**. Jedná se především o vzdělávací semináře a workshopy, které byly založeny na praktických příkladech či vlastních zkušenostech. Dle komentářů bylo také důležité vzdělávání na míru pro různé věkové kategorie či mentoring a sdílení zkušeností.

„Nejlepší výsledky přinesla realizace vzdělávacích aktivit a nastavení procesů v organizaci. Zlepšila se atmosféra na pracovišti, zaměstnanci byli s realizací projektu spokojeni.“

„Nastavování procesu mentoringu jako nástroje pro sdílení zkušeností.“

„Praktické příklady a ukázky.“

„Využití skupinové metody, kdy se zapojují všichni účastníci do řešení případových situací a tyto diskutují ve skupinách a v širším kolektivu.“

► Část komentářů také poukazovala na důležitost **individuálního přístupu** k účastníkům projektu a na prospěšnost individuálních konzultací či pohovorů, spolu s pravidelným hodnocením, pravidelnými poradami a vzájemnou zpětnou vazbou.

„Nejlepší výsledky přinesly zejména individuální konzultace s účastníky.“

„Hodnotící pohovory (měsíční/roční) složily jako zdroj důležitých informací, s kterými se dříve nepracovalo. Dotazníky spokojenosti poskytovaly velký prostor (do určité míry neformální) pro sdílení názorů zaměstnanců na dění ve firmě.“

„S cílovou skupinou bylo pravidelně komunikováno za účelem zjištění jejich potřeb, jejich názorů a připomínek, přičemž zjištění byla implementována do projektu formou školení.“

► Zbylé komentáře obsahovaly popis běžného způsobu práce s cílovou skupinou například v kontextu změn v přístupu vedení managementu, analýzy personálních procesů, pracovní a bilanční diagnostiky či strategického plánování.

„Vedení středního a vyššího managementu k větší odpovědnosti za své podřízené.“

„Zapojení zaměstnanců do procesu implementace age-managementových opatření.“

„Pracovní a bilanční diagnostika, která byla individualizována a díky ní jsme mohli lépe využít pracovního potenciálu jednotlivých zaměstnanců.“

„Celofiremní strategické plánování.“

- Celkem 63 procent projektů, které ve svých aktivitách pracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, uvedly, že se jejich projektu podařilo přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

Tabulka 24: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	48	63%
ne	28	37%

N=76

- Respondenti mohli také uvést, jakých systémových změn se projektu podařilo dosáhnout.

Tabulka 25: Vybrané komentáře k přispění projektů k iniciaci či realizaci systémové změny

► Dle doprovodných komentářů identifikovali respondenti v rámci svého projektu systémovou změnu nejčastěji v kontextu zavedení **age managementu**. Jedná se například o rozvíjení kontaktu a vztahů mezi generacemi, předávání zkušeností či kariérní plánování.

„Organizace má vyškolené pracovníky v oblasti age managementu – vedoucí pracovníci rozumí problematice individuálního přístupu k pracovníkům různých věkových skupin, znají nástroje age managementu a dokážou zpracovat strategie a plány pro zavádění age managementu. Všichni zaměstnanci jsou systematicky seznamováni s principy age managementu. V organizaci dochází k postupné přípravě zaměstnanců na odchod do důchodu, byla rovněž vytvořena koncepce péče o bývalé pracovníky-důchodce a byl vytvořen a nastaven systém udržování vztahů s bývalými zaměstnanci.“

„Nejvyšší a střední management byl cíleně vzděláván ve znalosti problematiky age managementu tak, aby při svém rozhodování a plánování potřeb budoucí pracovní síly dokázal lépe plánovat personální procesy i ekonomické aktivity a zajišťovat dlouhodobou konkurenceschopnost. Prvky age managementu byly konkrétně zapracovány do firemní kultury, tedy i do personálních činností. Např. se promítají do antidiskriminační směrnice a do etického kodexu (...).“

► Druhá nejčastěji zmiňovaná kategorie se týká **personálních procesů**, které se týkají převážně zaškolování nových zaměstnanců a jejich vedení.

„V rámci projektu byl nastaven náborový a adaptační proces, zavedl se proces hodnotících rozhovorů se zaměstnanci.“

„Nově byl zřízen a nastaven systém zaškolování nových zaměstnanců, kdy každý nový zaměstnanec má přesně stanovený tréninkový plán, zná jednotlivé garanty oblastí a ví, na koho se v případě problémů obrátit.“

► Další systémovou změnu respondenti spatřovali v **individuálním přístupu** k zaměstnancům, využívání metod mentoringu, koučování či e-learningu.

„Ano, díky mentoringu jsme systematizovali předávání znalostí a dovedností novým nebo méně zkušeným zaměstnancům.“

„Vedení zaměstnanců, taktéž zaučování nových zaměstnanců, je více orientováno na individuální přístup a využívání koučovacích metod v práci s podřízenými.“

„Byla zavedena Interní akademie Krok jako součást celoživotního vzdělávání – jedná se o systém interního vzdělávání, jehož cílem je předávání know-how, vzájemné vzdělávání, mezigenerační spolupráce a mentorství. V organizaci začalo systematické připravování zaměstnanců na převzetí klíčových rolí.“

► Zbylé komentáře se vztahovaly například na implementaci programu zdraví pro zaměstnance, ergonomii, implementaci informačního systému či na zavedení organizačních směrnic.

„Začali jsme se koncepčněji zabývat i ergonomií pracoviště – přizpůsobení pracovních míst individuálním požadavkům zaměstnanců.“

„Implementace systému řízení do elektronického informačního systému (využití cloudových aplikací, přeměna klasických postupů s tištěnými podklady do elektronické verze, tzn. zjednodušení a zefektivnění celého systému).“

„Vytvořili jsme preventivní systém k udržování a posilování pracovní schopnosti v oblasti duševního a fyzického zdraví – např. zavedení pravidelných Dnů zdraví, cvičení na pracovišti, stress management, zdravé stravování aj.“

„Sestavení vnitřních organizačních směrnic.“

8. DOBRÁ PRAXE – PROJEKTY BEZ PŘÍMÉ PRÁCE S KLIENTY SLUŽEB ČI ZAMĚSTNANCI

Do vyhodnocení této části byly zařazeny projekty, které uvedly, že ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb nebo se zaměstnanci podniků a organizací. Vzhledem k zaměření projektů výzvy 079 lze předpokládat, že toto zařazení je chybné, což potvrzují i uvedené doprovodné komentáře. Kvůli rozdílnému znění otázek v části „Dobrá praxe“ pro projekty s přímou prací a pro projekty bez přímé práce s klienty služeb či zaměstnanci však těchto šest respondentů vyhodnocujeme zvlášť.

→ Počet projektů, který v této části vstoupil do vyhodnocení je N=6.

- Dva projekty, které uvedly, že ve svých aktivitách nepracovaly přímo s klienty služeb či zaměstnanci, označily možnost, že v rámci projektu využily nějaký nový či neobvyklý způsob práce.

Tabulka 26: Využili jste v rámci projektu nějaký nový či neobvyklý způsob práce?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	2	33%
ne	4	67%

N=6

Tabulka 27: Využité neobvyklé způsoby práce

- Níže uvádíme dvě odpovědi, které respondenti uvedli v rámci doprovodných komentářů.

„Naši řadoví zaměstnanci se setkali ve většině poprvé s možností vyplňování on-line formuláře – on-line dotazníku. Pro většinu to tedy byla zcela nová zkušenost.“

„On line metody výuk, individuální práce s CS s ohledem na pandemii.“

- Jeden projekt uvedl, že se projektu podařilo přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny.

Tabulka 28: Podařilo se vašemu projektu přispět k iniciaci či realizaci nějaké systémové změny?

	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
ano	1	17%
ne	5	83%

N=6

Tabulka 29: Využité neobvyklé způsoby práce

- Níže uvádíme odpověď, kterou respondent uvedl v rámci doprovodného komentáře.

„Zvažujeme zavedení firemního on-line prostředí – firemní aplikace společná pro všechny zaměstnance k zefektivnění komunikace.“