



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

EVALUACE DOPADU OBLASTI PODPORY 1.1 OP LZZ S VYUŽITÍM KVALITATIVNÍCH METOD

*Vstupní evaluační zpráva
verze 27. 3. 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 27. 3. 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	4
ÚVOD	5
PŘEDSTAVENÍ ŘEŠITELSKÉHO TÝMU	5
CÍLE ZAKÁZKY	6
ČASOVÝ RÁMEC REALIZACE ZAKÁZKY	7
1. POPIS PRŮBĚŽNÝCH A FINÁLNÍCH VÝSTUPŮ A AKTIVIT	8
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA EVALUACE	9
3. OBECNÝ METODICKÝ PŘÍSTUP	13
4. ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ A EVALUAČNÍCH OTÁZEK	18
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 1</i>	<i>18</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 1</i>	<i>19</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 1</i>	<i>22</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2</i>	<i>23</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 2</i>	<i>23</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 2</i>	<i>26</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 3</i>	<i>27</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 3</i>	<i>28</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 3</i>	<i>35</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 4</i>	<i>37</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 4</i>	<i>37</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 4</i>	<i>41</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 5</i>	<i>42</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 5</i>	<i>42</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 5</i>	<i>45</i>
<i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 6</i>	<i>46</i>
<i>ZPŮSOB ŘEŠENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU 6</i>	<i>46</i>
<i>Design matrix evaluačního úkolu č. 6</i>	<i>50</i>
PŘÍLOHA Č. 1 – POPIS JEDNOTLIVÝCH ÚDAJŮ PRO ZÍSKÁVÁNÍ DAT Z MONIT7+ (EVALUAČNÍ ÚKOL Č. 1)	51
PŘÍLOHA Č. 2 – STRUKTURA A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ HLOUBKOVÝCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ ...	53
PŘÍLOHA Č. 3 – STRUKTURA A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DÍLČÍCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ	59
PŘÍLOHA Č. 4 – SEZNAM RELEVANTNÍCH DOKUMENTŮ A POUŽITÝCH ZDROJŮ	61

Seznam zkratek

Zkratka	Význam zkratky
CIE	Counterfactual impact evaluation (<i>Kontrafaktuální dopadová evaluace</i>)
CS	Cílová skupina
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
KP	Konečný příjemce
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OH	Outcome Harvesting
OP	Operační program
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPZ	Operační program Zaměstnanost
QCA	Kvalitativní srovnávací analýza
ŘO	Řídící orgán
SF	Strukturální fondy
ÚP	Úřad práce

ÚVOD

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

Hlavním cílem této vstupní zprávy je představit především detailní metodologii řešení jednotlivých evaluačních úkolů a příslušných evaluačních otázek (evaluační design), řešitelský tým, zapojení jeho jednotlivých expertů a časový harmonogram jednotlivých kroků. Způsob řešení projektu odpovídá zadávací dokumentaci a návrhu projektu (nabídky do zadávacího řízení) a je v souladu se závěry úvodního jednání řešitelského týmu se zadavatelem.

Vstupní zpráva se zaměřuje na praktické aspekty řešení evaluace. Zejména podrobněji rozebírá metodiku řešení jednotlivých evaluačních úkolů s ohledem na situaci v počáteční fázi projektu. Specifický důraz je kladen na konkretizaci uplatnění metodik empirického šetření, metodiky kvalitativního a kvantitativního zjištění dopadů, metodiky QCA a metodiky pro zpracování případových studií. Součástí vstupní zprávy je rovněž první verze rešerše teoretických východisek problematiky této evaluace (zejména teorie lidského kapitálu, teorie managementu lidských zdrojů).

Představení řešitelského týmu

K realizaci projektu byl sestaven tým specialistů, kteří splňují vysoké požadavky na odbornost a znalosti v oblasti řešení této zakázky. **V řešitelském týmu proto jsou:**

- Evaluátoři s praktickou znalostí OPLZZ;
- Evaluátoři s praktickou znalostí kvalitativních metod hodnocení veřejných výdajových programů;
- Evaluátoři s praktickou znalostí metody QCA a v návaznosti na kvantitativní přístupy také CIE;
- Experti se znalostí jednotlivých témat (např. problematika vzdělávání, trh práce, proces přípravy nového programového období 2014 – 2020).

Vedením projektu byl pověřen Ing. Martin Pělucha, Ph.D., který odpovídá na straně řešitelského týmu za celkovou realizaci projektu, koordinuje aktivity jednotlivých členů týmu a deleguje odpovědnost v projektu dle aktuálních potřeb a specializace jednotlivých členů realizačního týmu. **Zástupcem vedoucího projektu je RNDr. Viktor Květoň, Ph.D.**

Odborní experti řešitelského týmu (abecední pořadí):

Tabulka 1: Odborní experti řešitelského týmu – IREAS a HaskoningDHV Czech Republic (abecední pořadí)

Jméno experta	Zapojení experta v evaluaci
Ing. Lenka Brown	Expertka na evaluace, odborná garance evaluačních úkolů 1, 5, 6
Ing. Miroslava Drahotová	Expertka na evaluace, evaluační úkol 1, 5, 6
Ing. Petr Fanta, Ph.D.	Evaluátor, odborná garance evaluačního úkolu 6
RNDr. Viktor Květoň, Ph.D.	Evaluátor, odborník na problematiku QCA, odborná garance evaluačních úkolů 3 a 4
Ing. Emil Machálek, CSc.	Expert na evaluace, evaluační úkol 2 a 6
Ing. Zuzana Mrázková	Expertka na evaluace, evaluační úkol 1, 5, 6
Ing. Martin Pělucha, Ph.D.	Vedoucí řešitelského týmu, odborná garance evaluačního úkolu 1 a 2
Ing. Oto Potluka, Ph.D.	Expert na evaluace, specializace na problematiku CIE – konzultativní participace k dílčím výstupům evaluace

Cíle zakázky

Hlavním cílem této evaluace je vyhodnotit fungování, výsledky a dopady projektů oblasti podpory 1.1 OP LZZ na podpořené společnosti a jejich zaměstnance prostřednictvím využití kvalitativních metod a formulovat doporučení pro nastavení podpory v odpovídající oblasti Operačního programu Zaměstnanost pro programové období 2014-2020.

Předmětem evaluace (oblast zkoumání) budou projekty realizované v rámci výzev č.: 23, 34, 35, 39, 60, 71, 82, 92, 94, A1, B1, B3, C3. Smyslem této evaluace je navázat na dosavadní zjištění, závěry a doporučení z evaluace kvantitativního zaměření využívající ekonometrických metod a zejména pak kontrafaktuální evaluaci (CIE). Právě aplikace metody CIE v nejvíce vhodné oblasti podpory OP LZZ reagovala na dlouhodobou odbornou diskusi ohledně nutnosti zajištění větší míry reprezentativnosti dosažených výsledků v evaluacích a celkovou snahu o matematizaci této problematiky, tj. zavádění a intenzivnější využívání kvantifikovatelných ekonometrických modelů pro hodnocení.

V následující dílčí části jsou rozpracovány metodické postupy jednotlivých evaluačních úkolů a příslušných evaluačních otázek:

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

Časový rámec realizace zakázky

Projekt byl zahájen podpisem smlouvy se zadavatelem dne 30. 1. 2015, od kterého se odvíjí klíčové termíny pro odevzdání vstupní, průběžné a závěrečné evaluační zprávy.

1. Vstupní evaluační zpráva (do 1 měsíce od uzavření smlouvy, do 27. 2. 2015);
2. Průběžná evaluační zpráva (do 3 měsíců od uzavření smlouvy, do 30. 4. 2015);
3. Závěrečná evaluační zpráva (do 7 měsíců od uzavření smlouvy, po dohodě se zadavatelem bude závěrečná evaluační zpráva odevzdána již 30. 7. 2015 s ohledem na nutnost dodržení maximální doby realizace evaluace do 15. 8. 2015).

Technické konzultace se zadavatelem jsou předpokládány průběžně formou emailové či telefonické komunikace. Osobní setkání zástupců řešitelského týmu se zadavatelem se předpokládají v rozpětí 1,5 měsíce. Jejich účelem bude diskuse nad průběžnými zprávami evaluace a dosavadním vývojem v postupu evaluace.

Dle podmínek zadávací dokumentace budou rovněž realizovány 2 diseminační semináře, jejichž účelem bude prezentace průběžných a závěrečných výstupů evaluace pro zadavatele a uživatele výstupů. Diseminační semináře budou realizovány:

- 1) Průběžný diseminační seminář bude realizován na konci června 2015 (příp. začátkem července dle dohody se zadavatelem a průběžné situace řešení evaluace) se záměrem prezentace zjištění a výsledků analýz, tj. ověření se stakeholdery OPLZZ z hlediska realizovatelnosti návrhů doporučení;
- 2) Závěrečný diseminační seminář bude realizován dle dohody se zadavatelem na konci realizace projektu, tj. v polovině srpna 2015.

Detailní časový harmonogram s uvedením jednotlivých aktivit je uveden dále v kapitole 3.

1. POPIS PRŮBĚŽNÝCH A FINÁLNÍCH VÝSTUPŮ A AKTIVIT

Vstupní evaluační zpráva (do 1 měsíce od uzavření smlouvy, do 27. 2. 2015)

Hlavním účelem Vstupní zprávy je odsouhlasení podrobného evaluačního plánu této evaluace, tzn., že ve zprávě bude podrobně popsán harmonogram realizace a detailní metodika řešení evaluace (tj. rozpracování metodiky uvedené v nabídce), obsahující:

- (i) dekompozici jednotlivých dílčích evaluačních otázek na podotázky, prostřednictvím kterých budou dílčí evaluační otázky zodpovězeny;
- (ii) identifikaci všech zdrojů dat pro každou podotázku;
- (iii) identifikaci nástrojů sběru dat;
- (iv) identifikaci způsobu analýzy dat;
- (v) podrobné stanovení dílčích termínů evaluačních šetření.

Argumentace správnosti metodiky bude podložena odkazy na uznávané metodologické publikace nebo obdobné již provedené evaluace.

Průběžná evaluační zpráva (do 3 měsíců od uzavření smlouvy, do 30. 4. 2015)

Dle zadávací dokumentace: Průběžná zpráva bude obsahovat dílčí řešení evaluačních úkolů. Tzn. řešení úkolů na základě desk research a provedení části terénního výzkumu.

Průběžná zpráva musí mít následující strukturu:

- a) manažerské shrnutí (cca 3 strany),
- b) stručný popis postupu řešení,
- c) detailní evaluační výstupy a výsledky,
- d) Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem metodiky,
- e) Příloha II: Případové studie ve formě samostatné zprávy.

Průběžná zpráva bude zpracována v českém jazyce.

Dílčí upřesnění obsahu Průběžné evaluační zprávy:

- Zpráva bude obsahovat podrobné informace o řešení úkolu č. 1 v návaznosti na hloubkový desk-research;
- Vyhodnocení výsledků a zjištění v rámci plošného dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců;
- Zpracování 2 vzorových hloubkových případových studií v rámci evaluačního úkolu 6;
- U těchto úkolů bude ve zprávě uvedena podrobná metodologie řešení jednotlivých úkolů, podrobný postup a výsledky prováděného šetření a doporučení ze zjištěných a analyzovaných dat.

Pozn.: Hlavním účelem Průběžné evaluační zprávy je informovat zadavatele o průběžném řešení evaluace a průběžných výsledcích empirického šetření.

Závěrečná evaluační zpráva (do 7 měsíců od uzavření smlouvy, do 30. 7. 2015)

Závěrečná evaluační zpráva bude ve své finální verzi respektovat již zavedenou praxi ve vymezení struktury (viz výše);

Dle zadávací dokumentace: Závěrečná evaluační zpráva bude obsahovat řešení všech evaluačních úkolů, tzn. zjištění, závěry a doporučení k jednotlivým evaluačním otázkám. Závěrečná zpráva bude mít následující strukturu:

- a) manažerské shrnutí (cca 3 strany),
- b) stručný popis postupu řešení,
- c) detailní evaluační výstupy, výsledky a doporučení,
- d) Příloha I: Technická zpráva s detailním popisem metodiky. Technická zpráva musí zahrnovat také popis limit použitých evaluačních metod, a tedy i evaluačních závěrů a doporučení.
- e) Příloha II: Kompletní podklady, tzn. dílčí a technické materiály ke všem šetřením a analýzám, např. evidence respondentů šetření, primární data z dotazníkového šetření, zápisy ze setkání expertní skupiny, záznamy z rozhovorů.

Závěrečná zpráva bude zpracována v českém jazyce. Po vypořádání připomínek zadavatele a její akceptaci bude dána závěrečná evaluační zpráva na překlad do anglického jazyka (kromě příloh).

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA EVALUACE

V této části se evaluátor zaměřil na sestavení první verze rešerše relevantních zdrojů týkající se teoretických východisek evaluace OP LZZ, oblasti podpory 1.1 zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.

Tato rešerše bude doplňována a upravována průběžně s realizací jednotlivých aktivit této evaluace. V této první verzi teoretických východisek evaluace je kladen důraz na vzdělávání zaměstnanců z pohledu zaměstnavatele. V další fázi evaluace bude tato kapitola doplněna o hledisko zaměstnanců. Identifikace teoretických východisek z pohledu zaměstnavatelů i zaměstnanců bude důležité ve vazbě na řešení jednotlivých evaluačních úkolů (tj. koncipování případových studií, tj. dílčích i hloubkových) a také QCA analýz.

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.

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.

Spíše 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 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 dekadách 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*

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.

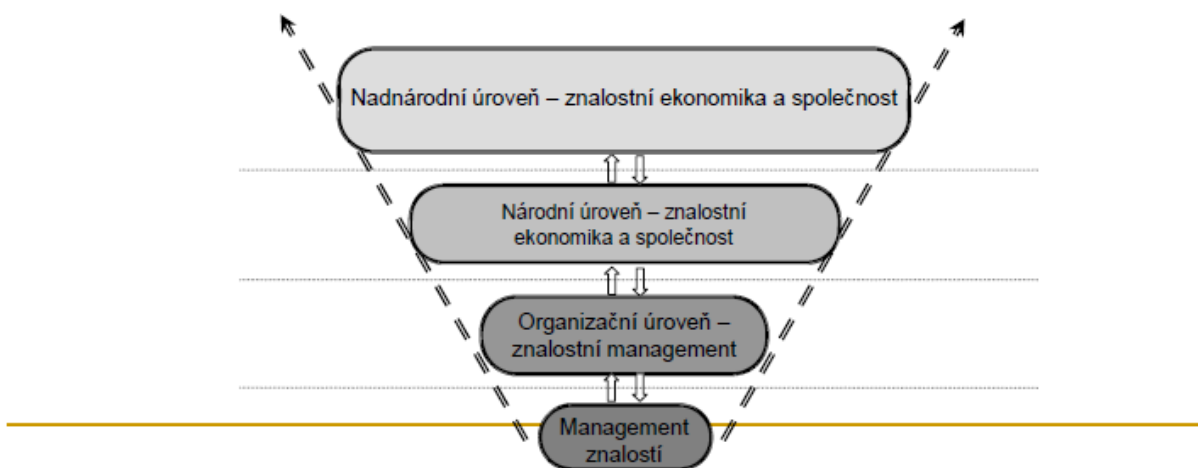
Ačkoliv se významu inovací věnuje pozornost nejen na úrovni tvorby politik, ale také firem teprve v posledních několika dekádách, tak význam míry inovací byl identifikován již v teorii endogenního růstu Schumpeter (1934). Jeho přístup lze považovat jako určitý průlom v teoretických konceptech pojímajících 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 nejnížší 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)

3. OBECNÝ METODICKÝ PŘÍSTUP

Řešitelský tým rozpracoval detailní evaluační design jednotlivých evaluačních úkolů v následující kapitole 4 této Vstupní evaluační zprávy. V této části je však vhodné poukázat na hlavní prvky postupu hodnocení.

Řešitelský tým provede v evaluačním úkolu 1 celkový desk-research na základě dat z MONIT7+, na jehož základě dále sestaví otázky pro plošné dotazníkové šetření na úrovni konečných příjemců. Toto plošné dotazníkové šetření bude mít indikativní a doplňující charakter vůči zjištěním identifikovaným v rámci analýzy dat z MONIT7+ z toho důvodu, že návratnost dotazníků nemusí být vysoká, a může se pohybovat přibližně na úrovni 25 až 30 % dle zkušeností s realizací obdobných šetření v OP LZZ v posledních letech (a to i při opakovaných výzvěch k vyplnění dotazníku).

Dle výsledků úkolu 1 bude sestavena typologie podpořených projektů a společností v rámci oblasti podpory 1.1 OP LZZ, která bude podkladem pro formulaci vzorku 43 projektů dílčích případových studií pro kvalitativní šetření. Hloubka jednotlivých evaluačních úkolů dle evaluačních otázek je totiž tak významná, že spoléhat se na standardní dotazníková šetření s nízkou návratností vyplněných dotazníků je nemožné. Proto bude kvalitativní šetření dílčích případových studií provedeno formou řízených rozhovorů se zástupci konečných příjemců a dílčích dotazníkových šetření na úrovni podpořených zaměstnanců ve vybraných projektech. Vzorek 43 projektů bude obsahovat také 10 hloubkových případových studií vymezených v evaluačním úkolu č. 6. V dílčích případových studiích budou zahrnuty všechny NUTS 2 regiony kromě Prahy, přičemž v každém regionu budou zahrnuty alespoň 3 podniky.

Evaluátor zpracuje již do Průběžné evaluační zprávy dvě vzorové případové studie během dubna 2015, jejichž účelem je poskytnout zadavateli přesnější představu o podobě hloubkových případových studií.

Výsledky šetření u 43 dílčích případových studií budou sloužit k hodnocení v dalších evaluačních úkolech (tj. úkoly 3 a 4), zejména pro zpracování kvalitativní komparativní analýzy (QCA). S ohledem na velký počet podpořených společností v individuálních výzvěch upravil evaluátor strukturu vzorku 43 dílčích případových studií pro šetření:

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

Návrh vzorku 43 dílčích případových studií pro šetření vyplývá z metodických východisek a potřeb QCA a také ze standardních zkušeností v rámci realizace sociologických průzkumů a sestavování příslušných vzorků, které rovněž sloužily jako inspirace pro analýzy dopadu úspěšnosti podpořených osob v rámci OP LZZ s velmi dobrou reprezentativitou (viz také Závěrečná zpráva IREAS projektu Vyhodnocení plnění monitorovacích indikátorů OPLZZ zjišťovaných evaluací, 2014).

Výsledky kvalitativního šetření v rámci rozšířeného vzorku budou sloužit k řešení evaluačních úkolů 2 (tj. relevance aktivit v projektech), 3 a 4 (QCA analýzy). Hlubkové případové studie budou sloužit pro hodnocení dopadů, intervenčních kauzalit a řetězců vzájemných vztahů v rámci evaluačního úkolu 6. V případě evaluačního úkolu 5 budou zjištění, závěry a doporučení průběžně diskutovány s expertní skupinou složenou z 3 odborníků na personalistiku.

Celkově budou výsledky, zjištění, závěry a doporučení této evaluace průběžně diskutovány se zadavatelem. Výhodou řešitelského týmu této evaluace je také zahrnutí klíčových odborníků, kteří aktivně vytvářeli kvantitativní evaluaci v rámci metody CIE (Dr. Oto Potluka¹ a Ing. Martin Špaček; dále také Dr. M. Pělucha, Dr. V. Květoň). Dále bude provedena verifikace prvního návrhu doporučení se stakeholdery OP LZZ a nového OPZ 2014-2020 (viz časový harmonogram evaluace).

Primárními informačními zdroji budou:

- Data z dotazníkového šetření.
Budou realizována „2“ dotazníková šetření:
 -  **Plošné dotazníkové šetření** všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
 -  **Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců** – dotazníkové šetření bude provedeno na výběrovém vzorku 43 dílčích případových studií ukončených projektů oblasti podpory 1.1 OPLZZ.
- Kvalitativní informace z řízených rozhovorů s KP (dle specifikace metodiky u příslušných evaluačních otázek) – 43 dílčích případových studií;
- Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting – 10 hloubkových případových studií;
- Výsledky expertního posouzení výstupů evaluace experty na problematiku personalistiky v rámci úkolu 5;
- Technické konzultace se zástupci ŘO OP LZZ a diseminační seminář se stakeholdery (MPSV).

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

- Seznam dokumentů a zdrojů pro desk-research (viz příloha č. 3);
- Data z monitorovacího systému – Desk research informací z MONIT7+ (včetně vstupních analýz vzdělávání a vzdělávacích systémů);
- Přehled individuálních projektů poskytnutý zadavatelem – o podpořených aktivitách a společnostech v individuálních projektech nejsou dostupné údaje v MONIT7+. Proto bude evaluátor pro typologii podpořených společností u IP využívat data dodaná zadavatelem. Do empirického šetření prostřednictvím dílčích nebo hloubkových případových studií nebudou zahrnuty individuální projekty ze všech výzev z důvodu snahy maximálně využít již proběhlé sebeevaluace a nezatěžovat příliš příjemce podpory;
- Data z předchozích šetření či evaluačních zpráv;
- Statistické údaje.

Základními **hodnotícími metodami** použitými při řešení evaluace budou tyto:

- Základní analýza (analýza relevantních dokumentů, analýza základních dat);

¹ S Dr. Otou Potlukou, který v současné době působí v zahraničí, budou konzultovány průběžné i závěrečné výstupy s ohledem na závěry pilotního ověření CIE v rámci oblasti podpory 1.1.

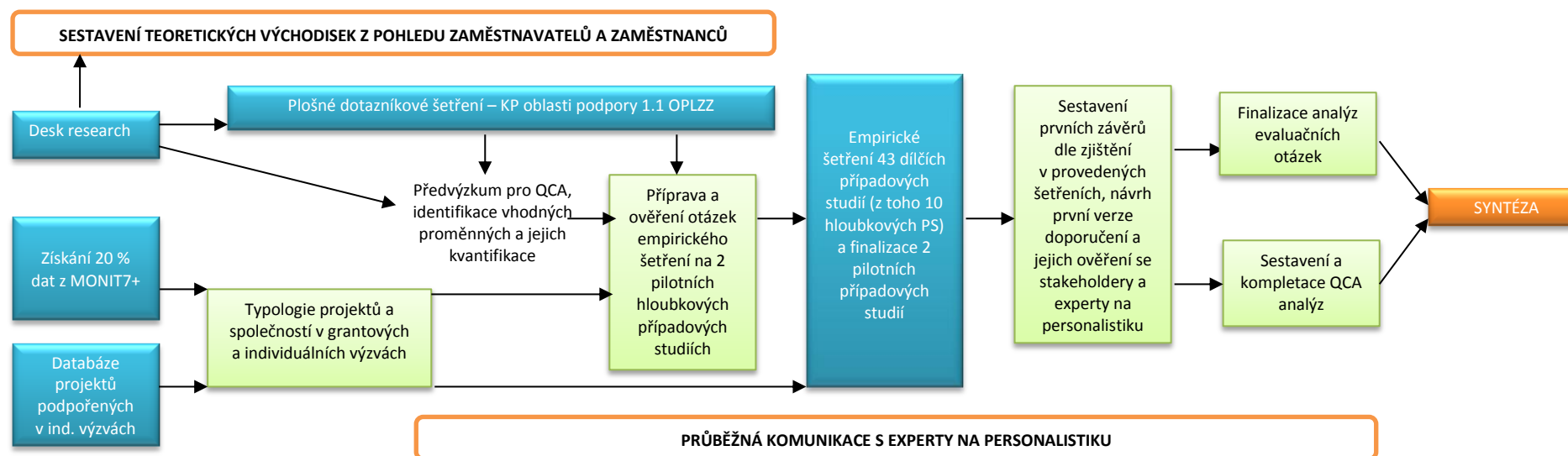
- Komparativní analýza;
- Kvalitativní zhodnocení;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci;
- Expertní posouzení;
- Případové studie, tj. 10 hloubkových případových studií vybraných z širšího vzorku 43 dílčích případových studií. Ve všech 43 dílčích případových studií budou zahrnuty všechny NUTS 2 regiony (kromě Hl. m. Prahy), a v každém alespoň 3 podniky;
- QCA.

Na následující straně je uveden přehled hlavních výzkumných technik / metod / aktivit, které budou využity v průběhu evaluace, a to v členění dle evaluačních otázek, dále také zjednodušené schéma logiky a postupu hlavních aktivit evaluace a detailní časový harmonogram dle jednotlivých aktivit a metod.

Tabulka 2: Přehled hlavních výzkumných technik / metod / aktivit evaluace

Aktivita / výzkumná technika / metoda	Úkol 1			Úkol 2		Úkol 3							Úkol 4					Úkol 5			Úkol 6
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Desk research dokumentů	X	X	X				X			X				X							X
Desk research MONIT7+	X	X	X																		
Plošné dotazníkové šetření – KP OPLZZ oblasti podpory 1.1		X		X	X	X		X		X	X	X	X				X		X	X	
Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců							X		X					X	X	X					X
43 dílčích případových studií				X	X	X		X		X	X	X	X				X		X	X	
10 hloubkových případových studií				X	X																X
QCA analýzy							X		X					X	X	X					
Expertní posouzení (personalisté)																		X	X	X	
Ověření se stakeholdery (průběžný diseminační seminář)	X																				

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



Tabulka 3: Detailní časový harmonogram realizace projektu dle jednotlivých aktivit a metod

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen
Podpis smlouvy								
Vytvoření excelového souboru pro databázi projektů z MONIT7+								
Identifikace 10 hloubkových případových studií se zadavatelem								
Rozpracování metodologie dle evaluačních otázek								
Zkontaktování personalistů a představení zadavateli								
Rešerše teoretických východisek								
Vstupní evaluační zpráva								
Vytažení dat z MONIT7+								
Příprava otázek pro dotazníkové šetření dle evaluačních otázek								
Plošné dotazníkové šetření dle webového rozhraní na úrovni KP								
Pilotní terénní šetření 2 případových studií								
Vytažení vstupních analýz hodnotící systém vzdělávání (výzva č. 94)								
Vytvoření vzorku pro terénní šetření								
Rozpracování postupu průběžného hodnocení dle evaluačních otázek								
Průběžná evaluační zpráva								
Řízené rozhovory na úrovni KP a CS (max. 43 projektů)+příp. došetření 2 vzorových PS								
Metaevaluace vstupních analýz a vytvoření typologie (Eval. úkol 5)								
Identifikace příkladů dobré praxe s externími personalisty (Ev.úk.5)								
Průběžná setkání a konzultace s personalisty								
Diseminační seminář – ověření se stakeholdery OPLZZ								
Analýzy QCA pro KP – analýza nutných podmínek + standard analysis								
Analýzy QCA pro CS – analýza nutných podmínek + standard analysis								
Finalizace hodnocení dle jednotlivých evaluačních otázek								
Závěrečná evaluační zpráva								
Vypořádání připomínek k ZZ								
Diseminační seminář k výstupům evaluace								

4. ŘEŠENÍ JEDNOTLIVÝCH EVALUAČNÍCH ÚKOLŮ A EVALUAČNÍCH OTÁZEK

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

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

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

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

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

EQ 3. Vytvořte typologii projektů a společností podpořených v grantových a individuálních výzvách. Liší se tyto dvě skupiny projektů a společností systematicky (např. v podílu zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili, nebo v realizovaných aktivitách)?



ÚKOL 1

Kontext evaluačního úkolu 1

V rámci úkolu 1 bude provedena popisná analýza projektů a společností podpořených z OP LZZ v oblasti podpory 1.1. Dominantní částí tohoto úkolu je z hlediska míry pracnosti evaluační otázka č. 1, ve které se řešitelský tým zaměřuje na získání a sumarizaci klíčových údajů a dat z již realizovaných (tj. ukončených) projektů. Přesné vymezení jednotlivých kritérií pro získávání údajů z MONIT7+ je uvedeno v příloze č. 1 této Vstupní evaluační zprávy.

Evaluátor obdržel od zadavatele databázi podpořených společností v rámci individuálních projektů, které rovněž bude v průběhu evaluace strukturovat tak, aby bylo možné vytvořit typologii společností podpořených v individuálních výzvách. Smyslem evaluačního úkolu 1 je poskytnout datový základ pro vytvoření typologie a celkový přehled o podpořených aktivitách.

Výstupy evaluačního úkolu 1 budou mít průřezový charakter ve vazbě na celou evaluaci a řešení ostatních evaluačních úkolů. Specificky však budou využity v evaluačním úkolu 2 a 3 (typy podniků a hodnocení relevance či dopadů projektů), identifikovaná skladba zaměstnanců procházejících školením z různých hledisek bude využita při řešení evaluačního úkolu 4.

² Evaluation question, tj. evaluační otázka

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+

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

V rámci této evaluační otázky bude zpracován přehled kurzů u 20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8) a to dle struktury dat/údajů, které jsou přesně specifikované v příloze č. 1 této Vstupní zprávy. Údaje za jednotlivé realizované vzdělávací kurzy jsou získávány manuálně z MONIT7+ do excelové databáze, jejíž vizuální podoba je znázorněna v následujícím obr. č. 2.

Obr. č. 2: Vizuální podoba excelové databáze (přehledu) kurzů v ukončených projektech OPLZZ (oblast podpory 1.1).

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Tato evaluační otázka má technický charakter sběru dat a údajů z MONIT7+ a je do značné míry závislá na kvalitě dostupnosti potřebných údajů;
- S ohledem na velmi různorodou míru kvality dostupnosti dat v MONIT7+ nebude možné zahrnout do analýz všechny ukončené projekty, neboť některé projekty potřebné údaje neobsahují. Projekty se špatnou dostupností dat a údajů v MONIT7+ budou v přehledu zpracovány pouze s informací na úrovni celého projektu (zejména identifikační údaje, celkové údaje za vykazované monitorovací indikátory);
- 20 % podíl projektů pro získávání dat z MONIT7+ vychází ze zjištění evaluátora v první fázi realizace této evaluace, že zpracování přehledu kurzů za všechny ukončené grantové projekty

je časově extrémně náročné s ohledem na velmi nízkou úroveň dostupnosti potřebných dat a údajů. Po dohodě se zadavatelem budou získávány údaje z MONIT7+ primárně k projektům se stavem P6 a P7 (z důvodu většího rozsahu dostupných informací a údaj) dle struktury uvedené v následující tabulce.

Tab. č. 5: Vzorek projektů pro získávání dat z MONIT7+

Výzva	Počet projektů ve stavech P45, P5, P6, P7	Vzorek 20%	P45	P5	P6	P7	P6 a P7	Požadovaný počet projektů ve vzorku
23	227	45		9	2	216	218	45
35	1027	205		16	9	1002	1011	205
39	97	19		1	2	94	96	19
60	177	35		1	2	174	176	35
92	76	15	4	49	16	7	23	15
94	364	73	297	40	15	12	27	27
B3	96	19	68	20	6	2	8	8

- Z důvodu omezeného informačního potenciálu dat MONIT7+ jsou v této evaluaci využívány pro kvalitativní analýzu další metody, jejichž prostřednictvím bude možné ověřit, zjistit a identifikovat hlavní souvislosti evaluačních otázek a úkolů, které jsou formulovány v zadávací dokumentaci.

Zestručněné znění EQ 2: Jaká je skladba proškolených zaměstnanců?

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Pro zodpovězení této evaluační otázky bude využito plošné dotazníkové šetření, jehož prostřednictvím budou doplněny údaje o jednotlivých podpořených zaměstnancích nad rámec údajů uvedených již v monitorovacích zprávách jednotlivých podpořených projektů. Konkrétně tak budou získány údaje o věku podpořených osob, o úrovni jejich znalostí a kompetencí, o pozici v organizační struktuře a pracovním úvazku u podpořeného podniku. Návrh dotazníku bude zpracován ve vazbě na operacionalizaci nejen této, ale i dalších relevantních evaluačních otázek tak, aby každý příjemce dotace byl kontaktován ze strany evaluačního týmu pouze s jednou žádostí o vyplnění dotazníku. Vlastní návrh dotazníku však bude zpracován až ve vazbě na vytažení relevantních údajů z MONIT7+ tak, aby data získaná dotazníkem nebyla v žádném případě duplicitní s daty dostupnými z MONIT7+.

V rámci řešení této evaluační otázky bude využito webového rozhraní, na kterém budou dotazníky naprogramovány. Příjemci tak budou moci dotazníky vyplnit přímo on-line, čímž se sníží náročnost vyplnění dotazníků i jejich následného vyhodnocení ze strany evaluačního týmu.

Aktivita:

- Získání dat z MONIT7+ (viz evaluační otázka 1);
- Plošné dotazníkové šetření;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat a informací.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Základní metodou sběru dat nutných k zodpovězení této evaluační otázky bude v souladu s výše řečeným plošné dotazníkové šetření;
- Data získaná dotazníkem budou následně zpracována prostřednictvím základní popisné statistiky, zejména bude pak ve výstupech tohoto evaluačního projektu prezentována relativní a absolutní četnost výskytu jednotlivých sledovaných kategorií zaměstnanců.

Zestručněné znění EQ 3: Typologie projektů a společností podpořených v grantových a individuálních výzvách, včetně hlavních rozdílů či společných charakteristik.**Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)**

Při řešení této evaluační otázky využije evaluátor přehled realizovaných vzdělávacích kurzů v grantových projektech, který bude sestaven v rámci evaluační otázky č. 1. Dále využije data za realizované kurzy v podpořených společnostech v individuálních výzvách. V průběhu evaluace bude provedena komparativní analýza srovnávající základní charakteristiky projektů podpořených v grantových a v individuálních výzvách. Budou sestaveny přehledové tabulky a grafy sumarizující hlavní rozdíly z hlediska rozsahu vzdělávacích aktivit, počtu účastníků školení, finanční nákladnosti v členění dle věcného zaměření kurzů, tj. (viz také příloha č. 1):

- 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).

Aktivity:

- Získání dat z MONIT7+ (viz evaluační otázka 1)
- Analýza dat za projekty podpořené v individuálních výzvách
- Analýza získaných dat a informací a vytvoření přehledové tabulky

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Metodicky bude tato evaluační otázka řešena prostřednictvím komparativní analýzy dat z informačního systému MONIT7+ (grantové projekty) a databáze podpořených společností v individuálních výzvách;
- V souladu s požadavky zadavatele budou porovnány obě skupiny projektů z hlediska jejich odlišnosti či podobnosti v počtech účastníků školení a jejich struktury (dle pohlaví a věku) a v obsahovém zaměření realizovaných projektových aktivit;
- Z finančních aspektů této srovnávací analýzy bude zařazeno porovnání výše průměrných nákladů na osobu a kurz.

Design matrix evaluačního úkolu č. 1

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítka/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek / cenzus	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
EQ 1. Zpracování přehledu kurzů, které byly realizovány v rámci aktivit projektů z grantových výzev dle MONIT7+	deskriptivní	Sestavený přehled kurzů grantových projektů	NA	MONIT7+	20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8) Stav projektu: P5 – Realizace projektu ukončena P6 – Financování projektu ukončeno P7 – Výdaje projektu certifikovány P8 – Projekt finálně uzavřen	• Desk research	• Expertní posouzení míry kvality dostupnosti dat v MONIT7+	Rychlost informačního systému MONIT7+ Kvalita a dostupnost potřebných dat a údajů za realizované kurzy v grantových projektech Počet realizovaných kurzů v rámci jednotlivých grantových projektech
EQ 2. Jaká je skladba proškolených zaměstnanců?	deskriptivní	relativní četnost výskytu; absolutní četnost výskytu	NA	MONIT7+ Kvalitativní informace od KP	Plošné dotazníkové šetření KP	• Webové rozhraní dotazníku	• Kvalitativní zhodnocení (popisná analýza odpovědí uvedených v dotaznících)	Neochota příjemců zapojit se do dotazníkového šetření
EQ 3. Typologie projektů a společností podpořených v grantových a individuálních výzvách, včetně hlavních rozdílů či společných charakteristik	deskriptivní	Typologie	NA	MONIT7+ Přehled individuálních projektů poskytnutý zadavatelem	20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8) Projekty IP poskytnuté zadavatelem	• Desk research	• Komparativní analýza	Kvalita a dostupnost potřebných dat a údajů za realizované kurzy v grantových projektech

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

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

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

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



ÚKOL 2

Kontext evaluačního úkolu 2

Smyslem (účelem) evaluačního úkolu 2 je zhodnotit významnost vybraných projektů realizovaných v rámci oblasti podpory 1.1 pro zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zvyšování konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů a organizací prostřednictvím podpory rozvoje lidských zdrojů formou podnikového vzdělávání.

V rámci celé evaluace bude plnit evaluační úkol 2 významnou průřezovou úlohu, neboť bude vycházet a logicky navazovat na dílčí závěry ostatních evaluačních úkolů zejména v oblasti typologie příjemců pomoci a vzdělávacích projektů (viz úkol 1) a hodnocení dopadů na situaci příjemců pomoci (viz úkol 3) i cílových skupin, tj. zaměstnanců podniků (viz úkol 4).

Aplikací zvolených evaluačních metod, zejména případových studií budou hodnoceny výsledky a dopady projektů a analyzovány důvody jejich selhání či úspěchu. Evaluace bude zaměřena jak na skupinu zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů zejména z hlediska vnitřní provázanosti a logiky cílů projektu, cílovou skupinu, aktivitami projektu a jeho cíli a dopady (vazba na evaluační úkoly 3 a 4).

Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 2

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Evaluační otázka zaměřená na zaměstnavatele bude řešena prostřednictvím hloubkových případových studií, ve kterých budou zachyceny získané informace, vztahy mezi nimi a jejich provázanost s vnitřním prostředím OP LZZ i vnějším prostředím v širším slova smyslu. Obecná metodika prezentovaná v evaluačním úkolu 6 bude doplněna sadou dílčích výzkumných otázek

zaměřených na zkoumání relevance vybraných projektů z hlediska potřeb zaměstnavatelů podle typologie projektů a příjemců pomoci. Data pro zpracování hloubkových případových studií budou získávána metodami popsány níže. Šetření prostřednictvím hloubkových případových studií bude rozšířeno využitím informací získaných dotazníkovým šetřením realizovaným v rámci zpracování dalších případových studií.

V rámci řešení této evaluační otázky budou využity výsledky a zkušenosti získané IREAS v průběhu předchozích období zaměřených na problematiku zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podnikatelů: Roční operační vyhodnocení OP LZZ, Pilotní counterfactual impact evaluation OP LZZ (CIE), Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu a další dílčí podklady a výstupy.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření na úrovni KP;
- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci;
- Kvalitativní zhodnocení získaných informací;
- Syntéza závěrů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Desk research - analýza dokumentů: Výroční zprávy o provádění OP LZZ, Roční operační vyhodnocení OP LZZ, Pilotní counterfactual impact evaluation OP LZZ (CIE), Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Vstupní analýzy hodnotící dosavadní systém vzdělávání v podnicích žadatele, které zpracovávaly velké podniky v rámci výzvy č. 94 apod.;
- Zpracování údajů ze systému MONIT7+;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci - řízené rozhovory s příslušnými pracovníky příjemců pomoci – zaměstnavatelů;
- Plošné dotazníkové šetření všech konečných příjemců oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting - doplňující dotazování k upřesnění informací získaných v řízených rozhovorech;
- 43 dílčích případových studií.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Evaluační otázka zaměřená na zaměstnavatele bude řešena prostřednictvím hloubkových případových studií, ve kterých budou zachyceny získané informace, vztahy mezi nimi a jejich provázanost s vnitřním prostředím OP LZZ i vnějším prostředím v širším slova smyslu se zaměřením na cílovou skupinu zaměstnanců. Obecná metodika prezentovaná v evaluačním úkolu 6 bude doplněna sadou dílčích výzkumných otázek zaměřených na zkoumání relevance vybraných projektů

z hlediska potřeb zaměstnanců podle typologie projektů, příjemců pomoci – zaměstnavatelů a zejména zaměstnanců zúčastněných v projektu jako cílová skupina. Data pro zpracování hloubkových případových studií budou získávána metodami popsány níže. Získaná data a informace budou konfrontovány s výsledky získanými dotazníkovým šetřením provedeným v rámci zpracování dalších případových studií, se zaměřením na jednotlivé kategorie příjemců pomoci.

V rámci řešení této evaluační otázky budou využity výsledky a zkušenosti získané IREAS v průběhu předchozích období zaměřených na problematiku zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podnikatelů: Roční operační vyhodnocení OP LZZ, Pilotní counterfactual impact evaluation OP LZZ (CIE), Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu a další dílčí podklady a výstupy.

Aktivity:

- zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření
- získávání informací formou rozhovorů
- ověřování informací formou dílčího dotazníkového šetření na úrovni zaměstnanců
- analýza dat
- syntéza závěrů

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Desk research : přímá pozorování analýza dokumentů: Výroční zprávy o provádění OP LZZ, Roční operační vyhodnocení OP LZZ, Pilotní counterfactual impact evaluation OP LZZ (CIE), Průběžná dlouhodobá (longitudinální) studie účinků podpory OP LZZ na cílové skupiny programu, Vstupní analýzy hodnotící dosavadní systém vzdělávání v podnicích žadatele, které zpracovávaly velké podniky v rámci výzvy č. 94 apod.;
- Zpracování údajů ze systému MONIT7+;
- Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců – 43 dílčích případových studií;
- Plošné dotazníkové šetření všech konečných příjemců oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting Doplnující řízené rozhovory s vybranými reprezentanty cílové skupiny zaměstnanců (v případě dostupnosti – pokud zaměstnavatelé poskytnou kontakty a vytipované osoby budou ochotné spolupracovat).

Design matrix evaluačního úkolu č. 2

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítko/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek /cenzus	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
EQ 4: Do jaké míry odpovídají realizované vzdělávací a tréninkové aktivity potřebám zaměstnavatelů, vychází jejich zaměření z reálné analýzy potřeb zaměstnavatelů nebo se podřizuje spíše zaměření výzev?	Deskriptivní	Relativní četnost, absolutní četnost	N/A	• Odborná literatura, programové dokumenty, evaluace • kvalitativní informace od KP • Kvalitativní informace od zaměstnanců	Plošné dotazníkové šetření KP Dílčí případové studie – 43 projektů	• Desk research • Plošné dotazníkové šetření všech KP • Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců • Řízené rozhovory s konečnými příjemci	Kvalitativní	Neochota příjemců odpovědět
EQ 5: Jak odpovídají realizované projekty potřebám zaměstnanců příjemců pomoci a jak zaměstnavatelé tyto potřeby identifikují a definují?	Deskriptivní	Relativní četnost, absolutní četnost	N/A	• Odborná literatura, programové dokumenty, evaluace • kvalitativní informace od KP • Kvalitativní informace od zaměstnanců	Plošné dotazníkové šetření KP Dílčí případové studie – 43 projektů	• Desk research • Plošné dotazníkové šetření všech KP • Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců • Řízené rozhovory s konečnými příjemci	Kvalitativní	Neochota respondentů odpovědět Neochota příjemců zprostředkovat kontakt

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÚKOL 3

Kontext evaluačního úkolu 3

Smyslem evaluačního úkolu 3 je provést hodnocení přínosů, výsledků a dopadů na úrovni projektů. Tento úkol bude zpracován na reprezentativním vzorku 43 dílčích případových studií. Výběr těchto případových studií bude konzultován se zadavatelem. Výběr bude reflektovat velikost firem, projekty z grantové výzvy versus individuální projekty a typologii vytvořenou v rámci úkolu 1 (např. dle počtu podpořených účastníků).

Cíle a relevance evaluačního úkolu 3 se váží k podstatě a smyslu celé evaluace tj. především prohloubit evaluaci „Pilotní Counterfactual Impact Evaluation OP LZZ oblast podpory 1.1“. Výsledky a závěry této evaluace budou východiskem pro doplnění o důkladnou kvalitativní analýzu dopadu, která prověří logický řetězec účinků intervence. V případě evaluačního úkolu 3 je sledován výhradně vliv na příjemce, tj. zaměstnavatele. Identifikovány budou faktory, které na tento účinek mají vliv. Pro zodpovězení všech evaluačních otázek v úkolu 3 bude využito široké spektrum metod, kterými lze měřit či sledovat účinky projektů (např. Outcome harvesting, QCA analýza apod.)

Evaluační úkol 3 má jasnou návaznost na všechny zbývající evaluační úkoly (kromě úkolu č. 4, který se věnuje výhradně zaměstnancům). Zbýlé evaluační úkoly budou klíčové jednak pro poznání charakteru daných projektů (úkol 1), jejich relevanci až po specifika tvorby vzdělávacích systémů. Z těchto evaluačních úkolů se tedy budou primárně sbírat data a informace, které budou v rámci úkolu č. 3 následně hodnoceny.

Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 3

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Dopady podpory na podpořené společnosti budou identifikovány a ověřovány uplatněním metodiky Outcome Harvesting uplatněné v 10 hloubkových případových studiích projektů. Tato metodika totiž umožňuje identifikovat nejen dopady a výsledky očekávané, ale také efekty nikým neplánované. Pokud jde o identifikaci dopadů, budou zjištěné výsledky ještě očištěny prostřednictvím určení tzv. mrtvé váhy, která bude kvantifikována u všech zjištěných dopadů na základě dat poskytnutých příjemci realizované podpory, a to jak v rámci plošného dotazníkového šetření, tak v rámci rozhovorů vedených s konečnými příjemci v rámci 43 dílčích případových studií.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření na úrovni KP;
- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci;
- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Zjišťování informací od třetích stran v rámci Outcome harvesting (tj. 10 hloubkových případových studií);
- Syntéza závěrů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců;
- Hlavní metodou sběru dat budou představovat řízené rozhovory s konečnými příjemci a dílčí

dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců využívané v rámci přípravy 10 hloubkových případových studií;

- Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting - Elektronické dotazování bude zajištěno i u zástupců třetích stran (tzv. hlavních boundary partners) jednotlivých detailně hodnocených projektů;
- Pro každý z hodnocených projektů bude navíc zpracován evaluační plán zahrnující veškeré etapy a kroky uplatněné v souladu s metodikou Outcome Harvesting.

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?

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Postup řešení evaluační otázky způsob analýzy dat je daný a plyne ze zadávací dokumentace projektu. Zadavatel u této evaluační otázky očekával aplikaci QCA analýzy, což řešitelé akceptovali a v nabídce projektu rozepsali.

Obecně jde o ověření výsledků projektu „Pilotní Counterfactual Impact Evaluation“, kde ve většině případů nebyly prokázány signifikantní výsledky a dopady intervencí.

Výsledkem této evaluační otázky tedy bude ověření podmínek a faktorů, které bránily nebo naopak přispěly k dosažení cílů projektu a tím tedy k očekávaným účinkům.

Metoda QCA bude využita pro zodpovězení evaluační otázky č. 7 a dále otázky č. 9.

Klíčové kroky analýzy:

- **Fáze tzv. předvýzkumu** - smyslem této části bude především v první fázi rozhodnout o testované závisle proměnné (výsledek). Na základě teoretického podložení potom bude cílem identifikovat testované podmínky, tj. nezávisle proměnné. Pro tento účel bude sestaven mechanismus účinků/teorie změny na podpořené společnosti.
- **Teorie změny - identifikace vhodných proměnných a jejich kvantifikace** - při výběru jednotlivých nezávisle proměnných budou brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k příjemci dotace, ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. Tato část je velmi důležitá, protože nevhodně stanovené podmínky mohou způsobit zásadní problémy při aplikaci QCA (pokud by výsledky neměly dostatečnou „consistency“ a „coverage“, tak by musely být revidovány testované podmiňující faktory/podmínky). Samotné sestavení teorie změny bude provedeno v následujících krocích.
 - Nejprve bude proveden desk research (rozbor literatury, projektových žádostí, projektových zpráv a dalších dokumentů)
 - V dalším kroku bude provedena diskuse k testovaným proměnným v rámci

evaluačního týmu.

- Následně budou vydiskutované účinky a proměnné pilotně testovány a zjišťovány na příkladu dvou pilotních případových studiích, které budou realizovány na konci dubna 2015.
- Sestavení samotné teorie změny bude tedy probíhat ve dvou fázích. V prvním kroku se bude jednat o účinky stanovené a vydiskutované evaluačním týmem na základě desk research. V druhém kroku půjde o ověření, úpravy a upřesnění na základě dvou pilotních případových studiích.
- **Všechna data pro QCA budou získána z terénního poznání vybraného vzorku 43 projektů.**
- V dalším kroku bude provedena kalibrace podmínek – fuzzy množiny
- Následně bude provedena samotná analýza tj.:
 - **analýza nutných podmínek** pro hodnocenou závisle proměnné (nalezení potenciálně nutných podmínek)
 - „**standard analysis**“ dle Ch. C. Ragin (2008) v softwaru fsQCA 2.0.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Hlavní zdrojem dat pro evaluační úkol 3 budou:

- Desk research analýza podkladových materiálů (pro předběžnou identifikaci faktorů, podmínek a mechanismů intervencí v oblasti podpory 1.1);
- Šetření na vzorku 43 vybraných projektů dílčích případových studií pro zjištění zejména:
 - kvantitativních informací, které nelze zjistit z monitorovacího systému;
 - klíčových informací kvalitativní povahy – mechanismy, příčiny, důsledky.

Dle požadavků zadavatele bude u této evaluační otázky aplikován přístup QCA analýzy. Přesný počet analýz bude ještě upřesněn po konzultaci se zadavatelem a po provedení fáze desk research. Stěžejním bude především vytipování závisle proměnné/proměnných, tj. účinků, které budou testovány. Tento výběr závisle proměnné bude odsouhlasen se zadavatelem. V rámci jedné QCA analýzy lze testovat pouze jeden účinek (závisle proměnnou). V dalším kroku budou stanoveny faktory (předpoklady / podmínky kauzálního mechanismu), které přispěly k tomu, že plánované cíle intervence byly/nebyly naplněny.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Data pro zodpovězení této evaluační otázky budou získávána částečně z plošného dotazníkového šetření (míra zapojení zástupců vedení podpořených podniků do realizovaného projektu OP LZZ, a to na různých úrovních managementu podpořených společností), a částečně v průběhu realizovaného terénního šetření, na jehož základě bude v rámci tohoto projektu zpracováno celkem 43 dílčích případových studií. V rámci terénního šetření budou zajištěny rozhovory nejen s projektovým manažerem odpovědným za řízení daného projektu a realizaci jeho jednotlivých aktivit, ale také se zástupci vedení podpořených firem. U obou těchto skupin, tj. u projektových manažerů i samotných zástupců podpořených firem bude přitom ověřováno, jakým způsobem, a v jakých fázích přípravy či samotné realizaci daného projektu byli zástupci vedení podpořených firem zapojováni. Například bude zjišťováno, kdo inicioval v podniku přípravu tohoto typu projektu, co bylo hlavním důvodem jeho přípravy, jaká byla hlavní očekávání managementu firem atd.

Dále bude uspořádáno také dotazníkové šetření mezi podpořenými zaměstnanci. I tímto způsobem tak bude možno ověřit, do jaké míry měly realizované aktivity podporu vedení, resp. do jaké míry je vedení podpořených firem připraveno reflektovat podněty a nové nápady svých zaměstnanců podpořených daným projektem. Těmito dílčími dotazníkovými šetřeními bude např. ověřováno také to, zda zaměstnanci cítili v průběhu realizace projektových aktivit oporu u svého vedení, zda byli k účasti na vzdělávacích aktivitách dostatečně ze strany svých nadřízených motivováni, i zda se již daří v praxi podpořeným zaměstnancům využívat nově získaných poznatků, vědomostí a dovedností.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření na úrovni KP;
- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci;
- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců (43 dílčích případových studií).

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Tato evaluační otázka navazuje na hodnocení faktorů a podmínek kauzálního charakteru v souvislosti s dosaženými účinky projektů (viz EQ 7). Specifikem EQ 9 je však rozlišení mechanismu účinků

u různých velikostních kategorií podniků.

V rámci řešení této evaluační otázky budou využity informace získané v rámci terénních šetření a také výsledky QCA analýzy provedené v rámci EQ 7.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat formou QCA.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Při řešení EQ 9 bude pracováno s výsledky QCA analýzy a s její pravdivostní tabulkou. Je totiž zřejmé, že „velikost podniku“ (v rozlišení mikro, malý, střední a velký podnik) bude jednou z testovaných podmínek, která mohla mít vliv účinky a dosažené cíle projektu. V rámci odpovědi na EQ 7 tedy budou specificky posuzovány pouze výsledky této proměnné. Lze očekávat, že velikost podniku bude hrát významnou roli při dosahování výsledků projektu (jedná se o předpoklad řešitele plynoucí z předchozích řízených rozhovorů provedených na oblasti podpory 1.1 OPLZZ v rámci Pilotní Counterfactual Impact Evaluation). Pokud se závislost na velikosti firmy prokáže, budou výsledky této proměnné z QCA analýzy navíc komentovány i na základě získaných informací z řízených rozhovorů. Mechanismus účinků bude zvlášť ověřen u grantových a individuálních projektů.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Analýza bude vycházet z dat z a) **plošného dotazníkového šetření** a b) z **dílčích případových studií** zpracovaných na vzorku 43 projektů. Šetřením bude zjišťováno zejména:

- Kdo byl iniciátorem myšlenky realizovat projekt;
- Jaká byla motivace firmy;
- Navazovalo rozhodnutí realizovat na nějakou změnu podmínek ve firmě (např. nová výrobní linka, apod.);
- Jak byl proveden výběr kurzů;
- Byl projekt realizován samostatně nebo jako integrální část dlouhodobé strategie firmy.

V rámci řešení této evaluační otázky budou využity informace z dotazníkového šetření, případových studií a řízených rozhovorů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Získaná data budou následně statisticky zpracována a provedena jejich interpretace.

Zestručněné znění EQ 11: Jak se podpořené společnosti o možnosti podpory z OP LZZ dozvěděly a jak probíhala příprava projektové žádosti?***Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)***

Otázka bude zodpovězena opět na základě dat získaných prostřednictvím plošného dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s konečnými příjemci (43 projektů). V tomto šetření budou jak otázky zaměřené na zdroje informací o možné podpoře z OP LZZ, tak i zaměřené na vlastní proces přípravy projektové žádosti. Evaluačním týmem bude zjišťováno, zda projektová žádost byla v podmínkách konkrétní podpořené společnosti připravována vlastními zaměstnanci, externími spolupracovníky či přímo nějakou externí konzultační společností. V případě, že příjemce odpoví, že žádost měl připravenou ze strany externí konzultační společnosti, budou v dotazníkovém šetření uvedeny také doplňující otázky zaměřené na zhodnocení této spolupráce a identifikaci jejích kladů a záporů.

Pokud jde o zjištění počtu pracovních úvazků, které administrace projektu v podmínkách dané konkrétní podpořené společnosti představovala, bude zjišťován zejména skutečný stav (tj. nikoli počet úvazků placených z projektu OP LZZ, což je údaj zjistitelný z MONIT7+), nýbrž skutečný počet zaměstnanců a podíl jejich pracovních úvazků věnovaný právě činností spojeným s administrací daného projektu OP LZZ.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Výsledky dotazníkového šetření budou analyzovány a zpracovávány na základě popisné statistiky.

Zestručněné znění EQ 12: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnavatelů?***Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)***

Evaluační otázka bude zodpovídaná na základě dat získaných v rámci řízených rozhovorů vedených se zástupci podpořených podniků při terénním šetření. Mezi okruhy, které budou na těchto rozhovorech diskutovány, budou patřit mj. očekávané zajištění udržitelnosti projektových aktivit, její skutečné zajištění a dále také efekty, které realizace projektu danému podniku přinesla. Konkrétně bude ověřováno, zda došlo v důsledku školení k zvýšení konkurenceschopnosti podniku (což může být ověřeno např. u hlavních odběratelů či jiných obchodních partnerů společnosti v rámci hloubkových případových studií zpracovávaných s využitím přístupu Outcome Harvesting) či zda se intenzita dalších podnikem organizovaných školení po ukončení realizace projektu výrazněji zvýšila ve srovnání s obdobím před realizací projektu OP LZZ.

V rámci řešení této evaluační otázky budou využity řízené rozhovory vedené se zástupci podpořených podniků v rámci zpracovávání dílčích i hloubkových případových studií.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření na úrovni KP,
- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci,
- Zjišťování informací od třetích stran v rámci Outcome harvesting (tj. 10 hloubkových případových studií)
- Syntéza závěrů

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Dílčí šetření v rámci přípravy 10 hloubkových případových studií - Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting - Elektronické dotazování bude zajištěno i u zástupců třetích stran (tzv. hlavních boundary partners) jednotlivých detailně hodnocených projektů.

Tato evaluační otázka bude detailně zodpovídána na vzorku 43 projektů, ke kterým budou zpracovávány dílčí, resp. hloubkové případové studie. Na obecné úrovni budou však otázky týkající se udržitelnosti projektových aktivit zahrnuty také do plošného dotazníkového šetření, které bude v rámci plnění této zakázky také zajištěno.

Design matrix evaluačního úkolu č. 3

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítka/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek / cenzus	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
EQ 6: Jaké jsou dopady podpory na podpořené společnosti?	Deskriptivní		N/A	• Závěrečná monitorovací zpráva projektů • Kvalitativní informace od KP, • Kvalitativní informace od zaměstnanců, • Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting	Plošné dotazníkové šetření KP Dílčí případové studie - 43 projektů 10 hloubkových případových studií pro aplikaci OH	• Plošné dotazníkové šetření všech KP • Řízené rozhovory s KP • Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	• Kvalitativní zhodnocení • Outcome harvesting	Neochota příjemců zapojit se do dotazníkového šetření
EQ 7: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na podpořené společnosti?	Deskriptivní, kvalitativní	Reálné účinky projektů (kvalitativní vyjádření)	Identifikace kvalitativních dopadů podpory na příjemce	• Databáze Monit • Kvalitativní informace od KP	Dílčí případové studie - 43 projektů	• Řízené rozhovory s KP	QCA analýza, expertní posouzení	Nízká ochota poskytnout požadovaná data Nevhodně stanovené testované proměnné
EQ 8: Jakým způsobem a s jakými efekty bylo do realizace projektů zapojeno vedení podpořených společností?	Deskriptivní		N/A	• Kvalitativní informace od KP	Plošné dotazníkové šetření – všichni KP Dílčí případové studie – 43 projektů	• Webové rozhraní dotazníku • Řízené rozhovory s KP • Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	• Kvalitativní zhodnocení	Neochota příjemců zapojit se do dotazníkového šetření
EQ 9: Existuje rozdíl v mechanismu účinků u mikro, malých, středních a velkých podniků?	Deskriptivní, kvalitativní	Reálné účinky projektů (kvalitativní vyjádření)	Identifikace kvalitativních dopadů podpory na příjemce se specifickým zaměřením na vliv velikosti podniku	• Databáze Monit • Kvalitativní informace od KP	Dílčí případové studie - 43 projektů	• Řízené rozhovory s KP	QCA analýza, expertní posouzení	Nízká ochota poskytnout požadovaná data Nevhodně stanovené testované proměnné
EQ 10: Jaké faktory motivují firmy k realizaci projektů?	Deskriptivní	N/A	N/A	• Kvalitativní informace od KP,	Plošné dotazníkové šetření KP Dílčí případové studie - 43 projektů	• Webové rozhraní dotazníku • Řízené rozhovory s KP	Kvalitativní vyhodnocení	Návratnost dotazníků
EQ 11: Jak se podpořené společnosti o možnosti podpory z OP LZZ dozvěděly a jak probíhala příprava projektové žádosti?	Deskriptivní		N/A	• Kvalitativní informace od KP	Plošné dotazníkové šetření KP Dílčí případové studie - 43 projektů	• Webové rozhraní dotazníku • Řízené rozhovory s KP	• Kvalitativní hodnocení	Neochota příjemců zapojit se do dotazníkového šetření

EQ 12: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnavatelů?	Deskriptivní		N/A	• Kvalitativní informace od KP • Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting	Plošné dotazníkové šetření KP Řízené rozhovory s KP 43 projektů OH – 10 hloubkových případových studií	• Webové rozhraní dotazníku • Řízené rozhovory s KP	• Kvalitativní hodnocení • Outcome harvesting	Neochota příjemců zapojit se do dotazníkového šetření
---	--------------	--	-----	---	---	--	--	---

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

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

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

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

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

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

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

ÚKOL 4

Kontext evaluačního úkolu 4

Smyslem evaluačního úkolu 4 je provést hodnocení přínosů, výsledků a dopadů na úrovni cílových skupin tj. zaměstnanců. Tímto se evaluační úkol 4 významně liší od zbývajících, které jsou primárně zaměřeny na úroveň příjemců dotace, tj. zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bude pracováno se stejným vzorkem vybraných projektů, jako v případě evaluačního úkolu 3.

Relevance a cíl evaluační otázky vychází ze samotné podstaty evaluace. Půjde tedy o kvalitativní analýzu dopadu, která prověří logický řetězec účinků intervence na zaměstnance. Vazba na Pilotní Counterfactual Impact Evaluation, oblast podpory 1.1 se primárně věnovala dopadům na zaměstnavatele a v tomto případě tedy nelze brát jako výchozí stav poznání výsledky CIE (jako to bylo např. u evaluačního úkolu 3). Detailní účinky na zaměstnance obecně nejsou často sledovány a v tomto případě se bude jednat de facto o pilotní šetření. Výjimkou bylo roční operační vyhodnocení OPLZZ 2012, kde byly zjišťovány dílčí účinky v rámci oblastí podpory. Tyto zkušenosti navíc umocňují dílčí riziko, které bylo specifikováno v nabídce projektu, týkající se ochoty a vůle odpovídat na informace. Avšak tím, že bude provedeno terénní šetření pouze na vybraném vzorku projektů, lze očekávat dostatečnou návratnost.

V kontextu výše uvedeného má evaluační úkol přímou návaznost především na úkol č. 6 a úkol č. 3, kde bude provedeno hodnocení QCA na stejném vzorku 43 dílčích případových studií. Žádný jiný evaluační úkol se explicitně úrovni zaměstnanců nevěnuje.

Způsob řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 4

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Zodpovídání této evaluační otázky bude zajištěno jak prostřednictvím dat poskytnutých zaměstnanci

podpořených společností odpovědných za řízení a administraci daného projektu, tak prostřednictvím dat získaných přímo od podpořených zaměstnanců.

Pokud jde o první skupinu zaměstnanců, jsou s nimi plánovány řízené rozhovory realizované v rámci terénního šetření zaměřeného na 43 projektů podpořených z oblasti podpory 1.1 OP LZZ.

Pokud jde o podpořené zaměstnance, budou osloveni samostatným dotazníkovým šetřením zajištěným buď v elektronické či tištěné podobě (dle charakteru podpořených pracovních pozic těchto zaměstnanců) u 43 projektů, ke kterým budou zpracovávány dílčí případové studie. V případě potřeby může být toto dílčí dotazníkové šetření také došetřeno telefonicky, a to u vybraného vzorku cca 5 – 8 zaměstnanců dané společnosti.

Pokud jde o identifikaci dopadů, budou zjištěné výsledky ještě očištěny prostřednictvím určení tzv. mrtvé váhy, která bude kvantifikována u všech zjištěných dopadů na základě dat poskytnutých zaměstnanci i příjemci realizované podpory, a to jak v rámci rozhovorů vedených s konečnými příjemci v rámci 43 dílčích případových studií, tak v rámci dotazníkových šetření zaměřených v rámci těchto terénních šetření přímo na zaměstnance podpořených společností.

Aktivity:

- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci,
- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců,
- Syntéza závěrů

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců (43 dílčích případových studií).

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Pro zodpovězení evaluační otázky 14 bude metodicky využita kvalitativní komparativní analýza. Technicky byla QCA popsána v předchozím evaluačním úkolu a také v nabídce a není to zde tedy opakováno.

Nicméně v kontextu aplikace QCA v úkolu č. 4 bude klíčovou částí zejména identifikace závisle proměnné a testovaných podmínek. V rámci interního workshopu evaluátora bude mezi všemi členy řešitelského týmu diskutováno, co lze považovat za „fungující intervenci“ jakožto výsledek projektu (ve vazbě na zaměstnance). Závisle proměnná bude opět odsouhlasena se zadavatelem. Testované podmínky budou zcela jistě objektivního charakteru (jako např. socio-demografické ukazatele – pohlaví, věk, vzdělání aj.), ale i subjektivního charakteru (motivace zaměstnanců pro školení, rozdílná míra zkušeností apod.) Potenciální vliv má i externí prostředí, ve kterém se zaměstnanec pohybuje (velikost firmy aj.) Všechny testované podmínky budou diskutovány na základě desk research, který

probíhá v první fázi evaluace.

Před samotnou QCA analýzou bude sestaven mechanismus účinků resp. teorie změny ve vazbě na zaměstnance. Podobně jako v rámci evaluační otázky č. 7 bude teorie změny tvořena ve dvou krocích. Prvním bude výše popsaný desk research a diskuse v rámci projektového týmu. V druhém kroku budou předpoklady účinků (z pohledu evaluátora) ověřeny na příkladu prvních dvou případových studií v terénu. Výsledkem potom bude teorie změny, která bude testována prostřednictvím samotné QCA analýzy.

Aktivita:

- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat formou QCA.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Pro sesbírání informací o zaměstnancích, které budou vstupovat do QCA, bude využito dotazníkové šetření na vzorku 43 projektů (viz evaluační úkol 3). Zástupci vybraných projektů pro zpracování dílčích případových studií budou osloveni, aby zajistili sběr dat mezi svými zaměstnanci, kteří byli podpořeni v rámci projektu oblasti podpory 1.1. Během samotné návštěvy by již měli zástupci předat výsledky (online nebo papírově – dle charakteru podpořeného subjektu), případně budou vyřešeny problémy se zpětnou vazbou. Data budou následně převedena do jednotné tabulky, bude provedena kalibrace podmínek – fuzzy množiny a bude provedena samotná QCA analýza včetně všech kroků analýzy nutných podmínek i „standartní analýza“.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Tato evaluační otázka úzce navazuje na předchozí otázku č. 14. Hlavní pozornost bude zaměřena na dvě testované podmínky, které by mohly mít potenciálně vliv na mechanismus účinků. Dle zadání bude detailně prozkoumán vliv velikosti podniku a vliv dle typu projektu (grantový versus individuální). Technicky bude postup takový, že evaluátor bude sbírat data během terénních šetření. Tato data budou následně zpracována formou QCA analýzy. Již znění EQ 15 předurčuje, že dvě testované proměnné v rámci QCA budou velikost podniku a typ projektu (kromě jiných proměnných). Pokud se závislost na velikosti firmy prokáže, budou výsledky této proměnné z QCA analýzy navíc komentovány i na základě získaných informací z řízených rozhovorů. Mechanismus účinků bude zvlášť ověřen u grantových a individuálních projektů.

Aktivita:

- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat formou QCA.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Sběr dat bude zajištěn dotazníkem, který bude předán v rámci terénních šetření a řízených rozhovorů na vzorku 43 dílčích případových studií (viz EQ 14). Nevýhodou je, že evaluátoři jsou v rámci celého úkolu 4 odkázáni na ochotu a participaci jak příjemců, tak jejich zaměstnanců, kteří budou muset dotazník vyplnit.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Podobně jako u evaluační otázky 15 bude i zde pracováno s výsledky QCA analýzy provedené v rámci EQ 14. Znění této evaluační otázky předurčuje, že bude nezbytné sbírat data o typu pracovní pozice, věku, genderu a délky pracovního úvazku. Tyto informace budou testovány jako možné podmiňující faktory v rámci QCA analýzy. Reálné účinky projektů budou tedy sledovány v kontextu vlivu zmíněných socio-demografických ukazatelů. Opět se tedy bude jednat specifický rozbor pouze vybraných faktorů.

V souvislosti s výše popsáním a s popisem EQ 14, 15 a 16 lze situaci shrnout tak, že klíčové budou QCA analýzy v EQ 14, kde budou zahrnuty a testovány všechny podmínky najednou. Evaluační otázka 15 a 16 potom představuje určitou podmnožinu otázky EQ 14, protože se výhradně zaměřují na definované (specifické) proměnné (velikost, typ podniku a socio-demografické proměnné).

Aktivity:

- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Kvalitativní zhodnocení získaných dat formou QCA.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Metody sběru a zpracování dat jsou stejné jako v případě EQ 14 a 15.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Tato evaluační otázka bude zodpovídána na základě dílčích dotazníkových šetření realizovaných mezi zaměstnanci podpořených společností. Dotazníková šetření tohoto typu budou zajištěna buď v elektronické, nebo tištěné podobě, a to v závislosti na konkrétních podmínkách podpořeného projektu a vhodnosti využití dané podoby dotazníků s ohledem na konkrétní skupiny podpořených zaměstnanců.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Dotazníková šetření budou zajištěna u podpořených zaměstnanců na vzorku 43 dílčích případových studií projektů, k nimž budou zpracovávány hloubkové případové studie.

Design matrix evaluačního úkolu č. 4

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítko/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek /cenzus	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
EQ 13: Jaké jsou dopady projektů na zaměstnance podpořených společností?	Deskriptivní		N/A	- Kvalitativní informace od KP, - Kvalitativní informace od zaměstnanců	Dílčí případové studie - 43 projektů	- Řízené rozhovory s KP, - Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	- Kvalitativní zhodnocení - Případové studie	Neochota zaměstnanců zapojit se do dotazníkového šetření
EQ 14: Jaký je mechanismus účinků/teorie změny výzvy na zaměstnance podpořené společnosti?	Deskriptivní, kvalitativní	Reálné účinky projektů na zaměstnance (kvalitativní vyjádření)	Identifikace kvalitativních dopadů podpory na zaměstnance	- Databáze MONIT7+ - Kvalitativní informace od zaměstnanců	43 projektů – dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců pracujících v rámci vybraných 43 projektů	- Řízené rozhovory s KP, - Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	QCA analýza, expertní posouzení	Nízká ochota příjemců a zaměstnanců poskytnout požadovaná data
EQ 15: Existuje rozdíl v účincích na zaměstnance mikro, malých, středních a velkých podniků?	Deskriptivní, kvalitativní	Reálné účinky projektů na zaměstnance (kvalitativní vyjádření)	Identifikace kvalitativních dopadů podpory na zaměstnance se specifickým důrazem na vliv velikosti podniku a typu projektu	- Databáze MONIT7+ - Kvalitativní informace od zaměstnanců	43 projektů – dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců pracujících v rámci vybraných 43 projektů	- Řízené rozhovory s KP, - Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	QCA analýza, expertní posouzení	Nízká ochota příjemců a zaměstnanců poskytnout požadovaná data
EQ 16: Existuje rozdíl v dopadech u různých podskupin zaměstnanců?	Deskriptivní, kvalitativní	Reálné účinky projektů na zaměstnance (kvalitativní vyjádření)	Identifikace kvalitativních dopadů podpory na zaměstnance se specifickým důrazem na socio-demografické charakteristiky	- Databáze MONIT7+ - Kvalitativní informace od zaměstnanců	43 projektů – dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců pracujících v rámci vybraných 43 projektů	- Řízené rozhovory s KP, - Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	QCA analýza, expertní posouzení	Nízká ochota příjemců a zaměstnanců poskytnout požadovaná data
EQ 17: Jaká je udržitelnost výsledků projektů z pohledu zaměstnanců?	Deskriptivní		N/A	Kvalitativní informace od zaměstnanců	43 projektů	Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	Případové studie	Neochota zaměstnanců zapojit se do dotazníkového šetření

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

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

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

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

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

ÚKOL 5

Kontext evaluačního úkolu 5

Smyslem evaluačního úkolu 5 je provést typologii vzdělávacích systémů vytvářených či rozvíjených v rámci projektů realizovaných velkými podniky podpořenými z výzvy 94. Výzva 94 se přitom od ostatních výzev vyhlašovaných v rámci oblasti podpory 1. 1 OP LZZ výrazně liší, a to svým důrazem kladeným na rozvoj systému vzdělávání a nikoli jen na zajištění daných vzdělávacích aktivit v podpořených podnicích. S tím také souvisí skutečnost, že pro velké podniky byla mezi povinnými součástmi projektové žádosti také předkládána vstupní analýza jejich dosavadních vzdělávacích systémů s vymezením změn, které podpory z OP LZZ v těchto systémech způsobí.

Úkol 5 proto přinese detailní data o projektech podpořených velkými projekty z výzvy 94 a umožní tak doplnit údaje získané o efektech podpory projektů v rámci ostatních evaluačních úkolů.

Další součástí tohoto evaluačního úkolu je také identifikace dobré praxe týkající se využívání interních lektorů v podpořených podnicích. Do plnění tohoto úkolu proto budou s ohledem na jeho vysokou odbornost zapojeni také externí personalisté.

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.

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Pro zodpovězení této evaluační otázky bude nejprve zajištěna detailní analýza vstupního hodnocení, které předkládaly velké podniky spolu se svou projektovou žádostí předkládanou do výzvy 94. Analyzovány přitom budou všechny vstupní analýzy (hodnocení) velkých podniků, které byly v rámci výzvy 94 skutečně podpořeny. Na základě dat z těchto analýz bude následně za podpory externích personalistů zpracována typologie podpořených vzdělávacích systémů.

Již nyní v rámci zpracování Vstupní zprávy je však nutno konstatovat, že rozsah i kvalita jednotlivých

zpracovaných vstupních analýz jsou velmi různorodé. U značné části těchto analýz některé povinně vyžadované data zcela chybí, u jiných jsou zpracovávány s výrazně odlišnou mírou detailu.

Aktivita:

- Získávání dat z MONIT7+ - vstupní analýzy vzdělávacích systémů;
- Konzultace s externími odborníky na personalistiku;
- Sestavení typologie podpořených vzdělávacích systémů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Vstupní analýzy budou využity od všech projektů realizovaných velkými podniky v rámci výzvy 94.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

V souladu se zadáním této evaluační otázky bude pro její zodpovězení použita expertní skupina složená z 3 personalistů. Nicméně data, na základě kterých budou personalisté přínos jednotlivých typů vzdělávacích systémů posuzovat, budou zajištěna evaluačním týmem přímo prostřednictvím dotazníkových šetření a řízených rozhovorů vedených se zástupci podpořených organizací.

S personalisty proto budou probíhat expertní konzultace, a to vždy na základě podkladů zpracovaných ze strany evaluačního týmu, přičemž smyslem těchto konzultací je nejen identifikace největšího přínosu podpořených vzdělávacích systémů pro zaměstnavatele a zaměstnance, ale také přímo i vytvoření jejich typologie.

Aktivita:

- Zjišťování informací formou plošného dotazníkového šetření na úrovni KP;
- Konzultace s externími odborníky na personalistiku;
- Zjišťování informací formou rozhovorů s konečnými příjemci;
- Zjišťování informací na úrovni zaměstnanců;
- Syntéza závěrů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

- Plošné dotazníkové šetření všech KP oblasti podpory 1.1 OPLZZ;
- Řízené rozhovory s konečnými příjemci (43 dílčích případových studií);
- Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců (43 dílčích případových studií).

Do plošného dotazníkového šetření budou zahrnuty i všechny velké podniky podpořené ve výzvě 94. Jejich odpovědi proto budou jedním ze zdrojů dat nutných k zodpovězení této evaluační otázky. Pokud jde o zohlednění názoru zaměstnanců, budou využita dílčí dotazníková šetření, které budou zaměřeny také na projekty výzvy 94.

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

Postup řešení evaluační otázky (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

Tato evaluační otázka bude úzce navazovat na dvě předchozí evaluační otázky a jejich zodpovězení. V první fázi bude zpracován přehled projektů realizovaných velkými podniky podpořenými z výzvy 94. U všech těchto projektů bude ve vstupních analýzách dohledáváno, v jakém smyslu má podpora z OP LZZ přispět k zavádění či dalšímu rozvoji systému vzdělávání a zda jde o systém postavený alespoň částečně na využívání interních lektorů.

Následně takto zpracovaný přehled bude předán jako vstupní podklad externím personalistům s cílem identifikovat na základě předem odsouhlasených kritérií příklady dobré praxe této kategorie podpořených projektů.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

Předpokladem zodpovězení této otázky bude zajištění obsahové analýzy vstupní analýz předkládaných velkými podniky spolu s projektovou žádostí v rámci výzvy 94. Získaná data budou následně detailně konzultována s externími personalisty, kteří budou hlavními aktéry pro identifikaci příkladů dobré praxe tohoto typu projektů.

Design matrix evaluačního úkolu č. 5

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítko/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek /census	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
EQ 18: Na základě vstupních analýz vzdělávacích systémů u projektů předkládaných v rámci výzvy č. 94 (u velkých podniků) vytvořte typologii vzdělávacích systémů.	Deskriptivní	Podíl vzdělávacích aktivit realizovaných externě a interně	N/A	- Vstupní analýzy vzdělávání - Expertní názory	Projekty realizované velkými podniky v rámci výzvy 94	Desk Research	Obsahová analýza vstupní analýz	Nevyrovnaná kvalita a obsažnost vstupních analýz
EQ 19: Které typy vzdělávacích systémů mají pro zaměstnance a zaměstnavatele největší přínos?	Deskriptivní		N/A	- Vstupní analýzy vzdělávání - Expertní názory - Kvalitativní informace od KP - Kvalitativní informace od zaměstnanců	Projekty výzvy 94, k nimž budou zpracovávány dílčí případové studie	- Plošné dotazníkové šetření všech KP - Řízené rozhovory s KP - Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	Obsahová analýza vstupní analýz, analýza odpovědí v dotaznících a při rozhovorech	Nevyrovnaná kvalita a obsažnost vstupní analýz
EQ 20: Identifikujte případy dobré praxe projektů budujících systémy vzdělávání a využívající interní lektory.	Deskriptivní	Výskyt dobré praxe	N/A	- Vstupní analýzy vzdělávání - Expertní názory - Kvalitativní informace od KP - Kvalitativní informace od zaměstnanců	Projekty realizované velkými podniky v rámci výzvy 94	- Desk Research - Řízené rozhovory s KP - Dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců - Jednání s experty	Rešeršní analýza, Komparativní analýza	Velká závislost na subjektivním hodnocení jednotlivých zapojených personalistů

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.



Kontext evaluačního úkolu 6

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

Evaluátor bude zpracovávat celkem 43 dílčích případových studií, které budou zahrnovat otázky pro empirické šetření týkající se řešení evaluačních úkolů 2, 3, 4 a 5. V souboru 43 dílčích případových studií bude zahrnuto 10 hloubkových případových studií, které se budou navíc zaměřovat na následující okruhy, které jsou detailněji popsány v další části této kapitoly:

- Širší výsledky projektu;
- Zhodnocení rovných příležitostí v projektu;
- Zhodnocení projektů z pohledu evaluačních kritérií.

Deset hloubkových případových studií je jedním z nejzásadnějších informačních a podkladových zdrojů pro zpracování celé kvalitativní evaluace. Většina evaluačních úkolů bude čerpat ze zpracovaných studií informace pro kvalitativní vyhodnocení získaných dat i pro triangulaci jednotlivých zjištění.

Úkol 6 je průřezovým úkolem, který se dotýká všech ostatních evaluačních úkolů. Z úkolu 1 bude vycházet volba projektů pro zpracování případových studií, do ostatních úkolů pak bude vstupovat jako významný zdroj informací.

Způsob řešení evaluačního úkolu 6

Postup řešení (tj. identifikace způsobu analýzy dat)

V rámci řešení tohoto evaluačního úkolu bude vybráno celkem 10 projektů, na nichž bude zpracována hloubková případová studie. **Výběr projektů** pro těchto deset případových studií bude reflektovat zejména tato kritéria:

- Bude vycházet ze vzorku 43 dílčích případových studií (projektů oblasti podpory 1.1 OPLZZ), na kterých bude provedena širší kvalitativní analýza;
- Výběr bude reflektovat heterogenitu projektů tím, že budou zahrnuty všechny velikostní kategorie podniků, od mikropodniků až po velké podniky, a to dle návrhu uvedeného v nabídce;
- Projekty budou vybrány tak, aby pokrývaly alespoň 4 různé regiony ČR;
- Při výběru projektů podle tohoto klíče se současně bude evaluátor snažit zahrnout projekty, které byly zadavatelem vytipovány jako dobrá praxe.

Evaluátor navrhuje následující strukturu projektů vybraných pro zpracování případových studií:

Případová studie	Velikost podniku	Region	Navržený zadavatelem	Grantový / individuální	Navržený projekt / výzva
PS 1	Střední podnik	Jihočeský kraj	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.04 / 60.00282
PS 2	Velký podnik	Jihomoravský kraj	Ne	GP	Výzva 94
PS 3	Střední podnik	Jihočeský kraj Moravskoslezský	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.04 / 60.00237
PS 4	Malý podnik	Jihomoravský kraj	Ne	GP	35
PS 5	Malý podnik (Velký propojený podnik)	Ústecký kraj	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.02 / 94.00041
PS 6	Malý podnik	Královéhradecký / Ústecký kraj	Ne	IP	82
PS 7	Velký podnik	Středočeský kraj	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.04 / 92.00123
PS 8	Střední podnik	Královéhradecký kraj	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.04 / B3.00277
PS 9	Střední podnik	Středočeský kraj	Ano	GP	CZ.1.04/1.1.04 / B3.00285
PS 10	Mikropodnik	Královéhradecký / Ústecký kraj	Ne	IP	A1

Výše uvedený výběr projektů reflektuje návrh struktury jednotlivých typů podniků, který byl uveden již v nabídce. Dále vzorek zahrnuje podniky z celkem 5 různých regionů ČR. Při dodržení této struktury se evaluátor snažil zahrnout do vzorku zejména projekty navržené zadavatelem. Nicméně je třeba upozornit, že navržené konkrétní projekty jsou zatím předběžné a finální výběr bude proveden ve spolupráci se zadavatelem po identifikaci širšího vzorku 43 podniků, na nichž bude provedena další analýza a po odsouhlasení realizátorů projektů spolupracovat při provádění evaluace. Jednotlivé konkrétní projekty i výzvy jsou proto v této fázi pouze indikativní.

Struktura případových studií bude následující (detailní popis – viz příloha č. 2):

- Základní identifikační údaje projektu
- Úvod
- Výsledky zhodnocení projektu
- Výchozí situace a cíl projektu
- Klíčové aktivity pro dosažení výsledku
- Širší výsledky projektu (nad rámec metodiky PS ROV 2012)
- Zhodnocení rovných příležitostí v projektu (nad rámec metodiky ROV 2012)
- Zhodnocení projektů z pohledu evaluačních kritérií (nad rámec metodiky ROV 2012)
- Poučení z realizace – silná a slabá místa
- Závěr
- Teorie změny

V souladu s nabídkou a požadavky zadavatele budou zpracovávány případové studie reflektovat metodiku ROV 2012 doplněné o tři nové části, a to část Širší výsledky projektu, která bude využívat metodiku Outcome Harvesting (Wilson-Grau, R.; Britt, H.: Outcome harvesting, 2012), část Zhodnocení rovných příležitostí v projektu, která je požadována zadavatelem, a část Zhodnocení projektu z pohledu evaluačních kritérií, která je rovněž doplněna dle požadavku zadavatele.

V rámci řešení tohoto evaluačního úkolu budou využity informace z a) **desk research**, které bude provedeno zejména na datech z MONIT7+ doplněné o obecné informace z webových stránek projektů, případně dalších dostupných zdrojů, b) **řízených rozhovorů**, které budou provedeny ve vybraných podnicích, a to jednak s manažery projektů, kteří měli na starosti přípravu a administraci, a dále s věcnými manažery v dané oblasti (výroba, obchod, finance, personalistika apod.), kteří mohou nejlépe identifikovat přínos projektu pro firmu i jednotlivé zaměstnance), c) **díličího dotazníkového šetření mezi zaměstnanci**, kteří mohou doplnit do celkového obrazu svůj vlastní pohled a současně pomoci triangulovat získané informace.

Metody sběru dat, jejich analýza a reprezentativní vzorky (tj. identifikace nástrojů sběru dat)

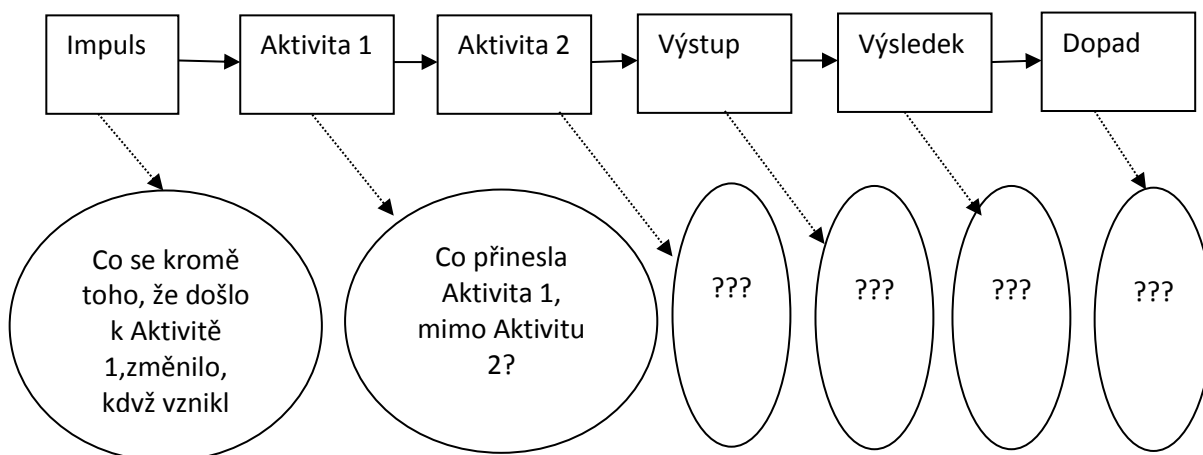
Hlavními zdroji dat pro zpracování případových studií budou řízené rozhovory s klíčovými manažery dotčeného podniku. Jednak půjde o projektové manažery, kteří se podíleli na přípravě, řízení a administraci projektu, a dále potom o manažery podniku, kteří jsou zodpovědní za oblast, ve které probíhalo školení, tj. nadřízení účastníků vzdělávání. Tito věcní manažeři budou hodnotit věcný přínos projektových aktivit. U mikro a malých podniků předpokládáme, že půjde většinou o jednu, max. dvě osoby, u středních a větších firem počítáme se zapojením několika osob.

Prostřednictvím projektových manažerů potom budou požádáni účastníci školení o vyplnění kvalitativního dotazníku. K tomu bude využito webové rozhraní tak, aby odpovědi nemohly být ovlivňovány ze strany nadřízených.

V souladu s nabídkou bude využito při zpracování studií metodiky Outcome Harvesting, se kterou má evaluátor dlouhodobé pozitivní zkušenosti a která vede k identifikaci přímých i nepřímých, stejně jako zamýšlených i nezamýšlených výsledů a dopadů. Při sběru dat hodlá evaluátor využít nový způsob formy dotazování, který uchopuje metodiku Outcome Harvesting systematicky v rámci celého procesu realizace projektu. Tato metoda vychází ze dvou kroků:

1. Je identifikován **kauzální řetězec** hlavních aktivit a výsledků realizovaného projektu. Při této identifikaci kauzálních vazeb bude volně využito přístupu Beach a Pedersen, 2013.
2. Následně bude systematicky na jednotlivé kroky kauzálního řetězce navazovat dotazování pro získání vstupů pro Outcome Harvesting.

Schematicky lze celý přístup znázornit takto (kauzální řetězec aktivit):



Tímto způsobem, který je vypracován evaluačním týmem, předpokládáme zajistit systematické dotazování za účelem identifikace maximálního počtu výsledků a dopadů.

Při zpracování případových studií budou dále, dle požadavků zadavatele, zohledněny následující požadavky:

1. *Mrtvá váha, tj. změny, ke kterým by došlo i bez realizace intervence.*

Při řešení případových studií bude u realizátorů v rámci řízených rozhovorů zjišťováno, do jaké míry to byla právě provedená intervence, která zapříčinila danou změnu / efekt. Tato informace bude zjišťována (ověřována) i při dotazování u zaměstnanců, kteří prošli projektem.

2. *Alternativní atribuce, tj. efekt dosažený jinou aktivitou či intervencí*

V první řadě bude zjišťováno v rámci rozhovorů s příjemci, zda probíhaly v daném časovém úseku i jiné (mimořádné) aktivity, či intervence, které mohly dosaženou změnu / efekt ovlivnit. Pakliže bude takováto aktivita identifikována, bude příjemce požádán o odhad jejího vlivu (atribuce) k dosaženému efektu. Následně bude provedeno i expertní ohodnocení této atribuce evaluátorem.

3. *Drop-off, tj. snížení efektu intervence v čase*

S ohledem na to, že potřeby a situace podniku se v čase mění, budou na toto téma zjišťovány informace u příjemců, kdy se v rámci dotazování bude evaluátor ptát, jak se měnily potřeby a podmínky podniku od návrhu projektu po jeho realizaci, a zda byl změnou těchto podmínek nějak snížen, případně i zvýšen efekt intervence.

Po zpracování jednotlivých případových studií bude provedeno **shrnutí závěrů** z jednotlivých studií. V rámci tohoto shrnutí budou formulovány obecné závěry a příslušná doporučení pro další nastavení podpory v novém programovacím období.

Design matrix evaluačního úkolu č. 6

Evaluační otázka/podotázka	Typ otázky/podotázky	Měřítko/indikátor	Cíl/norma u normativních otázek	Zdroj dat	Vzorek /cenzus	Způsob sběru dat	Metoda analýzy	Limity evaluace
Zpracujte 10 případových studií v oblasti podpory 1.1 OP LZZ	Deskriptivní	Absolutní počet studií	NA	• MONIT7+ • Kvalitativní informace od KP • Informace od třetích stran v rámci Outcome harvesting	10 vybraných projektů	• Řízené rozhovory s KP • Dílčí dotazníkové šetření na úrovni zaměstnanců	Případové studie (popisná analýza)	Složitost objektivizace závěrů ze subjektivních odpovědí realizátorů.

**PŘÍLOHA Č. 1 – POPIS JEDNOTLIVÝCH ÚDAJŮ PRO ZÍSKÁVÁNÍ DAT Z MONIT7+
(EVALUAČNÍ ÚKOL Č. 1)**

Registrační číslo	Registrační číslo projektu
Č. výzvy	Číslo výzvy
Stav projektu	✚ P5 – Realizace projektu ukončena ✚ P6 – Financování projektu ukončeno ✚ P7 – Výdaje projektu certifikovány ✚ P8 – Projekt finálně uzavřen <i>Pozn.: Evaluátor bude získávat údaje nejdříve u projektů P8, P7, kde bude dostupných nejvíce informací. V případě stavů P6 a P5 je informační dostupnost u projektů velmi slabá. Pokud není dostupná Závěrečná monitorovací zpráva, tak evaluátor další informace v MONIT7+ dohledávat nebude a v Excelu ponechá pouze 1 vyplněný řádek základních identifikačních údajů k projektu.</i>
Dostupnost ZMZ	Dostupnost závěrečné monitorovací zprávy Ano / Ne
Míra kvality dat v MONIT	Vlastní hodnocení evaluátora dle míry kvality a dostupnosti dat v MONIT7+: ✚ 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
Název projektu	Stačí vykopírovat po rozkliknutí projektu.
Název subjektu (žadatel)	Stačí vykopírovat po rozkliknutí projektu.
Název kurzu	Vykopírovat ze složky „Klíčové aktivity“
Samostatný nebo soubor kurzů	Vyplnit: ✚ „SAM“ – jedná se o samostatný kurz ✚ „SOUBOR“ – jedná se o realizované různé podkurzy (např. v oblasti IT jsou často podkurzy k WORD, EXCEL, PPT...)
Typ kurzu	✚ IT - IT kurzy , excel, word apod. ✚ JAZ - Jazyky ✚ LEG – Legislativa, účetnictví, daňové souvislosti ✚ SOFT - Soft skills, manažerské kurzy a dovednosti ✚ TECH - Technicko-odborné profese ✚ DEL - Dělnické profese, rekvalifikační zkoušky (např. svářeč)
Interní nebo externí	Kurz realizován interními školiteli/lektory nebo externí vzdělávací agenturou či externími školiteli/lektory.
Cílová hodnota počtu účastníků	Mělo by být dostupné ve složce „Klíčové aktivity“---„Popis klíčových aktivit“. Zpravidla na konci popisného odstavce.
Dosažená hodnota počtu účastníků (stav P5-P8)	Mělo by být dostupné ve složce „Monitorovací zprávy“ – „Závěrečná monitorovací zpráva se ŽoP“ --- „Přílohy“ --- „Tisková verze monitorovací zprávy“ --- „Otevřít soubor“ --- v popisu indikátorů. Pokud není uvedeno dle jednotlivých kurzů, tak do excelu vyplnit „xx“ <i>Pozn.: Případně může být dostupné nejen v tiskové verzi ZMZ, ale i přímo u indikátorů nebo v dílčích monitorovacích zprávách v MONITu.</i>
Délka kurzů (dny)	Mělo by být dostupné ve složce „Klíčové aktivity“---„Popis klíčových aktivit“. Zpravidla na konci popisného odstavce.
Celková časová dotace kurzů (hodin celkem)	Mělo by být dostupné ve složce „Klíčové aktivity“---„Popis klíčových aktivit“. Zpravidla na konci popisného odstavce.

Počet hodin kurzu za 1 den	Mělo by být dostupné ve složce „Klíčové aktivity“---„Popis klíčových aktivit“. Zpravidla na konci popisného odstavce.
06.01 Mzdové příspěvky celkem dle ZMZ	Mělo by být dostupné ve složce „Monitorovací zprávy“ – „Závěrečná monitorovací zpráva se ŽoP“ --- „Přílohy“ --- „Přehled čerpání způsobilých výdajů projektu - s nepřímými náklady“ --- „Otevřít soubor“ --- řádek „06.01 Mzdové příspěvky“ Nutné sečíst dohromady (stačí označit obě buňky v exelu a podívat se na součet): - Dosud prokázané výdaje v Kč - Aktuálně prokazované výdaje v Kč
Celkové čerpání na kurzy dle ZMZ	Mělo by být dostupné ve složce „Monitorovací zprávy“ – „Závěrečná monitorovací zpráva se ŽoP“ --- „Přílohy“ --- „Přehled čerpání způsobilých výdajů projektu - s nepřímými náklady“ --- „Otevřít soubor“ --- V případě interních lektorů se jedná o mzdové náklady, u externích firem pak sekce „Nákup služeb“ Nutné sečíst dohromady (stačí označit obě buňky v exelu a podívat se na součet): - Dosud prokázané výdaje v Kč - Aktuálně prokazované výdaje v Kč
Prům. náklady na osobu a hodinu ((P/L)/N)	Nevyplňuje se – počítá se automaticky dle vzorce
Prům. náklady na osobu za kurz (P/L)	Nevyplňuje se – počítá se automaticky dle vzorce
Finální celkové čerpání rozpočtu dle ZMZ	Mělo by být dostupné ve složce „Monitorovací zprávy“ – „Závěrečná monitorovací zpráva se ŽoP“ --- „Přílohy“ --- „Přehled čerpání způsobilých výdajů projektu - s nepřímými náklady“ --- „Otevřít soubor“ --- Sečíst hodnoty z řádku č. 11. „Celkové způsobilé náklady“: (stačí označit obě buňky v exelu a podívat se na součet): - Dosud prokázané výdaje v Kč - Aktuálně prokazované výdaje v Kč
Velikost podniku	část „Přílohy“ – „Prohlášení o velikosti podniku“  MIE – mikropodniky – do 10 zaměstnanců  MP – malý a střední podnik - do 50 zaměstnanců  SP – středně velký podnik – 51 – 249 zaměstnanců  VP – velký podnik – 250 zaměstnanců a více Roční čistý obrát do 50 mil. EUR (tj. cca do 1 350 000 000 Kč) a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů eur. http://www.pgrlf.cz/download/nar_kom_es_364_2004.pdf Pozn.: V případě výzvy č. 35 se vyplní „xx“, protože informace není dostupná.
- Dosažená hodnota počtu účastníků (stav P5-P8) MUŽI MI 07.41.01 - Dosažená hodnota počtu účastníků (stav P5-P8) ŽENY MI 07.41.02 - Počet úspěšných absolventů kurzů – muži MI 07.46.14 - Počet úspěšných absolventů kurzů - ženy MI 07.46.15 - Počet podpořených osob - zaměstnání MI 07.41.04 - Počet podpořených osob - mladí lidé 15-24 let MI 07.41.18 - Počet podpořených osob - starší pracovníci 55-64 let MI 07.41.19	Pro všechny uvedené indikátory by mělo být dostupné za celý projekt ve složce „Monitorovací zprávy“ – „Závěrečná monitorovací zpráva se ŽoP“ --- „Indikátory“ Pokud není uvedena hodnota indikátoru za celý projekt, tak do excelu vyplnit „xx“.

PŘÍLOHA Č. 2 – STRUKTURA A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ HLOUBKOVÝCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

V rámci plnění zakázky bude 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 budou při zpracování hloubkových studií využity.

Hloubkové studie budou mít v souladu s nabídkou a požadavky zadavatele následující strukturu:

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

Obsah

Stručný popis toho, co vedlo k realizaci projektu a jaký byl jeho hlavní cíl a relevance. Tato část by měla přinést stručnou informaci o tom:

- Jaká byla situace v podniku před realizací projektu a co vedlo k rozhodnutí projekt realizovat
- Jaká byla potřeba, na kterou projekt reagoval? Jak byla tato potřeba stanovena?

- Do jaké míry reagoval projekt na skutečné potřeby zaměstnavatele a do jaké míry byl přizpůsoben kvůli pravidlům výzvy?
- 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?
- 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

Zdroje dat

Primárním zdrojem dat pro tuto část budou řízené rozhovory s představiteli realizátora doplněné o informace z MONIT7+, případně o informace z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

Metody

Deskripce na základě řízeného rozhovoru a desk research.

E. Klíčové aktivity pro dosažení výsledku

Obsah

Tato část bude obsahovat stručný popis klíčových aktivit, které byly v projektu realizovány, tj. zejména jejich název, cíl a způsob provedení. Smyslem je přiblížit čtenáři, jaké činnosti a jakým způsobem byly realizovány.

E.1. Realizovaná školení

Budou ve formě tabulky:

Název školení	Zaměření (tech, IT, soft...)	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.

Zdroje dat

MONIT7+ a řízené rozhovory.

Metody

Desk research dat z MONIT7+, jejich analýza a stručná interpretace s následným ověřením v rámci řízených rozhovorů.

F. 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.

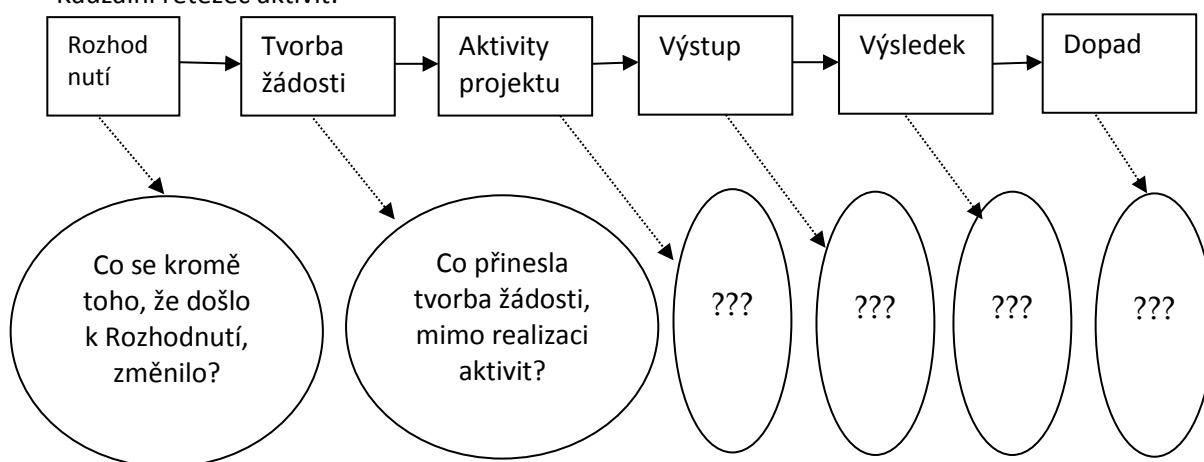
Zdroje dat

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:



Vlastní dotazování pak bude využívat přibližně následujících typových otázek – výsledky a dopady na firmu:

1. Dopady

- Jaké jsou dopady na Vaši společnost? (jaké jsou 3 hlavní dopady/výsledky projektu ve Vaší společnosti, tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti). Ovlivnilo rozhodnutí realizovat projekt nějak činnosti ve firmě? Ovlivnilo rozhodnutí realizovat projekt nějak organizační strukturu firmy? Např. přijetí nových pracovníků, apod.
- Jaké jsou další neočekávané/neplánované dopady projektu na firmu (pozitivní i negativní)?
- Jaké faktory (vnitřní i vnější) ovlivnily (pozitivně i negativně) účinky/výsledky projektů? (zkuste identifikovat alespoň 5 nejvýznamnějších vlivů/faktorů)
- Do jaké míry bylo do realizace zapojeno vedení společnosti? Jak vedení ovlivnilo dosažené výsledky/dopady?

2. Motivace k realizaci

- Kdo byl iniciátorem myšlenky realizovat projekt;
- Jaká je motivace k realizaci projektů

- Navazovalo rozhodnutí realizovat na nějakou změnu podmínek ve firmě (např. nová výrobní linka, apod.)
- Jak byl proveden výběr kurzů;
- Byl projekt realizován samostatně nebo jako integrální část dlouhodobé strategie firmy.

3. Udržitelnost výsledků

- Jaká je udržitelnost výsledků z hlediska zaměstnavatelů?
- Měla realizace projektu nějaké trvalejší dopady do konkurenceschopnosti podniku? Jaké?
- 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?

Na úrovni zaměstnanců pak bude vlastní dotazování zaměřeno na zjišťování přibližně následujících typových otázek – výsledky a dopady na zaměstnance (znění otázek bude ještě upřesněno):

- Jaké jsou dopady projektu na zaměstnance? (uveďte prosím 3 nejvýznamnější výsledky/dopady projektu na Vaše zaměstnance tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti v souvislosti se zaměstnanci);
- Jaké faktory/vlivy (pozitivní i negativní) ovlivnily výsledky a dopady projektu na zaměstnance;
- Objevily se i dopady neplánované?
- Přispěla realizace projektu k adaptabilitě a zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, kteří byli do aktivit projektu přímo zapojeni?
- 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. 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.

H. Zhodnocení projektů z pohledu evaluačních kritérií

Obsah

V této části bude zhodnocen projekt z hlediska účelnosti, účinnosti, úspornosti, užitečnosti a udržitelnosti podle kritérií definovaných v Metodickém pokynu pro evaluace v programovém období 2014 – 2020. Realizátorem a následně evaluátorem bude projekt posouzen a zhodnocen podle toho, zda:

- Vedou projektové aktivity k očekávaným výsledkům a cílům
- Zda mají aktivity očekávaný efekt
- Zda jsou aktivity projektu realizovány za přiměřených nákladů
- Zda jsou aktivity projektu i po skončení financování udržitelné.

Zdroje dat

Řízené rozhovory, Mont7+, obecně dostupná data pro srovnání

Metody

Řízené rozhovory, kritická analýza, komparace, syntéza

I. Poučení z realizace – silná a slabá místa

Obsah

V této části případové studie budou shrnuty hlavní silné a slabé stránky realizace a výsledků a dopadů. Smyslem je vypíchnout to hlavní, co se v projektu povedlo, a naopak to co se projevilo negativně.

Zdroje dat

Řízené rozhovory s realizátory, výsledky dotazníkového šetření.

Metody

Kritická analýza, zhodnocení ze strany evaluátora.

J. 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.

K. Teorie změny

V závěru případové studie bude uvedena vizualizace teorie změny projektu.

PŘÍLOHA Č. 3 – STRUKTURA A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DÍLČÍCH PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

V rámci plnění zakázky bude zpracováno celkem 43 dílčích případových studií vybraných projektů z oblasti podpory 1.1. Ve všech 43 dílčích případových budou zahrnuty všechny NUTS 2 regiony (kromě Hl. m. Prahy), a v každém alespoň 3 podniky. Z těchto 43 dílčích případových studií budou vybrány hloubkové případové studie, které níže uvedené otázky dále rozšiřují (viz příloha č. 2 této Vstupní zprávy) o souvislosti uvedené v evaluačním úkolu č. 6.

V následující části je shrnuta struktura a zaměření těchto případových studií, která je nedílnou součástí hloubkových případových studií. Obsahově jsou následující body zakomponovány v designu hloubkových případových studií.

Úvodní poznámka: Tyto případové studie budou sloužit jednomu hlavnímu účel, 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 budou studie psány stručným, úsporným a přehledným způsobem, již ve formě manažerského shrnutí. Z tohoto důvodu není ani manažerské shrnutí do struktury případové studie zahrnuto. Struktura PS je uvedena níže:

Identifikační údaje o projektu

Budou uvedeny ve formě tabulky identické s hloubkovými studiemi.

Realizované aktivity

A. Realizovaná školení

Budou ve formě tabulky:

Název školení	Zaměření (tech, IT, soft...)	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+.

B. Další aktivity

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

Relevance projektů

Bude obsahovat odpovědi na otázky:

- Jaká byla potřeba, na kterou projekt reagoval? Jak byla tato potřeba stanovena?
- 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?

Zhodnocení výsledků, přínosů a dopadů projektu na firmu

Bude obsahovat odpovědi na otázky:

Dopady

- Jaké jsou dopady na Vaši společnost? (jaké jsou 3 hlavní dopady/výsledky projektu ve Vaší společnosti, tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti)
- Jaké jsou další neočekávané/neplánované dopady projektu na firmu (pozitivní i negativní)?
- Jaké faktory (vnitřní i vnější) ovlivnily (pozitivně i negativně) účinky/výsledky projektů? (zkuste identifikovat alespoň 5 nejvýznamnějších vlivů/faktorů)
- Do jaké míry bylo do realizace zapojeno vedení společnosti? Jak vedení ovlivnilo dosažené výsledky/dopady?

Motivace k realizaci

- Kdo byl iniciátorem myšlenky realizovat projekt;
- Jaká je motivace k realizaci projektů
- Navazovalo rozhodnutí realizovat na nějakou změnu podmínek ve firmě (např. nová výrobní linka, apod.)
- Jak byl proveden výběr kurzů;
- Byl projekt realizován samostatně nebo jako integrální část dlouhodobé strategie firmy.

Udržitelnost výsledků

- Jaká je udržitelnost výsledků z hlediska zaměstnavatelů?
- Měla realizace projektu nějaké trvalejší dopady do konkurenceschopnosti podniku? Jaké?
- 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?

Zhodnocení dopadů na zaměstnance

- Jaké jsou dopady projektu na zaměstnance? (uveďte prosím 3 nejvýznamnější výsledky/dopady projektu na Vaše zaměstnance tj. k čemu projekt reálně přispěl ve Vaší společnosti v souvislosti se zaměstnanci)
- Jaké faktory/vlivy (pozitivní i negativní) ovlivnily výsledky a dopady projektu na zaměstnance.
- Objevily se i dopady neplánované?
- Přispěla realizace projektu k adaptabilitě a zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, kteří byli do aktivit projektu přímo zapojeni?
- 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 Č. 4 – 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 Fora, <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.

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
- 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
- Drucker, P. (1959): *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New Post-modern World*, New York: Harper
- 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]
- 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.
- 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
- Toner, P. (2011): *Workforce Skills and Innovation – Ane overview of major themes in the literature*. OECD Education working papers series, 2011.
- Wokoun, R., Tvrdon, 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.