



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

EVALUACE DOPADU OBLASTI PODPORY 1.1 OP LZZ S VYUŽITÍM KVALITATIVNÍCH METOD

*Průběžná evaluační zpráva
verze 14. 7. 2015*

PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz



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

a

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

Verze 14. 7. 2015



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| SEZNAM ZKRATEK | 4 |
| MANAŽERSKÉ SHRUTÍ..... | 5 |
| ÚVOD | 8 |
| 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA EVALUACE | 9 |
| 1.1 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI VÝZNAMU VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU FIRMY..... | 9 |
| 1.2 TEORETICKÉ SOUVISLOSTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ | 12 |
| 2. STRUČNÝ POPIS POSTUPU ŘEŠENÍ | 16 |
| 3. DETAILNÍ EVALUAČNÍ VÝSTUPY A VÝSLEDKY | 19 |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 1</i> | <i>19</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 1</i> | <i>20</i> |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 2</i> | <i>26</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 2</i> | <i>26</i> |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 3</i> | <i>29</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 3</i> | <i>30</i> |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 4</i> | <i>37</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 4</i> | <i>37</i> |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 5</i> | <i>42</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ DÍLČÍCH EVALUAČNÍCH OTÁZEK ÚKOLU 5</i> | <i>42</i> |
| <i>KONTEXT EVALUAČNÍHO ÚKOLU 6</i> | <i>44</i> |
| <i>DOSAVADNÍ ŘEŠENÍ EVALUAČNÍHO ÚKOLU 6.....</i> | <i>44</i> |
| SEZNAM RELEVANTNÍCH DOKUMENTŮ A POUŽITÝCH ZDROJŮ | 46 |

Seznam zkratek

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

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Tento dokument představuje Průběžnou evaluační zprávu, která byla vytvořena v rámci projektu **Evaluace dopadu oblasti podpory 1.1 OP LZZ s využitím kvalitativních metod**. Hlavním cílem této zprávy je informovat zadavatele o průběžném řešení a prvních průběžných výsledcích empirického šetření. Ambicí tohoto dokumentu není definitivně zodpovědět stanovené evaluační otázky, ale jen sumarizovat a provést syntézu průběžných zjištění a poznatků. Zejména se jedná o podrobné informace o řešení úkolu č. 1 v návaznosti na hloubkový desk-research, doplnění řešerše teoretických východisek, vyhodnocení prvních zjištění dle výsledků plošného dotazníkového šetření a zpracování 2 pilotních hloubkových případových studií v rámci evaluačního úkolu 6. V následující fázi evaluace zaměří evaluátor pozornost zejména na její stěžejní část, tj. na přípravu a realizaci terénního šetření.

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)** jsou projekty realizované v rámci výzev č.: 23, 34, 35, 39, 60, 71, 82, 92, 94, A1, B1, B3, C3. Souhrn dosavadních zjištění dle realizovaných aktivit je uveden v následující části manažerského shrnutí.

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

V evaluačním úkolu 1 byl proveden desk-research na základě dat z MONIT7+ za údaje a data z již realizovaných (tj. ukončených) grantových projektů z MONIT7+ ve velikosti vzorku 20 % (tj. 412 grantových projektů, 5 916 vzdělávacích kurzů). Z hlediska kvality dostupných dat v MONIT7+ měla přibližně ½ projektů z daného vzorku průměrnou úroveň kvality dostupnosti dat, tj. u projektů v MONIT7+ nebyly uvedeny nebo zcela chyběly sledované údaje. Přibližně 1/5 grantových projektů měla výbornou dostupnost potřebných údajů, naopak zhruba 1/3 projektů měla velmi špatnou úroveň dostupnosti sledovaných údajů a dat. Dále byly zpracovány a sjednoceny údaje v databázi podpořených společností v rámci vybraných IP a do konce května byla dále provedena identifikace typů zaměření jednotlivých vzdělávacích kurzů. Aktivita se týkala cca 11 000 vzdělávacích kurzů, které bylo nutné manuálně roztrdit dle typu vzdělávacích kurzů. Typologie vzdělávacích kurzů dle jejich zaměření sloužila jako vstup pro stanovení konkrétních firem pro terénní šetření 43 dílčích případových studií, které budou zahrnovat GP a IP.

Z hlediska skladby proškolených zaměstnanců byly získány potřebné údaje z desk-research v rámci MONIT7+ za grantové projekty (zejména z hlediska genderu a věkového rozložení). Tato data byla dále doplněna informacemi zjištěnými prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, ve kterém byly získány další informace o zaměstnancích, které nejsou součástí projektové dokumentace. Ze vzorku grantových projektů vyplývá, že mezi úspěšně podpořenými absolventy kurzů je průměrně 36,8 % žen, přičemž v jednotlivých výzvách jsou výrazné odlišnosti. V kategorii mladých osob ve věku 15-24 let spadá průměrně 6,3 % podpořených osob a velmi podobně vycházejí i výsledky v případě starších pracovníků v kategorii 55 – 64 let (cca 8,1 %). Dle dotazníkového šetření vyplývá, že z hlediska pracovní pozice osob před zahájením vzdělávání projektu jsou nejvíce vzdělávány dělnické a další odborné profese. Podíl počtu vzdělávaných se mezi oběma typy projektu zásadně neliší.

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

V rámci evaluačního úkolu 2 byly první dílčí výsledky zhodnoceny na základě dvou pilotních hloubkových případových studií a na základě plošného dotazníkového šetření. Šetření provedené na dvou pilotních studiích zatím ukazuje, že u obou hodnocených projektů odpovídaly realizované vzdělávací aktivity potřebám zaměstnavatelů. Oběma zkoumaným společnostem rovněž vyhovovalo nastavení výzev, přičemž projektové žádosti si obě společnosti zpracovávaly samy. Oba pilotní projekty byly rovněž podobné v tom, že vzdělávání navazovalo na nějakou významnou změnu ve firmě. V plošném dotazníkovém šetření potom necelých 90 % realizátorů odpovědělo, že zvolené projekty odpovídaly potřebám firmy. Nastavení výzev vyhovovalo zcela nebo téměř zhruba 76 % respondentů, za nevhodně nastavené je považovalo 8 %. Nejčastěji zpracovatelé žádosti při výběru vzdělávacích kurzů vycházeli z osobní znalosti firmy a jejich potřeb, případně z analýzy vzdělávacích potřeb firmy provedené za účelem projektu. Za vhodně nastavené z hlediska svých potřeb považují vzdělávací kurzy i sami zaměstnanci ve dvou hodnocených pilotních projektech. Z celoplošného dotazníkového šetření pak vyplývá, že většina respondentů provedla šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci právě v souvislosti s přípravou projektu. Ostatní respondenti (24 % u IP a 10 % u GP) uvedli, že v souvislosti s přípravou projektu žádné šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci nedělali.

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

Evaluační otázky v rámci úkolu 3 lze rozdělit na ty, které mají vazbu na QCA analýzu a na dílčí specifické otázky vztahující se k průběhu přípravy projektu, udržitelnosti aj. V rámci otázek vázaných na QCA analýzu bylo hlavním cílem identifikovat a jasně definovat hlavní výsledky a faktory/podmínky, které k dosažení výsledku potenciálně přispívají a mohou být využity pro aplikaci QCA. Pro tento účel byl nejprve proveden desk research (rešeršní analýza relevantní české i zahraniční literatury zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků). V dalším kroku byla provedena diskuse k testovaným podmínkám v rámci evaluačního týmu. Následně byly identifikované výsledky a podmínky pilotně ověřovány na příkladu dvou pilotních případových studií, které byly realizovány na konci dubna 2015. Výsledkem byla finální diskuse k teorii změny a identifikace výsledků a podmínek pro QCA (1 výsledek a 10 možných vysvětlujících podmínek). Jako hlavní výsledek, který bude testován v rámci QCA analýzy, byl stanoven „provozní výsledek hospodaření / zaměstnance“. Smyslem bylo nalézt výsledek, který by byl zjištělný u všech případových studií (a přitom současně dostatečně specifický a výstižný). Navíc má návaznost na evaluaci „*Pilotní Counterfactual Impact Evaluation OP LZZ oblast podpory 1.1*“. V dílčích empirických otázkách nenavázaných na QCA proběhla dosud dvě pilotní terénní šetření, v rámci nichž byla zajištěna dotazníková šetření mezi zaměstnanci podpořených společností a realizován rozhovor s managementem společnosti. Výsledky byly zohledněny v hloubkových případových studiích. Dílčí poznatky byly zjištěny také z plošného dotazníkového šetření mezi příjemci. Elementární výsledky jsou u jednotlivých EQ naznačeny, ale hlubší souvislosti budou interpretovány v další fázi projektu.

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

Postup a dosažené výsledky v rámci úkolu 4 odpovídají stanovené metodice a postupu prací.

Evaluační otázky lze také rozlišit na ty, které mají přímou souvislost s QCA analýzou a zbylé empirické otázky týkající se zaměstnanců v podpořených firmách. Pro QCA byly stanoveny výsledky i možné vysvětlující faktory/podmínky. Metodický postup probíhal podobně jako v rámci úkolu 3, tj. desk research analýza, interní diskuse evaluátorů a pilotní testování v rámci dvou případových studií. Jako výsledek, který bude pomocí aplikace QCA testován, byla zvolena „míra uplatnitelnosti znalostí a dovedností v praxi“. Tato otázka je součástí dotazníkového šetření pro zaměstnance. Smyslem je zjistit, k čemu zaměstnancům reálně školení/vzdělávání bylo a do jaké míry se účast zaměstnanců na vzdělávání může odrazit v praxi. Podmínky, které mohou ovlivnit sledovaný výsledek, již z velké části vycházejí ze zadávací dokumentace a ze znění evaluačních otázek v rámci úkolu 4 (zejména sociodemografické faktory). Nicméně díky rešerši relevantní literatury vztahující se k důvodům a vlivům vnitrofiremního vzdělávání a také po realizaci dvou pilotních případových studií byly tyto podmínky dále rozšířeny. Celkově tedy bylo stanoveno 10 potenciálních podmínek. V návaznosti na hodnocení dopadů projektů na zaměstnance již byly zpracovány dvě pilotní hloubkové případové studie, které uvádějí některé dílčí dopady.

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

V evaluačním úkolu č. 5 došlo v rámci přípravy Průběžné zprávy k formalizaci smluvního vztahu s personalistami a k vytažení potřebných souborů ze systému MONIT7+. Dále došlo již k částečnému zpracování dat ze vstupních analýz velkých podniků, s nimiž bude pracováno i v dalším průběhu realizace této zakázky. Při práci s nimi bylo ověřeno již předběžné zjištění uvedené ve Vstupní zprávě popisující značně rozdílný přístup ke zpracování těchto vstupních analýz ze strany jednotlivých velkých podniků. V nejbližším období bude nutno dokončit studium vstupních analýz a dokončit pracovní podklad určený pro první kolo expertních konzultací s personalistami ohledně typologie zaváděných, resp. rozvíjených vzdělávacích systémů v těchto podpořených velkých podnicích.

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

V rámci úkolu 6 byly provedeny první pilotní hloubkové analýzy ve dvou podnicích. Výsledky těchto případových studií jsou uvedeny v samostatné příloze a využity při zpracování dalších evaluačních úkolů. Z hlediska zpracování úkolu se projevuje výrazná neochota některých firem spolupracovat při evaluaci. Ze čtyř oslovených příjemců dotace byli ochotni spolupracovat pouze dva.

Zásadní závěry v této fázi evaluace evaluátor zatím nesestavil. V této průběžné zprávě jsou prezentována primárně průběžná zjištění, která indikují směr evaluace (např. výsledky teoretické rešerše, dotazníkových šetření a formulace testovaných podmínek pro QCA, a zejména příprava podkladů pro terénní šetření. Dle desk research v MONIT7+ (grantové projekty) a poskytnutých informací o realizovaných vzdělávacích aktivitách v individuálních výzvách vyplynuly dílčí závěry k typologii vzdělávacích aktivit, podle které se upřesnil vzorek firem k oslovení v terénním šetření.

ÚVOD

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

Hlavním cílem této průběžné evaluační zprávy je informovat zadavatele o průběžném řešení evaluace a průběžných výsledcích empirického šetření. 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, i když některé dílčí kroky postupu evaluace měly mírné zpoždění (zejména získávání dat z MONIT7+ a realizace dotazníkového šetření na úrovni KP).

Průběžná evaluační zpráva se zaměřuje zejména na:

- podrobné informace o řešení úkolu č. 1 v návaznosti na hloubkový desk-research;
- vyhodnocení prvních výsledků a zjištění v rámci plošného dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců (detailní rozbor výsledků plošného dotazníkového šetření bude u příslušných evaluačních otázek proveden v další fázi evaluace);
- zpracování 2 vzorových hloubkových případových studií v rámci evaluačního úkolu 6.

U těchto úkolů je v této zprávě uvedena metodologie jejich dosavadního řešení, dále je u ostatních úkolů popsán dosavadní postup a dílčí výsledky prováděného šetření dle zjištěných a analyzovaných dat. Součástí Průběžné evaluační zprávy je rovněž aktualizovaná a doplněná rešerše teoretických východisek o teoretické souvislosti firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců.

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)** jsou 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).

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

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

1. 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. 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. Tato rešerše je průběžně doplňována a upravována s realizací jednotlivých aktivit této evaluace. Kapitola je rozdělena na dvě dílčí kapitoly, tj.:

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

Identifikace teoretických východisek z pohledu zaměstnavatelů i zaměstnanců je důležité ve vazbě na řešení jednotlivých evaluačních úkolů (tj. koncipování případových studií, tj. dílčích i hloubkových) a také QCA analýz.

1.1 Teoretické souvislosti významu vzdělávání z pohledu firmy

Kontext kvality lidských zdrojů ve firemních strategiích

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

Podle Sabadie a Krolla (2014, str. 106-107) představují současné trendy technologického rozvoje velký tlak na zaměření aktivit firem a zavádění nových modelů podnikání. Tyto trendy vedou k posílení významu tzv. měkkých dovedností (např. komunikační dovednosti, kreativita, analytické schopnosti, řešení problémů) na stejnou úroveň, kterou dlouhodobě zastávaly technické dovednosti. Camelo *et al.* (2004) potvrdili, že procesy individuálního managementu lidských zdrojů jsou v praxi velmi úzce navázány na dlouhodobé strategie a potřeby firem za účelem dlouhodobého zlepšení jejich produktivity (tj. zlepšení dovedností a specializace pracovníků, týmová práce). Tento aspekt rovněž potvrdili Lastra *et al.* (2014), kteří navíc zdůrazňují nutnost mít určitou úroveň funkční flexibility v systémech managementu lidských zdrojů na firemní úrovni, což by mělo pomáhat organizacím v jejich schopnosti se adaptovat na měnící se podmínky tržního prostředí. Smith a Hayton (1999, str. 252) uvádí, že teorie lidského kapitálu zdůrazňuje v obecné rovině význam růstu individuální produktivity ve firmě. Naopak management lidských zdrojů pojímá problematiku vzdělávání ve firmě jako součást její strategie pro zvyšování určité loajality jejích 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 zájem některé velké společnosti z automobilového průmyslu zájem o investice do znalostního kapitálu, neboť jejich mateřské společnosti mají vlastní dostatečný vědecko-výzkumný potenciál ve svých domovských zemích. Pro manuálně zaměřené pracovní pozice vytvořené v rámci investičních pobídek v ČR pak zpravidla postačuje jen dílčí vstupní zaškolení bez potřeby další podpory interního vzdělávání.

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

Na mikroekonomické úrovni se v posledních dekáдах stal zcela zásadním faktorem rozvoje produktivity práce inovační potenciál, který se do značné míry odvíjí od kvality lidských zdrojů a dovedností. Podle závěrů rešeršní analýzy Toner (2011) vyplývá, že inovační firmy více zdůrazňují potřebu vzdělávání vlastních zaměstnanců, což úzce souvisí s neoklasickou teorií lidských zdrojů a jejich role při zajišťování hospodářského růstu. Zájem firem o dovednosti a vzdělanostní úroveň svých zaměstnanců vyplývá z potenciálu jejich příspěvku ke tvorbě a prosazování inovací, což posiluje

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

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

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

Management znalostí tudíž představuje hierarchicky nejnižší úroveň aplikace znalostní ekonomiky (viz následující schéma). V praxi se jedná nejen o zpracování informací a jejich přetváření na znalostní bázi, ale také řízení procesů spojených s výrobou, zaváděním nových technologií, posílení využívání

ICT v běžných aktivitách firem či subjektů veřejné správy (např. elektronická spisová služba), digitalizaci komunikace, propojení aktivit s vědou a výzkumem. Organizační úroveň znalostního managementu zahrnuje koordinaci dostupných zdrojů a potenciálu znalostní ekonomiky na mikroekonomické úrovni (tj. firmy a pracovní síla) a rovněž na úrovni mikroregionální a regionální. V agregované podobě se výsledky znalostní ekonomiky na mikroekonomické a regionální úrovni projevují na národní i nadnárodní úrovni v ukazatelích celospolečenského rozvoje.

Obr. č. 1: Management znalostí a znalostní ekonomika



Zdroj: Bureš (2007, str. 2)

1.2 Teoretické souvislosti firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců

Typologie zaměstnanců v kontextu příslušného vzdělávání

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

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

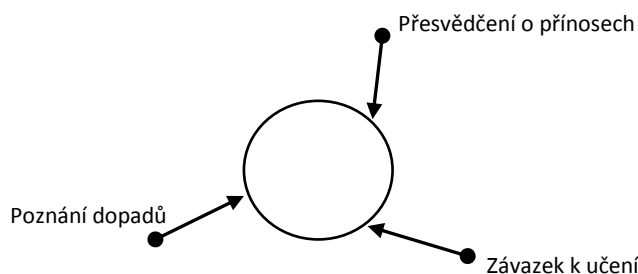
příčemž by měli být rovněž schopni dále vzdělávat ostatní zaměstnance firmy v dané problematice;

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

Motivace zaměstnanců pro vzdělávání

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

Obr. č. 2: Cyklus motivace zaměstnance ke vzdělávání



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

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

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

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

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

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

Efekty vzdělávání z pohledu zaměstnanců

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

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

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

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

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

Hodnocení dosažených efektů a přínosů každého vzdělávacího kurzu by mělo být podle Dudka (2015) prováděno s určitým časovým odstupem, přičemž **v případě dělnických profesí** by mělo být hodnoceno ze strany vedoucích zaměstnanců a to zejména **s důrazem na následující efekty**:

- zvýšení produktivity,
- snížení počtu zmetků,
- snížení spotřeby materiálu,
- používání výrobní dokumentace,
- zvýšení bezpečnosti práce, apod.

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

2. STRUČNÝ POPIS POSTUPU ŘEŠENÍ

Řešitelský tým provedl do termínu odevzdání této průběžné evaluační zprávy následující dílčí kroky, které jsou dále popsány:

- a) Desk-research a získání dat z MONIT7+ za grantové projekty (vzorek 20 %);
- b) Desk-research a úprava dat poskytnutých zadavatelem za vybrané individuální výzvy;
- c) Zpracování popisné statistiky dílčích charakteristik za vzorek grantových projektů a vzdělávací aktivity podpořené ve vybraných individuálních výzvách;
- d) Doplnění rešerše teoretických východisek;
- e) Příprava a realizace dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců grantových projektů a realizátorů vzdělávacích aktivit v individuálních výzvách;
- f) Předvýzkum a interní workshop k výsledkům a podmínkám pro QCA;
- g) Příprava, realizace a zpracování dvou pilotních případových studií;
- h) Získání všech vstupních analýz, které tvořily součást projektových žádostí velkých podniků předkládaných v rámci výzvy č. 94, ze systému MONIT7+.

Ad a) Desk-research a získání dat z MONIT7+ za grantové projekty (vzorek 20 %)

Ad b) Desk-research a úprava dat poskytnutých zadavatele za vybrané individuální výzvy

Ad c) Zpracování popisné statistiky dílčích charakteristik za vzorek grantových projektů a vzdělávací aktivity podpořené ve vybraných individuálních výzvách

V evaluačním úkolu 1 byl proveden desk-research na základě dat z MONIT7+ za údaje a data z již realizovaných (tj. ukončených) grantových projektů z MONIT7+ a to ve velikosti vzorku 20 % (tj. 412 grantových projektů). Dále byly zpracovány a sjednoceny údaje v databázi podpořených společností v rámci vybraných individuálních projektů vyjma identifikace typů zaměření jednotlivých vzdělávacích kurzů, které evaluátor zpracuje do konce května. Týká se cca 11 000 vzdělávacích kurzů, které bude nutné manuálně roztřídit dle typu vzdělávacích kurzů ještě během května 2015. Typologie vzdělávacích kurzů dle jejich zaměření bude sloužit jako dílčí vstup pro stanovení konkrétních firem pro terénní šetření 43 dílčích případových studií. Za grantové projekty bude typologie sestavena na počátku května 2015, za firmy v individuálních výzvách pak ke konci května, a proto se nejdříve zahájí terénní šetření v případě grantových projektů.

Ad d) Doplnění rešerše teoretických východisek

Evaluátor doplnil rešerši teoretických východisek o souvislosti firemního vzdělávání z pohledu zaměstnanců, přičemž v uvedené rešerši byla pozornost dále zaměřena na typologii zaměstnanců v kontextu příslušného vzdělávání, motivaci zaměstnanců pro vzdělávání a efekty vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Teoretická rešerše byla podkladem pro přípravu dotazníkového šetření a dále také pro interní diskusi k výsledkům a podmínkám pro QCA.

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

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

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

Celkově bylo osloveno 1695 firem, které realizovaly grantové projekty. Některé firmy realizovaly vícero grantových projektů, ale byly osloveny pouze jednou a měly se vyjádřit k projektu, od jehož ukončení uplynulo nejvíce času. Ke dni 20. 4. 2015 bylo vyplněno pouze 63 dotazníků. Proto evaluátor provedl opětovné hromadné upozornění na potřebu vyplnění dotazníku a do 23. 4. 2015 bylo finálně vyplněno celkem 152 dotazníků, tj. návratnost na úrovni 9 % z oslovených respondentů.

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

Tab. č. 1: Procentní podíl vyplněných dotazníků dle jednotlivých grantových výzev

| Výzva | 23 | 34 | 35 | 39 | 60 | 71 | 82 | 92 | 94 | A1 | B1 | B3 | C3 |
|-----------------------------------|------|----|-----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|
| % podíl na vyplněných dotaznících | 10 % | 0% | 34% | 6% | 5% | 0% | 0% | 7% | 18% | 0% | 4% | 9% | 1% |

Zdroj: IREAS&HaskoningDHV (2015)

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

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

Celková návratnost je velmi nízká ve srovnání s obdobnými šetřeními v jiných evaluacích OPLZZ, přesto lze výsledky tohoto šetření považovat za indikativní a podpůrné pro identifikaci faktorů, které ovlivňovaly vzdělávací aktivity na úrovni firem či zaměstnanců. V této průběžné zprávě jsou tak reflektovány první výsledky dotazníkového šetření, nicméně hloubkový rozbor jednotlivých otázek bude proveden a v další fázi evaluace, neboť dotazníkové šetření bylo ukončeno týden před odevzdáním této Průběžné zprávy, ve které se evaluátor primárně zaměřil na finalizaci úkolu 1 a pilotních případových studií v rámci úkolu 6.

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

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

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

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

V rámci úkolu 6 byly provedeny první pilotní hloubkové analýzy ve dvou podnicích. Výsledky těchto případových studií jsou uvedeny v samostatné příloze a využity při zpracování dalších evaluačních úkolů. Z hlediska zpracování úkolu se projevuje výrazná neochota některých firem spolupracovat při evaluaci. Ze čtyř oslovených příjemců dotace byli ochotni spolupracovat pouze dva.

Typologie všech 43 dílčích případových studií bude vytvořena až počátkem května 2015 s ohledem na dílčí zpoždění v některých předchozích aktivitách. V návaznosti na identifikaci míry podílu typů vzdělávacích aktivit ve firmách podpořených v individuálních výzvách budou během května 2015 upřesněny i typologické charakteristiky a následně bude sestaven výběr seznamu firem pro jednotlivé typy k terénnímu šetření. Terénní šetření k firmám podpořených v individuálních výzvách tak bude provedeno až v průběhu června 2015.

Ad h) Získání všech vstupních analýz, které tvořily součást projektových žádostí velkých podniků předkládaných v rámci výzvy č. 94, ze systému MONIT7+

Pokud jde o postup řešení evaluačního úkolu č. 5, došlo v rámci přípravy Průběžné zprávy ve vazbě zejména na otázku č. 18 k formalizaci smluvního vztahu s personalisty, kteří byli pro plnění tohoto evaluačního úkolu odsouhlaseni ze strany zadavatele. Všichni dále uvedení experti disponují dlouholetými zkušenostmi v oblasti řízení lidských zdrojů. Konkrétně se jedná o Mgr. Karla Vaštu, M.Ed. personálního ředitele společnosti Subterra a.s., Praha, Ing. Jana Brolíka – HR manažera společnosti Sanmina-SCI Czech Republic, s. r. o. a Bc. Šárku Hradskou – HR konzultantku společnosti Sharane s. r. o. Dále došlo v době přípravy Průběžné zprávy k vytažení všech vstupních analýz, které tvořily součást projektových žádostí velkých podniků předkládaných v rámci výzvy č. 94, ze systému Monit7+. Před vlastním zpracováváním dat ze vstupních analýz došlo také k sestavení seznamu všech velkých podniků, které byly v rámci výzvy 94 podpořeny, a to na základě dat poskytnutých jednotlivými příjemci této výzvy v prohlášení o velikosti podniku (předkládaném jako jedna z příloh projektové žádosti). Data ze vstupních analýz začala být zpracovávána, nicméně při práci s nimi bylo ověřeno již předběžné zjištění uvedené ve Vstupní zprávě popisující značně rozdílný přístup ke zpracování těchto vstupních analýz ze strany jednotlivých velkých podniků. V nejbližším období bude nutno dokončit studium vstupních analýz a dokončit pracovní podklad určený pro první kolo expertních konzultací s personalisty ohledně typologie zaváděných, resp. rozvíjených vzdělávacích systémů v těchto podpořených velkých podnicích.

3. DETAILNÍ EVALUAČNÍ VÝSTUPY A VÝSLEDKY

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

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

EQ³ 1. Na základě údajů o projektech v MONIT7+ vypracujte přehled kurzů, které byly realizovány v rámci aktivit projektů z grantových výzev obsahující následující údaje:

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

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

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



ÚKOL 1

Kontext evaluačního úkolu 1

V rámci úkolu 1 byly zajištěny a sumarizovány klíčové údaje a data z již realizovaných (tj. ukončených) grantových projektů z MONIT7+. Přesné vymezení jednotlivých kritérií pro získávání údajů z MONIT7+ je uvedeno v technické příloze č. 1 této průběžné evaluační zprávy. Dále byly zpracovány a sjednoceny údaje v databázi podpořených společností v rámci vybraných individuálních projektů vyjma identifikace typů zaměření jednotlivých vzdělávacích kurzů, které evaluátor zpracuje do konce května. Týká se cca 11 000 vzdělávacích kurzů, které bude nutné manuálně roztrždit. Také byly sestaveny první výsledky z provedeného dotazníkového šetření na úrovni konečných příjemců. Smyslem evaluačního úkolu 1 je poskytnout datový základ pro vytvoření typologie a celkový přehled o podpořených aktivitách.

³ Evaluation question, tj. evaluační otázka

Dosavadní 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+

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V rámci této evaluační otázky byl zpracován přehled kurzů u 20 % ukončených grantových projektů (tj. stav P5 až P8) a to dle struktury dat/údajů, které byly specifikovány ve Vstupní zprávě této evaluace. Údaje za jednotlivé realizované vzdělávací kurzy byly získávány manuálně z MONIT7+ do excelové databáze, která je technickou přílohou III této průběžné evaluační zprávy. Popis dílčích problematických okruhů a celkových zkušeností se získáváním příslušných dat a údaje je uvedeno v technické příloze I této průběžné evaluační zprávy.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

V níže uvedené tabulce uvádíme souhrn získaných dat a údajů za vzorek 20 % grantových projektů, včetně uvedení i počtu vzdělávacích kurzů, které se realizovaly v příslušných projektech. Evaluátor získal údaje za vybrané výzvy podle dohody se zadavatelem, v některých výzvách je zahrnuto více grantových projektů, neboť příslušné údaje byly z MONIT7+ získány ještě v průběhu diskuse se zadavatelem o podobě finálního vzorku.

Tab. č. 2: Přehled projektů z grantových výzev, za které byla získána data z MONIT7+

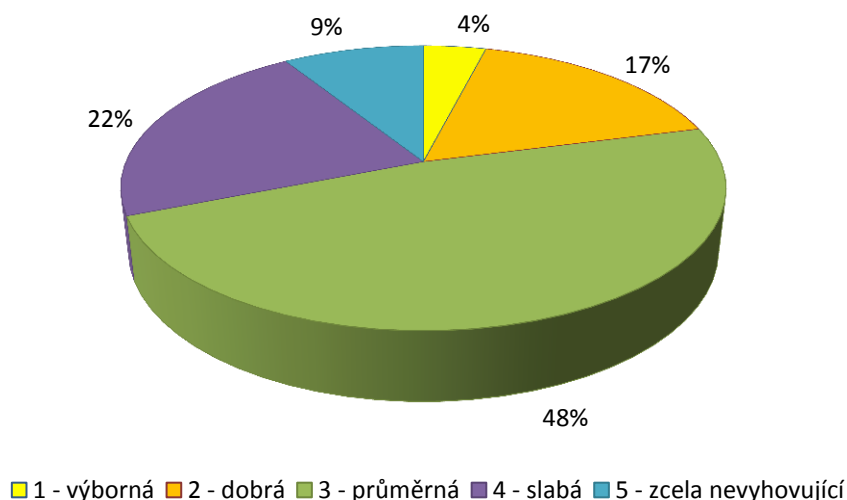
| výzva | Celkem projektů (pozitivní stavy) | 20 % projektů Stanoveno ve Vstupní zprávě po dohodě se zadavatelem | Počet zahrnutých projektů / počet vzdělávacích kurzů | Stav P7 (certifikováno) | Stav P6 (financování ukončeno) | Stav P5 (projekt ukončen) | Stav P45 (projekt v realizaci) |
|--------|-----------------------------------|--|--|-------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| 23 | 227 | 45/88* | 88/1 180 | 216 | 2 | 9 | - |
| 35 | 1 029 | 205 | 207/3470 | 1 002 | 9 | 16 | - |
| 39 | 97 | 19 | 19/176 | 94 | 2 | 1 | - |
| 60 | 177 | 35 | 35/416 | 174 | 2 | 1 | - |
| 92 | 76 | 15/25* | 25/218 | 7 | 10 | 55 | 4 |
| 94 | 364 | 27 | 29/401 | 12 | 12 | 43 | 297 |
| B3 | 96 | 8 | 9/55 | 2 | 6 | 20 | 68 |
| celkem | 2 067 | 354+53*=397 220 I/177H dle výzev | 412/5916 | 1 507 | 43 | 145 | 369 |

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

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

V níže uvedeném grafu uvádíme výsledek relativního zastoupení vzorku z hlediska kvality dostupných dat v MONIT7+ u celkem 412 grantových projektů, ve kterých se realizovalo celkem 5 916 vzdělávacích kurzů. Přibližně polovina projektů z daného vzorku měla průměrnou úroveň kvality dostupnosti dat, tj. u projektů v MONIT7+ nebyly uvedeny nebo zcela chyběly údaje např. za hodinovou dotaci vzdělávacích kurzů nebo nesouhlasily položky v rozpočtu s názvy kurzů a bylo potřeba je manuálně nasčítat. Přibližně 1/5 grantových projektů měla výbornou dostupnost potřebných údajů pro jejich třídění a obdobně. Zhruba 1/3 projektů měla velmi špatnou úroveň dostupnosti sledovaných údajů a dat.

Obr. č. 3: Relativní zastoupení vzorku projektů dle kvality dostupných dat v IS Monit7+ z Grantových projektů (n=412)



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů MONIT7+

Zestručněné znění EQ 2: Jaká je skladba proškolených zaměstnanců?

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Pokud jde o postup řešení zejména ve vazbě na tuto evaluační otázku, tak docházelo v průběhu přípravy Průběžné zprávy k analýze dat z MONIT7+ u jednotlivých výzev k získání základních informací o proškolených zaměstnancích zejména z hlediska genderu a věkového rozložení. Uvedené informace vyplývají z doloženého plnění monitorovacích indikátorů a bylo je možné v tomto případě bez problému u vzorku grantových projektů zjistit. Data byla dále doplněna informacemi zjištěnými prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, ve kterém byly získány další informace o zaměstnancích, které nejsou součástí projektové dokumentace.

V následujícím období bude provedena zpřesňující analýza získaných dat, která bude rovněž postupně doplňována dalšími informacemi získanými při terénním šetření.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Ze základní analýzy u vzorku projektů, jejichž data byla získávána z MONIT7+ (celkem 412 projektů) za všechny hodnocené grantové výzvy vyplývá, že mezi úspěšně podpořenými absolventy kurzů je průměrně 36,8 % žen. V jednotlivých výzvách se tento počet pohybuje mezi 23,4 % - 41,4 %. Nejvíce podpořených žen bylo ve výzvě 35 – 41,4 %.

Co se týká počtu podpořených osob mladí lidé 15-24 let, tak do této kategorie spadá průměrně 6,3 % osob z celkového počtu podpořených osob za hodnocené projekty grantových výzev. Nejméně podpořených osob z této kategorie bylo u výzvy 60 – pouze 1 %, nejvíce pak u výzvy B3 – 9,4 %.

Do kategorie počtu podpořených osob – starší pracovníci 55 – 64 let spadá průměrně 8,1 % osob, které se účastnili projektových aktivit. Nejvíce podpořených osob v této kategorii bylo ve výzvě B3 – 11 %, nejméně pak ve výzvě 35 – 3,1 % osob.

Z dokumentů poskytnutých zadavatelem k individuálním výzvám výše uvedené informace nelze na základě dostupných údajů zjistit.

V plošném dotazníkovém šetření byly zjišťovány pracovní pozice osob před zahájením vzdělávání v rámci projektu.

Tab. č. 3: Pracovní pozice osob před zahájením vzdělávání v rámci projektu

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

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Je možné konstatovat, že v rámci obou typů projektů jsou nejvíce vzdělávány dělnické a další odborné profese. Podíl počtu vzdělávaných se mezi oběma typy projektu zásadně neliší.

V době realizace projektu mělo plný pracovní úvazek 98,8 % osob u GP a 99,4% osob u IP.

Z dále uvedených informací vyplývá míra zlepšení úrovně znalostí a schopností před a po účasti v projektu OP LZZ

Tab. č. 4: Míra zlepšení úrovně znalostí a schopností před a po účasti v projektu OP LZZ

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

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V této průběžné zprávě jsou zahrnuty kompletní výsledky za vzorek grantových projektů, který byl sestaven v rámci práce s MONIT7+ v první fázi této evaluace do poloviny dubna 2015 (viz evaluační otázka č. 1). Za individuální výzvy byla zahrnuta data poskytnutá zadavatelem týkajících se výzev č. 82, A1 a B1⁴, které se musely výrazněji upravit (setřídít) tak, aby bylo možné provést první komparaci základních charakteristik se skupinou grantových projektů v této průběžné zprávě. Byly sestaveny přehledové tabulky a grafy sumarizující hlavní rozdíly z hlediska rozsahu vzdělávacích

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

aktivit, počtu účastníků školení, finanční nákladnosti. V případě grantových projektů jsou v technické příloze této průběžné zprávy představeny výsledky popisné statistiky v členění dle věcného zaměření kurzů:

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

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

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění dle zpracovaných dat za grantové projekty a vzdělávací aktivity za vybrané individuální výzvy

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

Hlavní rozdíly grantových projektů a individuálních výzev dle souhrnných statistik:

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

2014, str. 26).

Hlavní podobnost grantových projektů a individuálních výzev dle souhrnných statistik:

- v průměrných nákladech na osobu a kurz lze u takto poměrně rozsáhlých souborů grantových projektů a vzdělávacích aktivit v individuálních výzvách konstatovat, že byly velmi podobné. V případě grantových projektů dosáhly průměrné náklady na osobu a kurz 10 211 Kč a individuálních výzev cca 9 991 Kč.⁵ Nutno poznamenat, že se jedná o přepočtené náklady, které se týkaly pouze vzdělávání, nikoliv celkového rozpočtu projektu či poskytnutého příspěvku v případě individuálních výzev, které působily jako protikrizové opatření v období hospodářského poklesu ČR;
- čerpání na vzdělávací aktivitu odpovídá rozdílným charakteristikám uvedených v předchozích bodech. Grantové projekty vykázaly více než dvojnásobné mediánové i průměrné náklady na vzdělávací aktivitu.

Tab. č. 5: Základní charakteristika vzorku výzev za GRANTOVÉ PROJEKTY ~ firmy (n=412), kurzů: 5916* (vzorek z výzev: 23, 35, 39, 60, 92, 94, B3)

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

Zdroj: vlastní výpočty dle dat MONIT7+

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

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

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

Tab. č. 6: Základní charakteristika kurzů (n=11 391) z INDIVIDUÁLNÍCH VÝZEV č. 82, A1 a B1 (cca 3591* podpořených firem)

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

Zdroj: vlastní výpočty dle poskytnutých statistik zadavatele (MPSV)

⁵ Velmi podobné výsledky průměrných nákladů na jednu úspěšně proškolenou osobu rovněž vykázala evaluace výzvy „Vzdělávejte se pro růst!“, tj. cca 9800 Kč (HOPE GROUP, 2014, str. 26), viz také technická příloha I této průběžné zprávy.

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

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

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

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

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

Tab. č. 7: Základní popisné statistiky dostupných indikátorů u kurzů za vzorek GP ~ firmy

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

Zdroj: vlastní výpočty dle dat MONIT7+

Tab. č. 8: Základní popisné statistiky dostupných indikátorů u kurzů za vybrané výzvy IP

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

Zdroj: vlastní výpočty dle poskytnutých statistik zadavatele (MPSV)

Dle provedené rešerše již realizovaných aktivit se rozlišení vzdělávacích aktivit u individuálních výzev hodnotilo pouze v roce 2013 v rámci „Průběžné evaluace projektu VZDĚLÁVEJTE SE PRO STABILITU!“, ve které dominovaly kurzy odborného vzdělávání (64 %) související s výkonem práce jednotlivých zaměstnanců. Nebylo však upřesněno, jaký typ odbornosti byl zde zastoupen (např. technické, dělnické profese, legislativní). Společnost Europrofis (2013, str. 9) uvádí, že „podrobnější specifikaci jednotlivých oblastí vzdělávání (s ohledem na značnou různorodost témat vzdělávání související s konkrétními vzdělávacími potřebami žadatelů-příjemců) nelze provést“. Přesto však společně odborné vzdělávání společně se soft skills (18 %) v této individuální výzvě dominovaly a tyto dva typy zahrnovaly cca 82 % veškerých vzdělávacích aktivit výzvy „Vzdělávejte se pro stabilitu!“. V případě grantových projektů soft skills (43 %) a technicky zaměřená školení (22 %) a celkově tak zahrnovaly 65,3 % všech realizovaných vzdělávacích kurzů. Toto porovnání je však velmi hrubé a bude vhodnější sestavit vlastní komparativní analýzu se specifikací typů školení v IP i GP stejným způsobem.

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 evaluačního úkolu 2 je provést vyhodnocení výsledků a dopadů projektů zaměřených na zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů pro zvýšení jejich adaptability a konkurenceschopnosti. Evaluace je zaměřena jak na skupinu zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů zejména z hlediska uspokojování jejich konkrétních potřeb vzdělávání a výcvik zaměstnanců.

Dosavadní 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?*

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Evaluační otázka č. 4 bude čerpat zejména z kvalitativních případových studií, které budou zpracovány jako základ pro většinu evaluačních otázek. Dílčí výsledky uvedené dále vycházejí ze dvou zpracovaných pilotních hloubkových případových studií. Tyto informace jsou doplněny o výsledky zpracovaného dotazníkového šetření mezi realizátory.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Na základě dvou pilotních případových studií lze konstatovat, že u obou hodnocených projektů odpovídaly realizované vzdělávací aktivity potřebám zaměstnavatelů. V obou případech totiž navazovaly vzdělávací aktivity na nějakou významnou změnu ve firmě. V jednom případě šlo o začátek prodeje nového produktu a s ním spojených služeb, ve druhém případě pak šlo o nákup nové výrobní technologie. Obě firmy tak měly jasnou představu o tom, na jakou potřebu projekty reagují a jaký by měl být výsledek vzdělávání. Z obou pilotních studií dále vyplývá, že zaměření výzvy B3, do které byly tyto projekty předloženy, odpovídalo požadovanému zaměření vzdělávání a nebylo tedy nutné aktivity přizpůsobovat podmínkám výzvy. Pouze u jedné studie by firma využila i možnost

zahrnout doprovodný trénink komunikačních dovedností, který však nakonec do projektu nezahrnuli.

Ověření těchto prvotních výsledků, tj. že kurzy odpovídají potřebám firmy, stejně jako vhodné nastavení výzev, bude provedeno v dalším šetření. V obou pilotních případech totiž příjemci zpracovávali projektovou žádost samostatně a v návaznosti na nějakou významnou změnu ve firmě. V dalším šetření bude zjišťováno, jaký bude výsledek v případě, že projekt nebyl navázán na žádnou změnu v podniku. Takových projektů bylo dle výsledků dotazníkového šetření realizováno přibližně 50 %.

Dle výsledků dotazníkového šetření mezi realizátory projektů lze konstatovat, že většina realizovaných kurzů přesně odpovídala potřebám firmy. Na škále 1 – 5 označilo možnosti 4 nebo 5 celkem 89 % respondentů u grantových projektů a 87 % u individuálních projektů. Odpovědi 1 a 2, tj. stav, kdy kurzy vůbec nebo pouze minimálně odpovídaly potřebám firmy, označily 2 % u GP, respektive 5 % u IP. V tomto směru se jeví, že vzdělávací aktivity realizované v rámci individuálních projektů méně odpovídaly potřebám realizátorů jen v mírně vyšší úrovni ve srovnání s GP.

Následující tabulka ukazuje odpovědi kumulovaně za všechny projekty, tj. grantové i individuální.

Tab. č. 9: Relevance vzdělávacích kurzů dle potřeb firem

| Klasifikace | Počet vyplněných dotazníků - IP | Počet vyplněných dotazníků - GP | Celkem | % podíl |
|-------------|---------------------------------|---------------------------------|--------|---------|
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 % |
| 1 | 8 | 2 | 10 | 1 % |
| 2 | 14 | 1 | 15 | 2 % |
| 3 | 49 | 13 | 62 | 9 % |
| 4 | 159 | 55 | 214 | 32 % |
| 5 | 288 | 81 | 369 | 55 % |

Zdroj: dotazníkové šetření IREAS&HaskoningDHV (2015)

Poznámka: Hodnocení: škála 0 – 5

0=nerelevantní, kurz jsme prakticky nepotřebovali

1=kurzy reagovaly na potřeby firmy minimálně

5=všechny kurzy přesně odpovídaly potřebám firmy

V dotazníkovém šetření pak respondenti rovněž hodnotili, jak odpovídalo nastavení výzev potřebám firmy. Více než tři čtvrtiny respondentů (76 %) uvedly, že nastavení výzev dobře odpovídalo jejich potřebám. Jako nepříliš vhodné nastavení výzev vyhodnotilo 8 % respondentů.

Respondenti dotazníkového šetření se vyjadřovali i ke způsobu výběru vzdělávacích kurzů. U individuálních projektů nejčastěji žadatelé vycházeli při výběru kurzů z osobní znalosti firmy a jejich potřeb (62 % respondentů). Druhým nejčastějším způsobem byla analýza vzdělávacích potřeb firmy (34 %). Na základě doporučení poradenské či vzdělávací firmy pak provedla výběr kurzů 4 % respondentů. U grantových projektů pak 51 % respondentů uvádělo, že kurzy vybrali na základě analýzy vzdělávacích potřeb a 45 % na základě osobní znalosti firmy. Na radu poradenské či vzdělávací firmy dala 3 % respondentů.

Tyto dílčí výsledky budou dále upřesňovány v rámci dalšího šetření.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Evaluační otázka č. 4 bude čerpat zejména z kvalitativních případových studií, které budou zpracovány jako základ pro většinu evaluačních otázek. Dílčí výsledky uvedené dále vycházejí ze dvou zpracovaných pilotních hloubkových případových studií. Tyto informace jsou doplněny o výsledky zpracovaného dotazníkového šetření mezi realizátory.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

V obou dosud provedených případových studiích navazoval vzdělávací projekt na nějakou významnou změnu ve firmě, ze které vyplynuly i potřeby vzdělávání (nový produkt respektive nová výrobní technologie). V obou případech proto nebylo prováděno žádné šetření ani analýza potřeb mezi zaměstnanci, ale vzdělávací potřeby byly stanoveny s ohledem na nově vzniklou potřebu firmy.

Samí zaměstnanci nicméně uvádějí, že navržené vzdělávání přesně odpovídalo jejich pracovním potřebám, které nakonec i naplnilo. Zaměstnanci rovněž uváděli, že v souvislosti se zjišťováním jejich vzdělávacích potřeb s nimi byl veden pohovor ze strany nadřízeného.

Tyto dílčí výsledky ze dvou pilotních případových studií budou upřesněny na základě dalších případových studií.

Z celoplošného dotazníkového šetření pak vyplývá, že většina respondentů provedla šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci právě v souvislosti s přípravou projektu. Konkrétně 51 % respondentů u individuálních projektů a 47 % respondentů u grantových projektů. Výsledků pravidelně prováděných šetření vzdělávacích potřeb zaměstnanců využilo 25 % respondentů u IP a celých 43 % respondentů u GP. Ostatní respondenti (24 % u IP a 10 % u GP) uvedli, že v souvislosti s přípravou projektu žádné šetření vzdělávacích potřeb mezi zaměstnanci nedělali.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ÚKOL 3

Kontext evaluačního úkolu 3

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

Dosavadní řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 3

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky se v rámci Průběžné zprávy vychází z informací zjištěných prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, které proběhlo ve dnech 13. – 23. dubna 2015. V následujícím období bude provedena zpřesňující analýza získaných dat, která bude rovněž postupně doplňována dalšími informacemi získanými při terénním šetření.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Uvádíme stručné shrnutí základních zjištění z plošného dotazníkového šetření mezi příjemci. Zjištění budou následně podrobněji analyzována a rovněž budou zohledněny informace zjištěné během terénních šetření.

Respondenti v obou typech projektů spatřují největší přínosy podpory pro jejich společnost především ve zvýšení a rozšíření kvalifikace zaměstnanců, zvyšování odbornosti a tak možnosti jejich profesního růstu. Uvedené úzce souvisí se zvýšením kvality a produktivity práce a tím i zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

Řada respondentů uvádí, že díky získání finančních prostředků na vzdělávací aktivity prostřednictvím projektu, mohli realizovat vzdělávací aktivity v mnohem větším rozsahu. Některé vzdělávací aktivity by bez projektu realizovány vůbec nebyly.

Realizace vzdělávacích projektů rovněž přispěla ke zmírnění dopadů ekonomické krize a udržení zaměstnanosti i v období poklesu výroby a odbytu.

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?

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Dle odsouhlaseného postupu bylo hlavním cílem identifikovat hlavní výsledky a podmínky pro aplikaci QCA. Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k příjemci dotace, ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. Pro tento účel byl

nejprve proveden desk research (rozbor relevantní české i zahraniční literatury). Rešerše byla zaměřena na teoretická východiska evaluace OP LZZ, oblasti podpory 1.1 zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. V dalším kroku byla provedena diskuse k testovaným podmínkám v rámci evaluačního týmu. Následně byly identifikované účinky a podmínky pilotně ověřovány na příkladu dvou pilotních případových studií, které byly realizovány na konci dubna 2015. Níže uvedené podmínky budou zpracovány také graficky v rámci teorie změny. Nicméně s ohledem na problémy při domlouvání pilotních šetření (druhý pilotní rozhovor se uskutečnil až 24. 4. 2015) není vizualizovaná teorie změny součástí průběžné zprávy.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Jako hlavní výsledek, který bude testován v rámci QCA analýzy, byl stanoven „provozní výsledek hospodaření / zaměstnance“⁶. Ukazatel vyjadřuje, kolik firma vydělala svou běžnou činností. Smyslem bylo nalézt výsledek, který by byl zjištělný u všech případových studií (a přitom současně dostatečně specifický a výstižný). Navíc má návaznost na evaluaci „Pilotní Counterfactual Impact Evaluation OP LZZ oblast podpory 1.1“⁶. Současně lze předpokládat vliv intervence OP LZZ na tento ukazatel (ačkoliv lze samozřejmě předpokládat i další vlivy). V rámci diskuse evaluačního týmu byly zvažovány ukazatele typu obrát, přidaná hodnota apod., ale z účetního i kvalitativního hlediska se jeví provozní výsledek hospodaření na jednoho zaměstnance jako nejvýstižnější. Tento výsledek bude zjištěn vždy v posledním roce před získáním dotace a současně v roce po ukončení realizace projektu. Ukazatel tedy bude vyjádřen jako index změny. Následné operace budou záležet na charakteru zjištěných hodnot a budou citlivě posouzeny. Jednou z možností je následně rozlišit projekty na rostoucí versus stagnující a upadající (dle indexu změny). Nicméně je možné, že v uvedeném vzorku budou výhradně rostoucí firmy a v takovém případě bude zjištěna mediánová hodnota a jako přítomný výsledek budou považovány projekty a firmy s růstem nad mediánovou hodnotou.

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

- **A - Typ změny v organizaci**

V rámci této podmínky bude především zjišťováno, na jakou změnu ve firmě projekt reagoval. V tomto smyslu bude rozlišena možná návaznost (de facto motivace) na 1) technologickou změnu při výrobě (nový stroj, nová linka k výrobě a s tím spojená nutnost proškolení zaměstnance na její obsluhu), 2) nový produkt/výrobek, 3) nový trh (např. firma začala expandovat a potřebuje k tomu specificky proškolení své zaměstnance), 4) organizační změna ve firmě (např. akvizice, významná reorganizace společnosti apod.), 5) nebyla návaznost na žádnou změnu. Tato podmínka bude testována zvlášť (tj. bude stanovena přítomnost/nepřítomnost návaznosti na výše uvedené změny).

Podmínka bude stanovena expertně ze strany evaluátora na základě řízených rozhovorů

⁶ Tento ukazatel v ČR jasně definován zákonnou normou a každá firma ho musí být schopna zjistit. Ukazatel vyjadřuje, kolik firma vydělala svou běžnou činností (tj. tím, co obvykle dělá, vyjma ziskových/ztrátových operací na finančních trzích). Přidaná hodnota (řádek 11 VZZ) – Osobní náklady (12) – Daně a poplatky (17 – tj. vyjma DPPO) – Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (18) + tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (19) – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (22) – Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (25) + ostatní provozní výnosy (26) – ostatní provozní náklady (27) – převod provozních výnosů (28) + převod provozních nákladů (29)

s příjemci.

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

Na základě předchozí volby týkající se typu změny v organizaci, na který byl projekt navázán, bude stanovena také dynamika této podmínky. Smyslem je tedy vyjádřit intenzitu a významnost změny, na kterou projekt reagoval. Dynamika bude posouzena expertně na základě řízeného rozhovoru se zástupcem příjemce. Hodnocení bude provedeno na škále 0 – 10, přičemž následně (po získání dat) proběhne operacionalizace fuzzy setu. Zařazení této podmínky vychází z předpokladu, že identifikování samotné změny (potřeby), na kterou má projekt reagovat by nemuselo dostatečně vypovídat o efektu projektu na testovaný výsledek. Proto byla snaha tuto změnu dynamizovat.

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

Zapojení managementu do přípravy a aktivní participace při samotné realizaci projektu je považována za potenciální faktor úspěchu a pozitivních přínosů projektu. V rámci šetření proto bude míra participace zjišťována jako jedna z podmínek.

Zapojení managementu bude hodnoceno na škále 0 – 10, kde 0 vyjadřuje minimální zapojení a 10 maximální zapojení do projektu. Přítomnost podmínky bude stanovena v kategoriích 0; 0,2; 0,4; 0,6; 0,8 a 1 (pozn. hodnocení 0 = 0, 1 – 2 = 0,2; 3 – 4 = 0,4; 5 – 6 = 0,6; 7 – 8 = 0,8; 9 – 10 = 1)

- **D - Míra potřebnosti školení zaměstnancům**

Ačkoliv je v této části věnována pozornost úrovni firem resp. příjemců, tak tato podmínka reflektuje míru přínosnosti školení na úrovni zaměstnanců. Může se jednat o významný signál pozitivních/negativních výsledků na úrovni celého projektu.

Tento ukazatel je zjišťován dotazníkovým šetřením u podpořených zaměstnanců. Míru relevance potřebnosti vzdělávacího kurzu v rámci projektu budou zaměstnanci hodnotit na škále „zcela odpovídaly“ – „spíše odpovídaly“ – „spíše neodpovídaly“ – „neodpovídaly vůbec“. Předběžně předpokládáme, že jako přítomná podmínka budou považovány odpovědi „zcela odpovídaly“ a „spíše odpovídaly“ (přesná otázka zní: Do jaké míry dle Vašeho názoru odpovídaly vzdělávací kurzy Vaším skutečným potřebám?).

- **E - Typ školení**

Tato podmínka má za cíl identifikovat hlavní typy školení, které v rámci projektů probíhaly. Tyto informace byly zjištěny v rámci desk research fáze, kdy byla zpracována data o projektech z monitorovacího systému. Základní dělení školení je na 1) soft skills, 2) jazykové školení, 3) ICT školení, 4) legislativní školení, 5) školení pro dělnické profese, 6) technicky zaměřené (odborné) školení. Jelikož nelze stanovit a literaturou podložit jednoznačnou hypotézu, která by předpokládala, že školení „X“ má vyšší přínos než školení „Y“, bude v rámci QCA zvlášť testována přítomnost/nepřítomnost každého typu školení.

- **F - Zařazení příjemce dle NACE**

Lze předpokládat, že na testovaný výsledek bude mít vliv i řada exogenních faktorů, které

příjemce nemůže explicitně ovlivnit. V této souvislosti bude zjišťován vývoj dle NACE sektoru, do kterého příjemce patří. Tento trend vyjádřený indexem změny hrubé přidané hodnoty (HPH) sektoru bude odrážet externí změny v poptávce (např. krize), která mohla příjemce ovlivnit. Podmínka bude splněna (1), pokud bude HPH odvětví v období 2008 – 2014 v průměru rostoucí. Pokud bude relativní změna HPH v daném období klesající, tak podmínka nebude přítomna (0).

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

Další podmínkou je délka působení firmy na trhu (tj. počet let, které firma působí na trhu). Obecně lze předpokládat, že firmy dlouhodoběji „zakořeněné“ na trhu budou vykazovat lepší výsledky než nové firmy s kratší historií, které jsou více zranitelné. Přítomnost podmínky bude rozdělena do kategorií. Do 1 roku = 0, 1 – 2 roky = 0, 4; 2 – 5 let = 0, 8; 6 a více let 1.

- **H - Procento dotace vůči obratu**

Jako jedna z podmínek bude testována také relativní významnost získané dotace ve srovnání s celkovou velikostí firmy. Velikost bude měřena obratem. Výsledné číslo tedy bude relativní podíl (v %), který tvoří hodnocený projekt OPLZZ ve srovnání s celkovým obratem firmy. Lze předpokládat, že pro menší firmy může mít intervence mnohem vyšší dopad než pro velké firmy. Předběžně předpokládáme, že podmínka bude přítomna, pokud projekt bude tvořit 50% a více z celkového obratu. Tyto firmy budou na projektu vysoce závislé a efekt může být významnější, než u příjemců, kde projekt bude tvořit marginální podíl. Přesné stanovení hranice však bude ještě upřesněno po sběru dat a jeho prozkoumání.

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

Tato podmínka předpokládá rozdílnou pozici firem v rámci globálních produkčních sítí a řetězců. Lze očekávat, že firmy, které se v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů nacházejí ve vyšších pozicích, budou vykazovat také lepší výsledky. Tento ukazatel bude expertně stanoven evaluátorem na základě poskytnutých informací během řízených rozhovorů. Podmínka bude přítomna (1), pokud příjemce bude přímým dodavatelem produktů/služeb na trh (případně bude mít vysokou autonomii, pokud bude operovat v rámci nadnárodního řetězce) a naopak nebude přítomna, jestliže bude firma v pozici dodavatele 3. řádu (tj. vysoká závislost na konci dodavatelských řetězců – více např. viz Pavlínek, Žížalová 2014).

- **J - Velikost firmy**

Velikost podniků, které získaly dotaci v rámci OP 1.1 OPLZZ je komplexní podmínka, která mohla hrát roli z hlediska celkového výsledku a přínosu projektu. Navíc se jedná o podmínku, která by měla být testována a vyplývá již ze zadávací dokumentace. Podniky budou kategorizovány dle standardní klasifikace tj. mikro (do 10 zaměstnanců), malý (11 – 49 zaměstnanců), střední (50 – 249 zaměstnanců) a velký podnik (250 a více zaměstnanců). Dle průběhu terénního šetření, kdy není možné predikovat, které firmy budou ochotny spolupracovat, bude rozhodnuto o bližší metodice vyjádření této podmínky v QCA. Pravděpodobnou možností je rozdělení tohoto ukazatele na 4 specifické podmínky (dle 4

zmíněných kategorií) a vždy stanovit, zda je podmínka splněna nebo ne (1 vers. 0).

- **K – Grantové vers. individuální projekty**

Dle zadávací dokumentace bude nezbytné při testování podmínek rozlišit grantové a individuální projekty. V tomto smyslu bude tedy podmínka zahrnuta do analýzy.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky proběhla dosud dvě pilotní terénní šetření, v rámci nichž byla zajištěna dotazníková šetření mezi zaměstnanci podpořených společností a dále byl realizován rozhovor s managementem společnosti. Výsledky byly zohledněny v hloubkových případových studiích, které jsou přílohou této Průběžné zprávy.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Zpracovány byly dvě hloubkové případové studie u projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00285 a projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00277. Konkrétní průběžné výsledky, výstupy a zjištění týkající se zapojení vedení podpořených společností do realizace projektů jsou proto uvedeny přímo v textu zpracovaných hloubkových případových studií. S ohledem na velikost zpracovaného vzorku proto nepovažujeme za vypovídající provádět pro účely Průběžné zprávy syntézu těchto dílčích zjištění.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

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.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

- viz EQ7

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

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Evaluační otázka č. 10 bude čerpat zejména z kvalitativních případových studií, které budou zpracovány jako základ pro většinu evaluačních otázek. Dílčí výsledky uvedené dále vycházejí ze dvou zpracovaných pilotních hloubkových případových studií. Tyto informace jsou doplněny o výsledky zpracovaného dotazníkového šetření mezi realizátory.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Odpověď na tuto evaluační otázku bude vyplývat převážně z případových studií. Dvě pilotní případové studie se shodovaly v tom, že projekt reagoval na určitou významnou změnu v činnosti firmy. V jednom případě se jednalo o zavedení nového produktu, který vyžadoval proškolení zaměstnanců – konzultantů, ve druhém případě se jednalo o nákup a zavedení zcela nové výrobní technologie. V obou případech tak lze konstatovat, že hlavní motivací realizace byla adaptace zaměstnanců na nové podmínky a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Z výsledků dotazníkového šetření pak vyplývá, že na určitou významnou změnu ve firmě reagovala zhruba polovina projektů. Nejčastěji se jednalo o získání nových trhů či pořízení nové technologie. Polovina projektů potom byla realizována bez návaznosti na jakoukoli významnější změnu v životě firmy.

Tyto dílčí výsledky budou dále upřesňovány s dalšími zpracovanými případovými studiemi.

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

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky v rámci Průběžné zprávy vycházíme z informací zjištěných prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, které proběhlo ve dnech 13. – 23. dubna 2015. V následujícím období bude provedena podrobnější analýza získaných dat, která bude rovněž postupně doplňována a dalšími informacemi získanými při terénním šetření.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Uvádíme dílčí informace na základě zjištění v proběhlém dotazníkovém šetření.

Z odpovědí v dotaznících vyplývá u obou typů realizovaných projektů, že prvotní informaci

o možnosti získat podporu z OP LZZ se dozvěděly od některé ze vzdělávacích či konzultačních společností (IP – 45 % respondentů, GP – 50 % respondentů), dalším zdrojem informací byly (opět v obou případech) webové stránky (IP – 24 %, GP – 19 %) a informace od některého z dalších potenciálních žadatelů o dotaci (IP – 8 %, GP – 11 %).

Hlavním iniciátorem předložení projektové žádosti bylo vedení společnosti (IP – 75 %, GP – 85 %), případně zaměstnanci společnosti (IP – 15 %, GP – 9 %)

Žádost byla připravována nejčastěji u IP výhradně vlastními zaměstnanci (57 % respondentů) nebo ve spolupráci vlastních zaměstnanců a externího konzultanta/konzultační společnosti (21 %). U GP to bylo nejčastěji ve spolupráci vlastních zaměstnanců a externího konzultanta/konzultační společnosti (63 %) nebo vlastními zaměstnanci (21 %).

Zcela na klíč ze strany externího konzultanta/poradenské společnosti je zpracovávána projektová žádost u IP 2 %, u GP 3 %.

Pokud byly projektové žádosti připravovány ve spolupráci s externím konzultantem/konzultační společností či konkrétní vzdělávací společností uvádí spokojenost (příprava žádosti probíhala v úzké součinnosti, plně jsou reflektovány požadavky žadatele) u IP - 78 % respondentů, u GP – 80 % respondentů.

Částečnou spokojenost, kdy si žadatel musel připravit řadu podkladů sám, uvádí u IP – 12 % respondentů, u GP – 11 % respondentů.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky v rámci Průběžné zprávy vycházíme z informací zjištěných prostřednictvím plošného dotazníkového šetření, které proběhlo ve dnech 13. – 23. dubna 2015. V následujícím období bude provedena podrobnější analýza získaných dat, která bude rovněž postupně doplňována a dalšími informacemi získanými při terénním šetření.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Uvádíme dílčí souhrnné informace na základě zjištění v proběhlém dotazníkovém šetření mezi příjemci IP a GP projektů.

Udržitelnost výsledků projektů z hlediska zaměstnavatelů bude zajištěna zejména využíváním nových poznatků a znalostí v každodenní praxi a stabilizací proškolených zaměstnanců ve firmě. Během doby udržitelnosti budou rovněž zaměstnavatelé realizovat v omezené míře vzdělávací aktivity k udržení odborné úrovně zaměstnanců. Hlavní výsledky realizace projektu jsou dle mínění respondentů zajištěny tím, že získané poznatky jsou využívány v každodenní praxi.

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 je 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.

Dosavadní řešení dílčích evaluačních otázek úkolu 4

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky proběhla dosud dvě pilotní terénní šetření, v rámci nichž byla zajištěna dotazníková šetření mezi zaměstnanci podpořených společností. Výsledky byly zohledněny v hloubkových případových studiích, které jsou přílohou této Průběžné zprávy.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Zpracovány byly dvě hloubkové případové studie u projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00285 a projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00277. Konkrétní průběžné výsledky, výstupy a zjištění týkající se dopadů projektů

na zaměstnance podpořených společností jsou proto uvedeny přímo v textu zpracovaných hloubkových případových studií. S ohledem na velikost zpracovaného vzorku proto nepovažujeme za vypovídající provádět pro účely Průběžné zprávy syntézu těchto dílčích zjištění.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Podobně jako u evaluačního úkolu 3 bylo hlavním cílem v období mezi vstupní a průběžnou zprávou identifikovat hlavní výsledky a faktory/podmínky pro aplikaci QCA. Při výběru jednotlivých podmínek byly brány v úvahu nejen podmínky vztahující se přímo k zaměstnancům (sociodemografické charakteristiky), ale také širší ekonomické a geografické souvislosti. Pro tento účel byl nejprve proveden desk research (rozběr relevantní české i zahraniční literatury). Rešerše byla zaměřena na teoretická východiska evaluace OP LZZ, oblasti podpory 1.1 zaměřené na zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. V dalším kroku byla provedena diskuse k testovaným podmínkám v rámci evaluačního týmu. Následně byly identifikované výsledky a podmínky pilotně ověřovány na příkladu dvou pilotních případových studií, které byly realizovány na konci dubna 2015. Níže uvedené podmínky budou zpracovány také graficky v rámci teorie změny. Nicméně s ohledem na problémy při domlouvání pilotních šetření (druhý pilotní rozhovor se uskutečnil až 24. 4. 2015) není vizualizovaná teorie změny součástí průběžné zprávy.

Sběr dat pro QCA od zaměstnanců bude aplikován tam, kde je to s ohledem na pokrok realizace terénních šetření možné. Předpokládáme, že se bude jednat o cca 38 dílčích případových studií (firem), což poskytuje více než dostatečný vzorek zaměstnanců pro QCA analýzu. Některé terénní šetření musely být zahájeny již v době před obdržení připomínek zadavatele, které finálně revidují seznam výsledků a podmínek, na které jsou zaměstnanci dotazováni.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Jako výsledek, který bude pomocí aplikace QCA testován, byla zvolena „míra uplatnitelnosti znalostí a dovedností v praxi“. Tato otázka je součástí dotazníkového šetření pro zaměstnance. Smyslem je zjistit, k čemu zaměstnancům reálně školení/vzdělávání bylo a do jaké míry se účast zaměstnanců na vzdělávání může odrazit v praxi. Míru potřeby vzdělávacího kurzu a praktické uplatnitelnosti budou zaměstnanci hodnotit na škále „ano“ – „spíše ano“ – „spíše ne“ – „ne“. Předběžně předpokládáme, že jako přítomný výsledek budou považovány odpovědi „ano“ a „spíše ano“ (přesná otázka zní: Uplatňujete získané znalosti a dovednosti v praxi?). Po získání všech dat je možná ještě alternativa, že jako výsledek bude považována pouze odpověď „ano“. Výsledné rozhodnutí bude stanoveno po statistickém prozkoumání získaných odpovědí.

Podmínky/faktory, které mohou ovlivnit sledovaný výsledek, již z velké části vycházejí ze zadávací dokumentace a ze znění evaluačních otázek v rámci úkolu 4. Nicméně díky rešerši relevantní literatury vztahující se k důvodům a vlivům vnitrofiremního vzdělávání a také po realizaci dvou pilotních případových studií byly tyto podmínky dále rozšířeny. Celkově tedy bude sledován vliv následujících faktorů:

- **A - Gender**

V návaznosti na EQ 16 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bude sledovaným znakem gender. Podmínka bude rozdělena na A1 = žena, A2 = muž (vždy formou „1“ a „0“).

- **B - Věk**

V návaznosti na EQ 16 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bude sledovaným znakem věk. Očekáváme rozdělení zaměstnanců do pěti věkových skupin pro snazší kalibraci podmínky (do 26, 27 – 39, 40 – 50, 51 – 64, a 64+). Kategorie nejsou pravidelné, ale reflektují ekonomické cykly obyvatel. Výsledná kalibrace bude provedena dle získaných dat. Jednou z možností je vytvoření 5 specifických podkategorií, které by vstupovaly do QCA analýzy a byly by kvantifikovány na škále 1/0. Druhou možností bude kalibrace do skupin 0,2; 0,4; 0,6; 0,8 a 1.

- **C - Vzdělání**

V návaznosti na EQ 16 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bude sledovaným znakem vzdělání. Očekáváme rozdělení zaměstnanců do pěti skupin (ZŠ, SŠ bez maturity nebo výuční list, SŠ s maturitou, VOŠ, VŠ). Kalibrace bude provedena zařazením do skupin 0,2; 0,4; 0,6; 0,8 a 1. Informace o nejvyšším dosaženém vzdělání budou získány z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

- **D - CZ ISCO**

V návaznosti na EQ 16 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu u různých podskupin zaměstnanců. V tomto případě bude sledovaným znakem základní dělení profesí zaměstnanců. Dle provedené rešerše literatury očekáváme rozdělení do skupin (vrcholové vedení, vedoucí zaměstnanci a mistři, referenti a techničtí pracovníci, administrativní pracovníci, dělnické profese). Tuto podmínku nelze kvalitativně rozdělit do objektivně zdůvodnitelných skupin, a proto bude podmínka rozdělena do pěti specifických podskupin, kde bude vždy vyjádřena přítomnost/nepřítomnost tj. 1/0.

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

V návaznosti na EQ 16 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu na zaměstnance dle rozdílných zkušeností u daného zaměstnavatele. Délka praxe bude kategorizována do šesti hlavních skupin (do 2 let, 2 – 4 roky, 4 – 6 let, 6 – 8 let a 8 – 10 a 10 a více let praxe). Podmínka bude dle uvedené škály kategorizována pro aplikaci v fsQCA (tj. 1; 0, 8; 0, 6; 0, 4; 0, 2 a 0). Vycházíme z předpokladu, že pro méně zkušené zaměstnance budou školení přínosnější. Současně bude po získání finálního souboru testována také možnost vytvoření specifických podskupin, kde by byla pouze vyjádřena přítomnost/nepřítomnost podmínky, tj. 1/0.

- **F - Velikost podniku**

V návaznosti na EQ 15 bude testováno, zda existuje rozdíl v dopadech projektu na

zaměstnance u různých velikostních kategorií podniků. Podniky budou kategorizovány dle standardní klasifikace tj. mikro (do 10 zaměstnanců), malý (11 – 49 zaměstnanců), střední (50 – 249 zaměstnanců) a velký podnik (250 a více zaměstnanců). Dle průběhu terénního šetření, kdy není možné predikovat, které firmy budou ochotny spolupracovat, bude rozhodnuto o bližší metodice vyjádření této podmínky v QCA. Pravděpodobnou možností je rozdělení tohoto ukazatele na 4 specifické podmínky (dle 4 zmíněných kategorií) a vždy stanovit, zda je podmínka splněna nebo ne (1 vers. 0).

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

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

- **H - Typ vzdělávání**

Tato podmínka se bude snažit především projekty, které realizovaly specifické školení z důvodu zavedení technologické změny při výrobě apod. ve srovnání s projekty, které financovaly spíše běžné vzdělávací aktivity typu soft skills apod. Obecně považujeme za největší přínos projekty, které se snažily realizovat specializované vzdělávání, které podpoří jejich konkurenceschopnost (a budou tedy v souladu se zaměřením oblasti podpory). Tento ukazatel bude stanoven expertně evaluátorem na základě informací zjištěných v rámci terénního šetření. Pokud se bude jednat o specifické školení (viz popis výše) bude podmínka přítomna (1) a pokud bude většina školení spíše suplovat běžné vzdělávací aktivity firmy, tak podmínka nebude přítomna (0).

- **I - Město venkov**

V návaznosti na rešerši literatury týkající se vzdělávání zaměstnanců bude testován také faktor, zda je firma lokalizována v městském nebo venkovském prostoru. Velikost obce, kde podnik a zaměstnanci reálně operují, bude rozdělena do následujících kategorií (do 2000, 2000 – 5000, 5000 – 20000, 20000 – 50000 a 50000 a více). Tato podmínka bude rozdělena do specifických podkategorií, které budou zvlášť vstupovat do analýzy. Není možné objektivně stanovit fuzzy set typu 0; 0, 2; 0, 4 a další, protože by to nebylo možné kvalitativně zdůvodnit. Proto bude u každé podkategorie sledována přítomnost/nepřítomnost tj. 1/0.

- **J – Motivace zaměstnance**

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

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?

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

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).

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

- viz EQ 14

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).

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Podobně jako u evaluační otázky 15 bude i zde pracováno s výsledky QCA analýzy provedené v rámci EQ 14. Hlavní pozornost bude zaměřena na různé podskupiny zaměstnanců definované v rozboru podmínek a faktorů v EQ 14.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

- viz EQ 14

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

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky proběhla dosud dvě pilotní terénní šetření, v rámci nichž byla zajištěna dotazníková šetření mezi zaměstnanci podpořených společností. Výsledky byly zohledněny v hloubkových případových studiích, které jsou přílohou této Průběžné zprávy.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

Zpracovány byly dvě hloubkové případové studie u projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00285 a projektu CZ.1.04/1.1.04/B3.00277. Konkrétní průběžné výsledky, výstupy a zjištění týkající se udržitelnosti výsledků projektů z pohledu zaměstnanců jsou proto uvedeny přímo v textu zpracovaných hloubkových případových studií. S ohledem na velikost zpracovaného vzorku proto nepovažujeme za vypovídající provádět pro účely Průběžné zprávy syntézu těchto dílčích zjištění.

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. Další součástí tohoto evaluačního úkolu je také identifikace dobré praxe týkající se využívání interních lektorů v podpořených podnicích. Do plnění tohoto úkolu proto jsou s ohledem na jeho vysokou odbornost zapojeni také externí personalisté, jejichž zapojení do realizace tohoto evaluačního projektu bylo odsouhlaseno ze strany zadavatele.

Dosavadní 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.

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

Viz kapitola 2, „Ad h)“.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění

V rámci výzvy č. 94 bylo na základě dat uvedených jednotlivými příjemci v prohlášení o velikosti podniku zjištěno, že velkých podniků bylo v rámci této výzvy podpořeno celkem 154. Přehled velkých podniků, včetně čísel jejich projektů podpořených z výzvy č. 94 je uveden v Technické zprávě tohoto projektu.

Na základě dosud prostudovaných vstupních analýz vyplývá, že způsob zpracování i míra detailu jednotlivých analýz se velmi liší, a to i přesto, že minimální požadavky na zpracování těchto analýz byly stanoveny přímo výzvou č. 94. V řadě vstupních analýz schválených projektových žádostí však nejsou ani tyto minimální stanovené požadavky stanoveny. Vzájemná značná nesourodost uváděných dat ve vstupních analýzách ze strany jednotlivých příjemců – velkých podniků podpořených z výzvy č. 94 bude v každém případě znamenat značné omezení pro zpracování typologie vzdělávacích systémů, neboť mezi znaky, které bude možno při vytváření této typologie zohlednit, budou muset patřit pouze ty součásti dat uváděných ve vstupních analýzách ze strany většiny velkých podniků. Konkrétně je tak předběžně počítáno s tím, že vytvářená typologie bude v každém případě odrážet skutečnost, zda vnitropodnikový systém vzdělávání je zajištěn zcela externě či alespoň částečně za



evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

pomocí interních lektorů.

Navíc z řady vstupních analýz vyplývá, že předmětem podpory však není přímo vytváření či rozvíjení vnitropodnikového vzdělávacího systému, nýbrž že i v případě podpory z této výzvy byly podpořeny projekty, jejichž předmětem je spíše jednorázové zajištění požadovaného vzdělávání. I této skutečnosti tak bude při dalším hodnocení věnována pozornost, neboť některá konkrétní doporučení vyplývající z provedených analýz mohou být zaměřena např. i na nastavení postupů hodnocení a výběru projektů předkládaných do podobného typu výzev.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky nebylo možno s ohledem na postup prací souvisejících se zodpovídáním EQ č. 18 práce na zodpovídání otázky č. 19 ještě zahájit. O postupu a výsledcích řešení této části úkolu 5 tak bude poskytnuta podrobná informace v Závěrečné zprávě projektu.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění - viz předchozí poznámka k dosavadnímu postupu řešení EQ.

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

Stručné shrnutí specifík dosavadního postupu řešení evaluační otázky

V souladu s popisem metodiky pro zodpovídání této evaluační otázky nebylo možno s ohledem na postup prací souvisejících se zodpovídáním EQ č. 18 práce na zodpovídání otázky č. 20 ještě zahájit. O postupu a výsledcích řešení této části úkolu 5 tak bude poskytnuta podrobná informace v Závěrečné zprávě projektu.

Průběžné výsledky, výstupy a zjištění - viz předchozí poznámka k dosavadnímu postupu řešení EQ.

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

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

ÚKOL 6

Kontext evaluačního úkolu 6

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

Dosavadní řešení evaluačního úkolu 6

Stručné shrnutí specifik dosavadního postupu řešení evaluační otázky

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. S ohledem na to, že výsledky úkolu 1 ještě nebyly uzavřeny do té míry, aby bylo možné identifikovat konkrétní projekty, které budou hloubkovému šetření podrobeny, vycházel evaluátor z typového výběru projektů, který byl uveden již ve vstupní zprávě a je obsahem následující tabulky.

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

| Případová studie | Velikost podniku | Region | Navržený zadavatelem | GP/IP | Navržený projekt / výzva | Zaměření dle typu kurzů |
|------------------|--------------------------------------|----------------------|----------------------|---------|--|-------------------------|
| PS 1 | Střední podnik | Plzeňský kraj | Ne | GP | CZ.1.04/1.1.02/94.00665* | TECH |
| PS 2 | Velký podnik | Více krajů | Ne | GP | CZ.1.04/1.1.02/94.00717 | SOFT |
| PS 3 | Střední podnik | Královéhradecký kraj | Ne | GP | CZ.1.04/1.1.02/94.01074 | TECH |
| PS 4 | Malý podnik | Jihomoravský kraj | Ne | GP | CZ.1.04/1.1.02/35.00093 | IT |
| PS 5 | Malý podnik (Velký propojený podnik) | Ústecký kraj | Ano | GP | CZ.1.04/1.1.02/ 94.00041 | Mix (TECH, SOFT, LEG) |
| PS 6 | Malý/střední podnik | Vysočina | Ne | IP (82) | 82 (AIVELLI s.r.o. nebo CECHO - B. Cempírek s.r.o. nebo Falco computer s.r.o. nebo FUTABA Czech, s.r.o.) | JAZ |
| PS 7 | Velký podnik | Středočeský kraj | Ano | GP | CZ.1.04/1.1.04/ 92.00123 | Mix (TECH/SOFT) |
| PS 8 | Střední podnik | Královéhradecký kraj | Ano | GP | CZ.1.04/1.1.04/ B3.00277 | IT |
| PS 9 | Střední podnik | Středočeský kraj | Ano | GP | CZ.1.04/1.1.04/ B3.00285 | TECH |
| PS 10 | Mikropodnik/ Malý podnik | Jihomoravský kraj | Ne | IP (A1) | A1 (VENTUS CZ s.r.o. nebo Ing. Jaroslav Matula, s.r.o.) | TECH |

Pozn.: Ve sloupci „Navržený projekt“ jsou uvedeny konkrétní projekty s registračním číslem, nicméně evaluátor předpokládá v případě neochoty pro spolupráci na sestavení případové studie výběr jiné relevantní společnosti splňující kritéria velikosti podniku, regionu a typu výzvy.

* Projekt není v databázi 20 % grantových projektů získaných z MONIT7+.

Jednotlivé konkrétní projekty uvedené v posledním sloupci tabulky jsou navrženy zadavatelem. Z nich byly vybrány dva projekty pro zpracování pilotních hloubkových případových studií.

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

Hloubkové případové studie byly nakonec realizovány na následujících projektech:

- CZ.1.04/1.1.04/ B3.00277 Profesní vzdělávání - IFS Aplikace, verze 8.0, realizátor Altec, a.s.
- CZ.1.04/1.1.04/ B3.00285 Vzdělávání v Pinko a.s., realizátor Pinko, a.s.

Obě případové studie jsou uvedeny v technické příloze č. II této průběžné zprávy.

V souvislosti s úkolem 6 upozorňuje evaluátor na problematickou spolupráci některých příjemců. Nejprve byla pro potřeby zpracování případové studie oslovena společnost TSE spol. s.r.o., která realizovala projekt č. CZ.1.04/1.1.04/60.00282. Kontaktní osoba sdělila, že v dané době nemá na setkání čas, přičemž nejbližší termín je pravděpodobný až někdy ve druhé polovině května. Poté byla kontaktována se žádostí o spolupráci společnost Envi-pur, s.r.o. (projekt CZ.1.04/1.1.04/60.00237). Zde se při telefonickém oslovení kontaktní osoba rovněž odvolávala na zaneprázdněnost a požádala o návrh termínu emailem. Následně na email neodpovídala, stejně jako nereagovala na zanechané telefonické vzkazy. Ukazuje se tak, že pro potřeby zpracování 43 případových studií bude třeba vytipovat a oslovit mnohem širší vzorek příjemců.

V této souvislosti se naskytá hypotéza, že firmy sice mají zájem na získání dotace, nikoli však již na spolupráci při zjišťování výsledků a dopadů této intervence. Tato hypotéza bude dále analyzována při dalším průběhu evaluace a komentována v závěrečné zprávě s případným doporučením, jak postupovat v novém programovém období, aby mohlo být sledováno naplnění veřejných cílů, ke kterým by primárně měla vést realizace projektů, byť v soukromých firmách.

SEZNAM RELEVANTNÍCH DOKUMENTŮ A POUŽITÝCH ZDROJŮ

Informace o programu, projektech a evaluacích OPLZZ

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

Další použité zdroje v rešerši teoretických východisek evaluace:

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

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

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

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