

PŘÍPADOVÁ STUDIE:
zhodnocení přínosů projektu
„VZDĚLÁVÁNÍM K VYŠŠÍ ADAPTABILITĚ ZAMĚŠTNANCŮ OHROŽENÝCH
RESTRUKTURALIZACÍ V LIBERECKÉM KRAJI II.“

1 Identifikace případové studie

1.1 Identifikační údaje projektu

Název projektu	VZDĚLÁVÁNÍM K VYŠŠÍ ADAPTABILITĚ ZAMĚŠTNANCŮ OHROŽENÝCH RESTRUKTURALIZACÍ V LIBERECKÉM KRAJI II.
Číslo projektu	CZ.1.04/1.2.05/36.00037
Oblast podpory	Oblast podpory 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů restrukturalizovaných podniků
Zaměření projektu	Adaptabilita v restrukturalizovaných podnicích
Cíl projektu	Zvýšit adaptabilitu zaměstnanců, jejichž pracovní pozice je ohrožená strukturálními změnami.
Příjemce dotace	Okresní hospodářská komora Liberec
Adresa	Rumunská 655/9, 460 01 Liberec
Projektový manažer	Bc. Petra Kreibichová
Partner projektu	Bez partnera
Výše rozpočtu, % dotace	5 120 772,- Kč; 100%
Termín realizace	1. ledna 2013 – 31. prosince 2014
Místo realizace a území dopadu	Liberecký kraj
Webová adresa	http://www.ohkliberec.cz/o-projektu-2

1.2 Přehled terénního šetření

Příjemce dotace	Individuální řízený rozhovor (26. 3. 2015, Bc. Petra Kreibichová projektová manažerka) Individuální řízený rozhovor (26. 3. 2015, Vendulka Hamříková , finanční manažerka)
Cílová skupina	Dotazníkové šetření (8. – 15. 4. 2015, rozesláno bylo 42 účastníkům projektu, vyplněno bylo 5 dotazníků, návratnost je tedy 11 %, výsledky jsou proto spíše ilustrativní)
Klíčoví aktéři	Individuální řízený rozhovor (1. 4. 2015, Mgr. Věra Kantorová , poskytovatel dotace, vedoucí kontrolní skupiny při kontrole projektu) Telefonický řízený rozhovor (23. 4. 2015, zástupce zúčastněné firmy)

ABSTRAKT: VÝSLEDKY EVALUAČNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

Oblast podpory OP LZZ: 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb PROJEKT: VZDĚLÁVÁNÍM K VYŠŠÍ ADAPTABILITĚ ZAMĚSTNANCŮ OHROŽENÝCH RESTRUKTURALIZACÍ V LIBERECKÉM KRAJI II.

Příjemce: Okresní hospodářská komora Liberec
Výše dotace: 5 120 772 Kč

Místo: Liberecký kraj
Termín realizace: 1. 1. 2013 – 31. 3. 2014

CÍL PROJEKTU

Hlavním cílem projektu bylo zvýšení adaptability zaměstnanců vybraných podniků na Liberecku, které byly ohrožené restrukturalizačními změnami. Zejména se jednalo o zaměstnance propuštěné z organizačních důvodů, či o ty, kterým končila smlouva na dobu určitou, a jejich současní zaměstnavatelé si již toto místo nemohli dále dovolit.

Projekt byl specificky určen zejména ohroženým ztrátou pracovního místa především kvůli stávající ekonomické krizi a změnám realizovaným v jednotlivých firmách.



„Po účasti v projektu mám určitou sebedůvěru, vím, jaká práce je pro mě vhodná, dle mé osobnosti. Vím, jaké mám další možnosti,“ shrnula svou zkušenost jedna z účastnic.

CO SE V PROJEKTU ODEHRÁLO?

Projekt byl realizován v období složité ekonomické situace a častého propouštění z důvodu restrukturalizace či krachu firmy. Příjemce byl často oslovován přímo firmami před plánovaným propouštěním.

Příjemce poté nabídl pomoc a vstup do projektu konkrétnímu zaměstnanci, případně se zaměstnanci mohli do projektu hlásit také sami, z vlastní iniciativy.

Účastníci v úvodu projektu absolvovali skupinové i individuální kariérní poradenství, jehož součástí byla většinou i pracovní diagnostika. Na tyto aktivity poté navazovalo individuální poradenství zaměřené na možnosti dalšího vzdělávání a hledání pracovních příležitostí.

Další realizovanou aktivitou byl kurz měkkých dovedností (soft-skills) rozvíjející u účastníků komunikační dovednosti, schopnost týmové práce či řešení konfliktních situací.

Poslední vzdělávací částí projektu byl kurz IT počítačové gramotnosti, který se zaměřoval především na prohloubení znalostí a dovedností při práci s programy Word a Excel a obecně na práci na počítači.

Absolventům školících bloků poté bylo v rámci projektu zprostředkováno dotované pracovní místo. Zprostředkování většinou probíhalo na základě pracovní diagnostiky a preferencí firmy, která hledala nového zaměstnance.

Ze strany firem byla po aktivitách projektu velká poptávka, díky čemuž se dařilo zaměstnávat zaměstnance i bez finanční dotace. V některých případech si poté účastníci projektu našli pracovní pozici samostatně a nabídli zaměstnavateli možnost refundace mzdových nákladů, čímž významně zvýšili svou šanci na získání dané pozice.



Pro zúčastněné firmy byla velkým benefitem možnost ověřit a zaučit si nově získaného zaměstnance s minimálními finančními náklady.

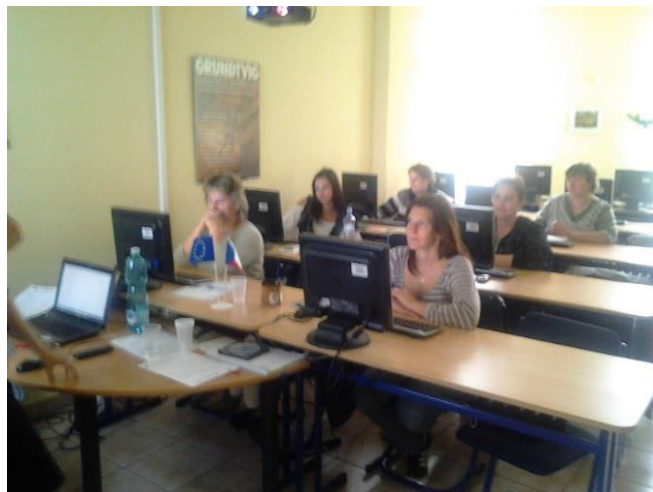
CO PROJEKT PŘINESL LIDEM?

Zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel ze strukturálně postiženého regionu

Liberecký kraj dlouhodobě vykazuje nadprůměrnou míru nezaměstnanosti, zejména v důsledku nepříliš pozitivní ekonomické struktury regionu.

- ✓ Účastníci projektu zvýšili své znalosti a rozvinuli některé specifické dovednosti. Díky tomu zvýšili svou hodnotu na trhu práce a celkově podpořili svou zaměstnatelnost. Mezi zásadní získané znalosti pak účastníci považují zejména přípravné aktivity pro získání zaměstnání (psaní CV a motivačního dopisu, nácvik na pracovní pohovor), dále také informace z pracovních oblastí a o možnostech zvládnutí stresových situací.
- ✓ Účastníci projektu zvýšili své sebevědomí a motivaci k aktivnímu zapojení se na trh práce. Velkým přínosem byla možnost účasti na projektových aktivitách bezprostředně po ztrátě zaměstnání, což účastníkům pomohlo zachovat pracovní režim a předejít negativním osobním pocitům spojeným s dlouhodobou nezaměstnaností.
- ✓ Spolupracující firmy získaly nové a vzdělané zaměstnance. Velkou výhodou takto získaných zaměstnanců byla pro firmy také možnost zaškolení a vyzkoušení si nově nabytých zaměstnanců s minimálními náklady.

- ✓ Díky realizaci projektu došlo ke stabilizaci či snížení nezaměstnanosti v regionu.



Podle projektové manažerky byly na administrativní pozice často preferovány zkušené ženy nad 50 let věku, které jsou podle očekávání zaměstnavatelů velmi odpovědné a loajální vůči firmě.

PŘEKÁŽKY

V rámci projektu byly řešeny následující situace a faktory ovlivňující úspěšnost realizace:

- ❖ Limitující nastavení výzvy OP LZZ omezující zúčastněné firmy pouze na členy Hospodářské komory.
- ❖ Stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu, který se v průběhu realizace zlepšil a vedl k obtížnějšímu náboru účastníků projektu, než bylo předpokládáno.
- ❖ Realizace veřejné zakázky, kdy příjemce v zadávací dokumentaci vymezil příliš přísná kritéria, která byla posléze kontrolou shledána za diskriminační.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PROJEKTU

Naplnění účelnosti a užitečnosti projektu	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký V rámci projektu byla zprostředkována či přímo zřízena pracovní místa pro CS.
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše vysoký Účastníci prošli kurzy měkkých dovedností (soft-skills) a IT počítačové gramotnosti.
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Spíše nízký Účastníci si v rámci projektu zvýšili své sebevědomí, čímž posílili svou konkurenceschopnost na trhu práce. Vstup do projektu bezprostředně po ztrátě pracovního místa preventivně působila proti negativním osobním psychologickým prožitkům spojeným s dlouhodobějším neúspěšným hledáním pracovní pozice.
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký Účastníci projektu získali v rámci projektu dotované pracovní místo, díky čemuž nedošlo k výpadku jejich příjmů a jejich ekonomická situace zůstala stabilní. Dopad byl tedy spíše preventivního rázu.
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký Firmy získali kvalitní zaměstnance.
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny/naplněny (s ohledem k zaměření projektu).
Vnímání užitečnosti projektu ze strany cílových skupin a klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka.
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný Veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní.
Účinnost a hospodárnost projektu	
Naplnění účinnosti	Vysoké Způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu.
Naplnění hospodárnosti	Vysoké Veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů.
Udržitelnost projektu	
Udržitelnost projektu	Spíše vysoká Většina dosažených výsledků byla udržena.
Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Spíše dobrá praxe Celkové zhodnocení projektu evaluátorem na základě multikriteriální analýzy, která vychází z provedených šetření a zjištění v průběhu zpracování případové studie.	

2 Výchozí situace a cíle projektu

2.1 Příjemce dotace	
Příjemce dotace	Okresní hospodářská komora Liberec
Kategorie příjemce	komory - zájmová samospráva, zájmové sdružení právnických osob
Předchozí zkušenosti příjemce s cílovou skupinou	Ano Okresní hospodářská komora Liberec (dále jen OHK) jako žadatel má zkušenosti se stejnou CS již z realizace úspěšného projektu ADAPTA CZ.1.04/1.2.05/36.00005.
2.2 Přístup ke zpracování žádosti	
Zapojení externího dodavatele pro zpracování žádosti	Ne
2.3 Cíle projektu	
<p>Globální cíl projektu:</p> <p>Hlavním cílem projektu je zvýšit adaptabilitu zaměstnanců ohrožených nezaměstnaností z restrukturalizačních změn.</p> <p>Hlavní cíle projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Zvýšit uplatnitelnost, flexibilitu a konkurenceschopnost CS na pracovním trhu. ○ Zajištění pracovních míst pro část účastníků. 	
2.4 Cílová skupina	
Specifikace cílové skupiny	<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci podniků postižených ekonomickou krizí a ohrožených nezaměstnaností z organizačních důvodů • specificky věkové skupiny do 25 let a nad 50 let, které jsou obecně hůře uplatnitelní na pracovním trhu

3 Realizace projektu

3.1 Aktivity

POPIS AKTIVIT REALIZOVANÝCH V RÁMCI PROJEKTU

Úvodní aktivitu projektu představovalo kariérní poradenství, jehož součástí byla i pracovní diagnostika, individuální či skupinové poradenství, pracovněprávní gramotnost, orientace na trhu práce apod.

Navazující aktivitou byly kurzy měkkých dovedností (tzv. soft skills) se zaměřením na posílení tzv. přenositelných dovedností, kam byly účastníci umísťováni na základě doporučení kariérního poradce. Specificky byly tyto kurzy zaměřeny na rozvoj komunikačních dovedností, schopnosti týmové práce či řešení konfliktních situací.

Další z kurzů cílených na posílení tzv. přenositelných dovedností byly kurzy IT – počítačové gramotnosti (zejména v programech MS Word a MS Excel).

Závěrečnou aktivitou bylo zprostředkování poradenských služeb zaměřených na podporu při hledání zaměstnání, možnosti pro hledání vhodné pracovní pozice, konzultace během procesu hledání zaměstnání a přímé zprostředkování zaměstnání dodavatelskou firmou.

3.2 Realizace výběrových řízení

Počet realizovaných výběrových řízení	1
---------------------------------------	---

3.3 Realizační tým projektu

Velikost projektového týmu	4 osoby
Úvazky	1,65 (přepočtený měsíční úvazek) po dobu 24 měsíců <u>Složení projektového týmu:</u> Projektový manažer (0,50 úvazku po celé trvání projektu) Odborný asistent (0,25 úvazku po celé trvání projektu) Finanční manažer (0,25 úvazku po celé trvání projektu) Facilitátor pro Liberecký kraj (0,25 úvazku po celé trvání projektu)

4 Zhodnocení přínosů a úspěšnosti projektu (účelnost, užitečnost)

4.1 Hlavní monitorovací indikátory

	cílová hodnota	dosažená hodnota	dosažená h. v %
Počet podpořených osob - celkem	100	86	86
Počet podpořených organizací - celkem	1	1	100
Počet úspěšných absolventů kurzů - celkem	260	218	83,9

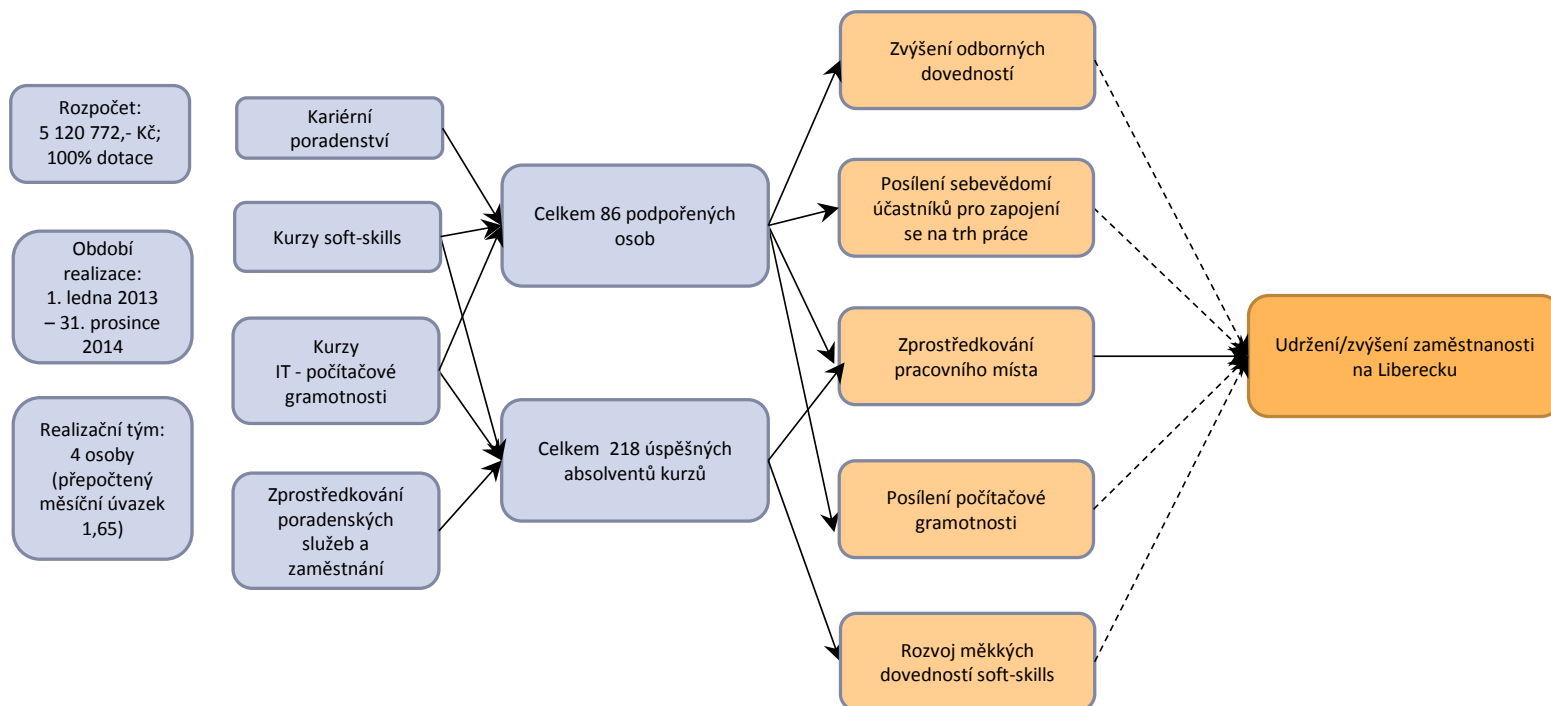
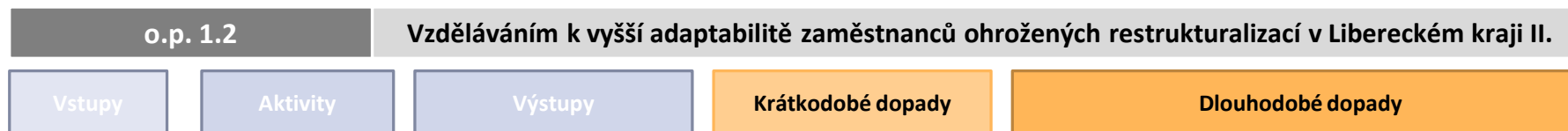
4.2 Zhodnocení přínosů projektu

4.2.1 Teorie změny

Teorie změny ukazuje ověřené přínosy projektu, které zahrnují očekávané i neočekávané dopady zjištěné na základě provedení terénního šetření, případně dalších dostupných informací.

Intervenční logika byla v projektové žádosti dobře nastavena, tj. byly popsány předpokládané kauzální vazby a očekávané dopady projektu. V rámci šetření se následně potvrdilo naplnění očekávaných dopadů projektu.

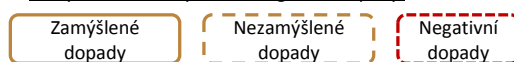
Teorie změny projektu



Síla vazby (příspěvek projektu):

- silná vazba (bezprostřední příspěvek) →
- středně silná vazba (částečný příspěvek) -.->
- slabá vazba (okrajový příspěvek) -.-.->

Zamýšlené, nezamýšlené a negativní dopady:



Překážky realizace a dosažení vyšších dopadů:

- Limitující nastavení výzvy OP LZZ omezující zúčastněné firmy pouze na členy Hospodářské komory.
- Stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu, který se neočekávaně zlepšil a vedl k problémům s náborem účastníků projektu.
- Realizace veřejné zakázky.

4.2.2 Strukturované zhodnocení dopadů (taxonomie)		
Dopad na kvalifikační úroveň účastníků (vzdělání)	Spíše vysoký	
	V rámci projektu zvýšili účastníci své měkké dovednosti a posílili svou počítačovou gramotnost.	
Dopad na zaměstnanost účastníků	Vysoký	
	V rámci projektu byla pro cílovou skupinu zprostředkována či přímo zřízena pracovní místa.	
Dopad na zaměstnatelnost účastníků jiný než kvalifikační	Spíše nízký	
	Účastníci si v rámci projektu zvýšili své sebevědomí, čímž posílili svou konkurenceschopnost na trhu práce.	
Dopad na ekonomickou situaci účastníků	Spíše vysoký	
	Díky zprostředkování pracovního zůstala ekonomická situace účastníků stabilní.	
Dopad na sociální statut účastníků	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na rovné příležitosti	Nerelevantní	
	Na tuto oblast nebyl projekt zaměřen.	
Dopad na další klíčové aktéry	Spíše vysoký	
	Zapojené firmy získali nové zaměstnance.	
Systémové dopady	Nerelevantní	
	Projekt nebyl zaměřen na řešení systémových otázek.	
Efekty ovlivňující přínosy projektu	Potvrzeno / nepotvrzeno	Komentář
Creaming-off	<i>nepotvrzeno</i>	Účastníci z cílové skupiny projektu byli do projektu vybíráni pouze podle pořadí přihlášení, žádné další faktory nebyly zohledňovány.
Lock-in efekt	<i>nepotvrzeno</i>	Uchazeči byli motivováni k aktivnímu vyhledávání pracovních příležitostí i mimo rozsah nabízených možností projektu.
Alternativní atribuce	<i>nepotvrzeno</i>	Aktivity projektu byly klíčovým faktorem pro dosažení přínosů.
Substituce	<i>částečně potvrzeno</i>	Některá z pracovních míst mohla být obsazena účastníky projektu na úkor ostatních zájemců bez možnosti refundace mzdových nákladů.
Mrtvá váha ¹	<i>částečně potvrzeno</i>	Některá z pracovních míst, která byla zprostředkována účastníkům projektu, by byla zřízena a obsazena i bez realizace projektu.

¹ Jedná se o efekt výhradně řešitelný pouze v rámci Counterfactual Impact Evaluation. V rámci této případové studie se tak jedná pouze o vyjádření na základě zjištění z realizovaného šetření.

4.2.3 Zhodnocení účelnosti projektu - shrnutí (celkové vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny)	
Vyřešení problémů/potřeb cílové skupiny (celkové dopady projektu)	Problémy a potřeby cílové skupiny byly vyřešeny
4.2.4 Nezamýšlené dopady	
Existence nezamýšlených pozitivních dopadů projektu	Ne
Nezamýšlené dopady	---
4.2.5 Negativní dopady	
Existence negativních dopadů projektu	Ne
Negativní dopady	---

4.3 Užitečnost projektu na základě vnímání ze strany cílových skupin a dalších klíčových aktérů	
Užitečnost projektu ze strany cílových skupin	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní z hlediska osobní situace účastníka)
Užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů	Jednoznačně užitečný (veškeré výstupy projektu vnímány jako užitečné a pozitivní)
4.4 Inovativnost projektu	
Využití inovovaných řešení	Ne

4.5 Způsob zjišťování výsledků projektu ze strany samotného příjemce	
Příjemce neprováděl souhrnnou evaluaci dosažených výsledků a jejich udržení. Pouze nahodile formou rozhovorů se zaměstnavateli a zaměstnanci při proplácení mzdových nákladů. Samostatným hodnocením formou dotazníků pak prošly všechny školicí aktivity.	
Ověření přínosů projektu u účastníků ze strany příjemce	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní rozhovory či diskuse • Dotazníkové šetření
Ověření přínosů projektu příjemcem u klíčových aktérů, kteří se projektu nezúčastnili	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní rozhovory či diskuse

I. ZHODNOCENÍ DOPADŮ A PŘÍNOSŮ REALIZACE PROJEKTU

Projekt lze na základě provedeného šetření hodnotit jako úspěšný, a to jak z hlediska přínosů pro podpořené cílové skupiny (zaměstnance ohrožené restrukturalizačními změnami), tak i z hlediska spolupracujících subjektů (firem nabírajících nové zaměstnance v rámci projektu). Dopady a přínosy realizovaných aktivit lze v souladu s cíli projektu vymezit z těchto hledisek:

- Dopady pro příjemce dotace a Liberecko: Snížení či stabilizace nezaměstnanosti v regionu.
- Dopady pro příjemce dotace a spolupracující subjekty: Vyhledání a ověření spolupráce firem s kvalitními zaměstnanci.
- Dopady pro cílovou skupinu: Zajištění vhodného pracovního místa.

1) Dopady pro příjemce dotace a Liberecko: Snížení či stabilizace nezaměstnanosti v regionu.

První myšlenka projektu a realizace prvního běhu projektu proběhla v době, kdy Českou republiku nejsilněji zasáhla globální ekonomická krize. V Libereckém kraji byla dlouhodobě nadprůměrná míra nezaměstnanosti a mnoho firem se potýkalo s problémy, které ekonomická krize dále prohloubila. Nastalo tedy období restrukturalizace podniků, které bylo provázeno tlakem na úsporu nákladů a s tím související propouštění zaměstnanců.

Díky projektu mnoho těchto zaměstnanců našlo nové pracovní místo **velmi brzy po propuštění**. Projekt tak přispěl ke **snížení, či při nejmenším stabilizaci, míry nezaměstnanosti v regionu** v době ekonomické krize. Nicméně dopady projektu neodpovídaly plně původním očekáváním, neboť ekonomická krize a její dopady začaly ustupovat dříve, než bylo původně očekáváno a projekt měl zpočátku problém s náborem účastníků. Příjemcem dotace je Okresní hospodářská komora Liberec, jejímž dlouhodobým cílem je podpora podnikání a stabilizace ekonomické situace na Liberecku. Podporou propouštěných zaměstnanců a jejich další zaměstnatelnosti došlo zejména u menších podnikatelů k usnadnění propouštění, stabilizace situace propuštěných osob a podpora jejich další zaměstnanosti naopak vedly ke stabilizaci koupěschopnosti a tak sekundárně i k ekonomickému rozvoji regionu.

Vzhledem k limitům nastaveným pro výzvu 36, ve které byl tento projekt realizován, **mohly být do projektu zapojeny pouze firmy, které byly členy Hospodářské komory**. Přestože tato podmínka byla značně limitující, pro některé z firem se to stalo důvodem pro vstup do Hospodářské komory, která tak v určité míře díky projektu získala také nové členy.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Hlavním faktorem zde byl vliv **globální ekonomické krize**, jejíž průběh formoval situaci firem v regionu a tak i jejich strategie. Soudobá a v blízké době očekávaná ekonomická situace má velký vliv na rozsah činnosti a tak i potřebu personálního zajištění firem. V době, kdy byla zpracovávána projektová žádost, zde vrcholila ekonomická krize a adeptů pro účast v projektu proto bylo velké množství, propouštěním bylo ohroženo či v této se situaci již ocitlo velké množství lidí, neboť ve firmách byl velký tlak na úsporu nákladů a často až omezení produkce. V úvodu projektu proto byl o účast velký zájem, naopak v pozdější fázi realizace projektu již hlavní nápor krize opadl a zájem o účast byl nižší a naplnění projektových indikátorů bylo hraniční až problematické.

Velký vliv měla také **přípravenost a nastavení projektu**, které bylo velmi podobné předcházejícímu projektu příjemce řešícímu identický problém. Realizační tým navíc prošel pouze minimálními

změnami, měl proto zkušenosti s realizací projektu i cílovou skupinou a spolupracujícími aktéry. Nicméně v souvislosti s předchozím bodem – vývojem globální ekonomické krize, která nakonec ve druhé části realizace projektu ustoupila, měl projekt vyšší cílové hodnoty monitorovacích indikátorů, než bylo ve skutečnosti potřeba a nebylo snadné je naplnit.

2) Dopady pro příjemce dotace a spolupracující subjekty: Vyhledání a ověření spolupráce firem s kvalitními zaměstnanci.

Díky intenzivní a bezproblémové komunikaci realizačního týmu a firem bylo dosaženo pozitivních dopadů i pro spolupracující subjekty, tedy firmy, které pro účastníky projektu poskytly či nově vytvořily pracovní místo. Díky možnosti specifikovat si velmi konkrétní požadavky na nového zaměstnance, byly firmy často spokojené a podle odhadů realizačního týmu si **více než polovina firem zaměstnance nabraného v rámci projektu nechala až do současnosti**, kdy již nejsou refundovány mzdové náklady.

Podle názoru projektového týmu by ještě vhodnější selekci umožnilo zařazení pracovní diagnostiky pro všechny účastníky projektu, nikoli jen pro část, jak tomu bylo v případě tohoto projektu. Výstupy z pracovní diagnostiky umožní velmi detailní vhled do vlastností a schopností jednotlivce a umožňují vytipování nejvhodnějšího pracovního uplatnění. Odhalí navíc silné a slabé stránky jedince, jejichž znalost poté může pomoci při párování firmy a zaměstnance.

Největší výhodou, kterou oceňují zástupci firem na náboru zaměstnanců skrz projekt, nikoli běžně z otevřeného pracovního trhu, je příležitost **vyzkoušet a zaučit si nového zaměstnance s minimálními náklady**. Běžně je nábor zaměstnanců spojen s rizikem špatného odhadu zaměstnancových schopností či možností, navíc zaučení je finančně náročné, neboť zaměstná nejen nového zaměstnance, ale i někoho ze zkušenějších zaměstnanců, kteří se musí novému zaměstnanci věnovat. Účastníci projektu byli příjemcem motivováni pro samostatnou aktivitu ve vyhledávání a získávání nového zaměstnání a v některých případech si tak účastníci projektu našli zaměstnavatele sami bez pomoci realizačního týmu projektu a nabídli mu výhodnou možnost refundace mzdových nákladů. Omezením pro zaměstnavatele, kteří mohli vstoupit do projektu, a zaměstnat nového pracovníka na dotované pracovní místo bylo členství zaměstnavatele v Okresní hospodářské komoře. Podle slov příjemce projektu probíhalo umísťování pracovníků na pracovní místa systematicky a s cílem podpořit co největší počet lidí, na dotované místo byli primárně umísťováni méně perspektivní zaměstnanci, u kterých byla nižší šance, že by bez dotace práci získali.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Velký vliv zde měla bezproblémová **kommunikace projektového týmu s jednotlivými firmami**, které přijímaly nové zaměstnance. Díky tomu bylo možné vhodné spárování zaměstnance a zaměstnavatele tak, aby výsledek odpovídal očekáváním a potřebám obou stran. Pozitivní efekt zde mělo provedení pracovní diagnostiky, jejímž výstupem byla velmi přesná charakteristika účastníků včetně jejich silných a slabých stránek, která následně umožnila vhodné zařazení účastníka pro rekvalifikační kurz a později i směr pro hledání nejvhodnějšího zaměstnání. Velkou roli zde hrál také **vývoj ekonomické krize** a situace v libereckém regionu. V druhé části realizace projektu krize dle hodnocení projektového týmu začala rychle ustupovat a mnoho firem začalo s náborem nových pracovníků. Díky tomu mohli i účastníci projektu ještě snáze nalézt nové pracovní místo.

3) Dopady pro cílovou skupinu: Zajištění vhodného pracovního místa.

Cílovou skupinou projektu jsou lidé, kteří pod vlivem restrukturalizace svého odvětví či zaměstnavatele přišli o zaměstnání. Specifickými cílovými skupinami, na které se projektu primárně zaměřoval, byly problematické skupiny uchazečů do 25 a nad 50 let věku, nicméně vstup do projektu byl umožněn všem kategoriím propuštěných zaměstnanců, zejména pak v pozdější fázi realizace projektu, kdy došlo ke zlepšení ekonomické situace, a poptávka po projektu byla hraniční pro naplnění monitorovacích indikátorů. Vlastní realizace projektu pak probíhala pro všechny kategorie účastníků identicky v rámci vzdělávacích aktivit, pro část zprostředkování zaměstnání byly zásadními požadavky zaměstnavatelů pro jednotlivá pracovní místa.

V začátcích projektu, kdy byla ekonomicky složitá situace v regionu, bylo pak pro lidi, kteří přišli o zaměstnání, velmi složité hledat si alternativní zaměstnání. Propouštějící firma často sama kontaktovala realizační tým projektu a informovala je o úmyslu propouštět. Díky projektu pak měl propuštěný zaměstnanec možnost ihned po propuštění se zapojit do nové aktivity a nepodléhal negativním pocitům často doprovázejícím nečinnost či neúspěchy při hledání zaměstnání. **Díky aktivní účasti na projektu tak lidé často překonali negativní pocity velmi rychle** a nezdá se, že již během projektu sami našli zaměstnání.

V průběhu projektu získali účastníci informace z 3 základních oblastí:

- orientace na pracovním trhu a pracovněprávní poradenství
- počítačová gramotnost
- měkké dovednosti (tzv. soft-skills)

Dle (pouze ilustrativních) výsledků dotazníkového šetření, účastníci na projektu kromě zprostředkování pracovního místa nejvíce oceňují právě získání lepší orientace na pracovním trhu a pracovněprávní poradenství. Účastníci zde získali informace o právech a povinnostech zaměstnavatele i zaměstnance, učili se psát motivační dopis a životopis, získávali přehled o možnostech na pracovním trhu či se připravovali na pracovní pohovor. Účastníci ale oceňují také kurzy měkkých dovedností, zejména pak práci v týmu, time-management či zvládání stresu.

Účastníci projektu kromě nově nabytých znalostí oceňují také možnost smysluplně trávit čas bez finančních nároků v době, kdy se vzpomínají ze ztráty zaměstnání, či již si vyhledávají zaměstnání nové.

V rámci poslední projektové aktivity bylo účastníkům zprostředkováno pracovní místo u některé z firem v regionu. Díky dobré komunikaci realizačního týmu došlo k selekci účastníků dle potřeb firmy a schopností zaměstnance. Podle slov zástupce projektového týmu byla na straně firem vyšší poptávka po nových, proškolených zaměstnancích, než byl počet účastníků v projektu. Existoval tak pořadník firem se specifikovanými požadavky na zaměstnance, kterého firma potřebovala. Na základě tohoto pořadníku a aktuálních absolventů projektových aktivit poté realizační tým na základě znalosti poptávky zaměstnavatelů a podrobných charakteristik účastníků z pracovní diagnostiky spároval účastníka se zaměstnavatelem. Zúčastněné firmy měly podle slov projektové manažerky často zajímavé preference žen nad 50 let věku pro administrativní pozice. Důvodem je dle realizačního týmu velká loajalita těchto žen, dostatek času a silná motivace pro práci.

Realizační tým se pokoušel o zaměstnání co nejvyššího množství lidí, některým z účastníků tak bylo díky velkému zájmu firem zprostředkováno pracovní místo bez dotace, často například do větších firem, kde k několika pracovníkům zaměstnaným na dotované pracovní pozici nabral zaměstnavatel

jednoho pracovníka bez dotace. Šlo o většinou o více vzdělané a perspektivní osoby, které by si za běžných okolností bez hospodářské krize pravděpodobně našli zaměstnání sami i bez projektu. Díky projektu tak pracovní místo získalo 61 účastníků. Konkrétně šlo o zaměstnání na pozicích fyzioterapeuta, mzdových účetní, administrativních pozice, zahradník-krajinář, ad.

Faktory ovlivňující dopady projektu:

Velký vliv na průběh vlastních aktivit projektu, kterými jeho účastníci prošli, měl dodavatel **vzdělávacích aktivit a kvalita těchto aktivit**, zejména pak osobnost lektora. Díky přísnému nastavení výběrového řízení na dodavatele vzdělávacích aktivit byly všechny kurzy v rámci evaluace prováděné příjemcem dotace hodnoceny v naprosté většině velmi pozitivně.

II. Přínosy projektu z hlediska rovnosti mužů a žen

Projekt nebyl primárně zaměřen na oblast rovnosti mužů a žen.

Nicméně pro účast na projektu byla jediným kritériem příslušnost k cílové skupině projektu (propuštění ze zaměstnání z organizačních důvodů či na dobu určitou) a pořadí přihlášení k účasti na projektu. Muži i ženy tak měly rovné šance pro účast v projektu.

III. Překážky při realizaci projektu a způsoby jejich řešení

1) Výskyt a řešení očekávaných rizik

Z počátku přípravy projektu byla vymezena rizika i plán jejich řešení s ohledem na **zkušenosti z předchozího projektu**, který byl velmi podobný, podobná tedy byla i rizika, na která se tak projektový tým mohl velmi dobře připravit a projekt nastavit s ohledem na tyto předchozí zkušenosti.

Panovala obava z **neochoty či nízké motivace pro účast na projektu ze strany zaměstnanců či zaměstnavatelů**. Strategií projektového týmu pro předcházení této situace a případné vyřešení tohoto problému byla intenzivní osobní komunikace s oběma stranami. Tato komunikace pak byla ještě doplněna o veřejné informace o realizovaných aktivitách a cílech projektu.

Velká obava byla ze **změny pracovního trhu či ekonomické situace v regionu**, což by mohlo ovlivnit poptávané pozice v regionu. Toto riziko bylo částečně naplněno, neboť došlo k rychlému zlepšování ekonomické situace regionu a pozice podniků z oblasti se výrazně zlepšila a snížil se tak počet propouštěných zaměstnanců. Díky tomu byl zaznamenán nižší než očekávaný zájem o projekt, který měl problém s náborem účastníků a naplněním monitorovacích indikátorů. To však bylo vyřešeno zvýšenou aktivitou realizačního týmu v oblasti propagace projektu a jeho výsledky a dopady to tak neovlivnilo.

2) Překážky bránící dosažení vyšších přínosů projektu a jeho udržitelnosti

Za hlavní překážky, se kterými se realizační tým potýkal a vzhledem k pokračujícím sporům ještě v současnosti potýká, je nastavení výzvy OP LZZ a nastavení obecných pravidel OP LZZ.

V projektu při kontrole poskytovatelem dotace bylo nalezeno několik **problémů spojených zejména s realizací, resp. zadáváním veřejné zakázky**. V zadávací dokumentaci veřejné zakázky na dodavatele vzdělávacích aktivit projektu byly nastavené požadavky na minimální praxi lektorů, kteří povedou výuku, na 10 let, neboť měli podle slov projektové manažerky projektu za cíl vybrat co možná nejkvalitnějšího lektora pro realizované vzdělávací aktivity. Nicméně v pokynu pro příjemce dotace, který byl však podle slov kontrolorky řídicího orgánu sdělen realizačnímu týmu pouze ústně během semináře pro příjemce a není uveden v příručce pro příjemce dotace, je stanovena maximální

minimální hranice praktické zkušenosti pro lektory vzdělávacích aktivit pouze na 5 let. Tato podmínka stanovující vyšší minimální hranici pro praxi lektora byla proto řídicím orgánem označena za diskriminační. Kvůli tomuto a dalším drobnějším problémům došlo u projektu zatím k výraznému zkrácení dotace na realizovaný projekt a spor o řešení těchto problémů trvá do současnosti.

Pro projekt byla velkým limitem **nutnost členství spolupracujících firem v Hospodářské komoře**. Realizační tým i účastníci projektu tak měli značně omezené možnosti k uplatnění, což mohlo v některých případech vést k problémům s nalezením vhodné pozice pro daného zaměstnance.

V druhé části realizace došlo k předem neočekávanému **zlepšení ekonomické situace v regionu** a odeznívání globální finanční krize. Většina firem se tak začala soustředit na budoucí rozvoj svých podnikatelských aktivit a výroby. Díky tomu převážně skončilo období propouštění a firmy pozvolna začaly naopak nabírat nové zaměstnance. Tento fakt je samozřejmě pozitivním pro celý region a jeho obyvatele, nicméně jedním z efektů této změny bylo snížení poptávky po účasti v projektu a pro příjemce tak bylo problematické dosáhnout nastavených hodnot monitorovacích indikátorů. Celkově zmíněné překážky, které se vyskytly během realizace projektu, neměly zásadní dopad na jeho přínosnost či udržitelnost.

5 Zhodnocení projektu dle účinnosti, hospodárnosti a udržitelnosti

5.1 Účinnost projektu	
Naplnění účinnosti (taxonomie)	Vysoké – způsob zapojení a využití projektových vstupů optimálně přispíval k dosaženým výsledkům a přínosům pro cílovou skupinu
Výše podpory na jednu podpořenou osobu²	60 tis. Kč
5.2 Hospodárnost projektu	
Naplnění hospodárnosti (taxonomie)	Vysoké – veškeré vstupy byly nezbytné pro dosažení cílů
Počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu	52 podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu
5.3 Udržitelnost přínosů projektu	
Udržitelnost projektu (taxonomie)	Spíše vysoká – většina dosažených výsledků byla udržena

I. Účinnost a hospodárnost projektu

Projekt si kladal za cíl vyřešit problémy velmi specifické cílové skupiny – zaměstnanců propuštěných v souvislosti s restrukturalizací firem a celých odvětví na Liberecku. Díky dobré propagaci projektu a velmi dobré komunikaci s firmami, kterých se tento problém týkal, se často dařilo postihnout tento problém již v zárodku, ještě ve chvíli, kdy samotný zaměstnanec o budoucím propuštění sám nevěděl. Díky projektu pak měl bezprostředně po propuštění možnost smysluplného trávení času, prostor pro vyrovnání se se ztrátou zaměstnání a asistenci a podporu při hledání nového.

V návaznosti na stanovené cíle byl projekt dobře připraven a realizován, jednotlivé projektové aktivity byly dobře navrženy a provázány. V rámci projektu došlo k optimálnímu využití vstupů a podařilo se vyřešit problémy cílové skupiny související s potenciální náhlou ztrátou zaměstnání.

Z původně plánované částky 8 496 420,- Kč bylo příjemcem vyčerpáno pouze 5 120 772,- Kč, tedy 60 % původní částky. Jednotkové náklady na jednu podpořenou osobu tvořily 60 tis. Kč a počet podpořených osob na jeden úvazek projektového týmu je 52. Disponibilní (využití) zdroje byly využity tak, aby docházelo k maximalizaci přínosů příslušné intervence. Projekt je tak možné označit jako vysoce účinný.

II. Udržitelnost přínosů projektu

Z hlediska cílové skupiny uchazečů, resp. spolupracujících subjektů zaměstnavatelů, je udržitelnost projektu zatím spíše vysoká. Podle informací realizačního týmu, které pochází z osobní komunikace se zaměstnavateli i zaměstnanci, zůstala asi polovina účastníků, kterým bylo v rámci projektu zprostředkováno pracovní místo stále zaměstnáno na tomto pracovním místě a obě strany s touto pozicí počítají i v budoucnosti. Tomuto názoru odpovídají i výsledky provedeného dotazníkového šetření mezi účastníky, kde dva z nich zůstávají na zprostředkovaném pracovním místě a dva pracovní pozici změnili. Z provedeného šetření navíc vyplývá, že účastníci projektu do současnosti oceňují i

² K interpretaci blíže viz text níže.

další přínosy projektu, jde například o lepší orientaci na trhu práce, vyšší sebedůvěru, komunikační dovednosti či time-management.

Nicméně je třeba zdůraznit, že poslední projektové aktivity (refundace mzdových nákladů) skončily v prosinci 2014 a projekt jako takový, z důvodů stále nevyřešených kontrol, ještě nebyl formálně ukončen.

6 Souhrnné zhodnocení a poučení z realizace

6.1 Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe	
Existence dobré praxe (taxonomie)	Spíše dobrá praxe
Bodové hodnocení na základě multikriteriální analýzy	89 (ze 100)
Hodnocení jednotlivých kritérií v rámci multikriteriální analýzy	
Kritérium	Bodové hodnocení
<i>účelnost projektu (váha 35 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany cílových skupin (váha 5 %)</i>	100
<i>užitečnost projektu ze strany dalších klíčových aktérů (váha 5 %)</i>	100
<i>účinnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>hospodárnost projektu (váha 15 %)</i>	100
<i>udržitelnost projektu (váha 20 %)</i>	70
<i>inovativnost řešení (váha 5 %)</i>	0

I. Identifikace nejlepší, dobré a neosvědčené praxe

V projektu se dobře osvědčilo „podchycení“ propouštěného zaměstnance ještě před vlastním propuštěním. Díky tomu je pak možné jeho zapojení do projektu bezprostředně po ztrátě zaměstnání. Účastník projektu má pak možnost smysluplné činnosti, vzdělání v potřebných dovednostech a prostor pro vyrovnání se se ztrátou zaměstnání, což nemusí být vždy snadné.

II. Doporučení dle faktorů úspěchu a překážek při realizaci projektu

V rámci projektu se osvědčilo a pro obdobně zaměřené projekty lze doporučit:

- **dobré komunikační schopnosti projektového týmu**

specifikace: pro úspěch projektu byla důležitá dobrá komunikace projektového týmu s ostatními aktéry projektu – jak s cílovými skupinami, tak i s dalšími spolupracujícími aktéry. Díky osobnímu přístupu a komunikaci je možné dosáhnout větších pozitivních přínosů a zdárně překonat překážky.

- **kvalitní propagace projektu a komunikace jeho zaměření**

specifikace: důležitá je také **propagace projektu a vysvětlení jeho záměrů a cílů**, díky kterým je možné oslovit firmy již v zárodku myšlenky propouštění zaměstnanců a potenciální účastník projektu je včas „podchycen“.

Překážky pro dosažení vyšších přínosů a negativní faktory, které bylo třeba při realizaci projektu řešit/překonat:

- Aktuálnost a včasnost reakce projektu na potřebu - stav ekonomiky a míra nezaměstnanosti v regionu, který se neočekávaně zlepšil a vedl k problémům s nábořem účastníků projektu.
- Zadávání a realizace veřejné zakázky: projektovým týmem bylo nastaveno, s cílem výběru co možná nejkvalitnějšího lektora vzdělávacích aktivit, příliš omezující kvalifikační kritérium, které bylo řídicím orgánem shledáno jako diskriminační.
- Limitující nastavení výzvy OP LZZ omezující participaci pouze členských firem Hospodářské komory.

III. Potenciál šíření dobré praxe / aplikovatelnosti projektu

Projekt je specificky zaměřen na cílovou skupinu uchazečů o zaměstnání bezprostředně po ztrátě zaměstnání a ve fázi pozvolného hledání zaměstnání nového. Zachycení této skupiny v této fázi zajišťuje výrazně větší šanci pro návrat do pracovního procesu na jiné pracovní pozici, než pokud by zapojení do podobného projektu proběhlo později po ztrátě původního zaměstnání.

Jde však o velmi specifickou situaci, kdy je propouštěno velké množství zaměstnanců a toto propouštění je možné predikovat. Ve zbylých aspektech je projekt spíše obvyklý a potenciál šíření dobré praxe je proto spíše nízký.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz