Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ČSSZ
ČESKÁ SPRÁVA SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ

socio.factor
sociální firma | výzkum a vzdělávání | služby

# Evaluace projektu „Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ“

## Závěrečná evaluační zpráva

*zpracováno pro Českou správu sociálního zabezpečení*

*v rámci projektu „Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ“*

*reg. číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016937*

www.sociofactor.eu

# Obsah

Manažerské shrnutí ..... 3
Postup prací ..... 3
Dotazníkové šetření ..... 6
Dotazníkové šetření s účastníky vzdělávacích kurzů ..... 7
Odborné kurzy ..... 7
IT kurzy ..... 9
Polostrukturované rozhovory ..... 13
Rozhovory s realizátory vzdělávacích kurzů ..... 15
Rozhovory se členy projektového týmu ..... 18
Rozhovory s účastníky vzdělávacích kurzů ..... 22
Vyhodnocení evaluačních otázek a doporučení ..... 26

# Manažerské shrnutí

Prostřednictvím předložené zprávy je zpracována evaluace projektu: „Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ“ reg. číslo: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15025/0016937, který byl realizován z Operačního programu Zaměstnanost v termínu 1. 9. 2020 – 30. 6. 2023.

Projekt byl zaměřen na profesionalizaci výkonu státní správy organizace ČSSZ, konkrétně na realizaci specifických vzdělávacích aktivit pro cca 719 zaměstnanců ČSSZ v oblastech odpovídajících jejich odbornému zaměření a pracovní činnosti dle organizačního řádu ČSSZ se záměrem posílit osobnostní a odborný rozvoj zaměstnanců.

Cílem projektu bylo zajištění realizace odborných vzdělávacích aktivit a proškolení zaměstnanců podle identifikovaných potřeb, odpovídajících odborným agendám, které vykonávají. Cílovými skupinami projektu byli zaměstnanci ČSSZ.

V rámci projektu byly evaluovány tři klíčové aktivity:

KA 01 – Administrace a organizační zajištění

KA 02 – Vzdělávání zaměstnanců – odborné

KA 03 – Vzdělávání zaměstnanců – IT

Celkovým cílem evaluace bylo kvantitativní i kvalitativní vyhodnocení projektu, získání informací a důkazů o fungování projektu, které měly ukázat, zda došlo k naplnění hlavního cíle projektu a podpoře cílových skupin dotčených projektem. Pro zajištění průkaznosti evaluace byly použity principy triangulace, přičemž v rámci kvantitativních metod byla využita metoda dotazníkového šetření a v rámci kvalitativních metod byly využity individuální polostrukturované rozhovory, fokusní skupiny a Desk Research.

V rámci Desk Research byla data získávána z projektové dokumentace, Směrnice ÚŘ ČSSZ č. 15/2019 „Řízení projektů ČSSZ“, výstupů projektu, dat sbíraných ČSSZ během realizace projektu o účastnících kurzů, ale také realizátory vzdělávacích kurzů (tj. evaluační dotazníky a vyhodnocení testů).

Evaluace byla dále realizována prostřednictvím 22 hloubkových individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Přičemž 10 bylo provedeno s účastníky vzdělávacích kurzů z ústředí Objednatele a 10 z ostatních pracovišť Objednatele. Zbylé 2 rozhovory byly realizovány se zástupci realizátorů vzdělávacích kurzů. Dále byl realizován jeden skupinový rozhovor se členy projektového týmu a dalšími vybranými zástupci Objednatele. A v neposlední řadě byly v rámci využití kvalitativních metod realizovány tři fokusní skupiny

s účastníky vzdělávacích kurzů. Jako kvantitativní nástroj sběru informací byl v rámci evaluace využit dotazník a bylo realizováno dotazníkové šetření se 735 respondenty z řad zaměstnanců ČSSZ, kteří se zúčastnili minimálně jednoho kurzu v rámci projektu Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ.

Díky realizaci všech výše uvedených metod jsme došli k závěrům, které uvádíme jako odpovědi na evaluační otázky, jejichž zodpovězení bylo požadováno jako výstup evaluace. Projekt byl realizován dle zadání a v rámci realizace bylo dosaženo předem stanovených cílů, což je doložitelné nejen na základě naplnění indikátorů, ale také z výpovědí pracovníků projektového týmu a především samotných účastníků vzdělávacích kurzů. Projektové aktivity, tedy vzdělávací kurzy, byly nastaveny tak, aby co nejlépe odpovídaly aktuálním vzdělávacím potřebám zaměstnanců ČSSZ, a to i přes komplikaci způsobenou zkrácením doby realizace projektu z plánovaných dvou a půl let na osm měsíců. Krátká doba, po kterou byly realizovány vzdělávací aktivity, byla hlavním předmětem kritiky ze strany účastníků, kteří jinak vzdělávání ve většině případů chválili a uvítali by další pokračování v ještě rozšířenější podobě, která by kromě odborných a IT kurzů mohla obsahovat také kurzy zaměřené na psychohygienu či soft skills, u kterých mají pocit, že jsou v souvislosti s výkonem práce ve veřejné správě opomíjeny.

Jedinou větší komplikací v průběhu realizace projektu byly potíže v komunikaci s jedním ze vzdělavatelů, které se zaměstnancům projektového týmu podařilo zdárně vyřešit, bez výraznějšího negativního efektu na průběh samotného vzdělávání.

Z výpovědí účastníků projektu i z výstupů testů, které byly v rámci vzdělávacích kurzů realizovány na začátku a na konci každého vzdělávacího bloku, je zřejmé, že došlo k navýšení znalostí a dovedností účastníků v oblastech, které dále mohou využít v rámci výkonu své práce, ale i mimo ni, což je možné považovat za nezamýšlený pozitivní efekt projektu směrem k jeho uživatelům.

Z evaluace vyplynulo především doporučení pro Objednatele pokusit se zajistit navazující kontinuální vzdělávání zaměstnanců v souladu s jejich pracovními potřebami, které by bylo vhodné sledovat průběžně. V případě přípravy realizace vzdělávání pak doporučujeme jasně vydefinovat a smluvně upravit požadavky směrem ke vzdělávací agentuře tak aby bylo vzdělávání co nejvíce zaměřeno na potřeby zaměstnanců veřejné správy.

## Postup prací

V evaluaci bylo postupováno podle předem naplánovaného a schváleného harmonogramu. V rámci první části evaluace v období od 12/2022 do 03/2023, která byla zařazena do průběžné evaluační zprávy, proběhly tyto evaluační aktivity:

- Dotazníkové šetření – 1. část (sběr dat od 312 respondentů)
- Individuální polostrukturované rozhovory s účastníky vzdělávacích kurzů (20 rozhovorů)

V rámci zpracování průběžné evaluační zprávy došlo ke sběru a zpracování dílčích částí zadání dle harmonogramu evaluace, což se také odráží ve způsobu zpracování. Data jsou zpracována a předložena dle jednotlivých výstupů, bez hledání vzájemných souvislostí a tvorby jakýchkoliv závěrů. Tyto postupy jsou uplatněny až v rámci závěrečné evaluační zprávy, kdy již jsou ukončeny veškeré kroky evaluace i aktivity projektu.

Ostatní aktivity, které byly v rámci evaluace realizovány, proběhly v druhé části evaluace v období 03/2023–5/2023 a jsou zařazeny do závěrečné evaluační zprávy. Jedná se o tyto aktivity:

- Dotazníkové šetření – 2. část (sběr dat od 426 respondentů)
- Individuální polostrukturované rozhovory s vybranými zástupci vzdělávací organizace (2 komunikační partneři)
- Skupinový polostrukturovaný rozhovor s vybranými zástupci projektového týmu a dalšími vybranými zástupci Objednatele (5 komunikačních partnerů)
- Fokusní skupiny s vybranými účastníky vzdělávání (3 fokusní skupiny s celkem 24 účastníky)

V rámci zpracování této evaluační zprávy byla sesbírána chybějící data tak, aby byly naplněny všechny aktivity evaluace dle harmonogramu. Data z dílčích výstupů jsou zpracována a předložena dle jednotlivých výstupů, ale oproti průběžné zprávě jsou zde již v rámci vyhodnocení zpracovány a zodpovězeny všechny evaluační otázky a následně formulována doporučení pro Objednatele.

## Dotazníkové šetření

Z kvantitativních metod bylo využito dotazníkové šetření, které bylo realizováno metodou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Dotazníky byly vyplňovány online prostřednictvím námi ověřeného online nástroje (Click4Survey), se kterým máme dlouholeté zkušenosti při evaluacích a výzkumech.

Realizace vzdělávacích kurzů byla uskutečněna v období od září 2022 do května 2023 a požadovaný počet respondentů byl 700. Našimi respondenty byli ti zaměstnanci ČSSZ, kteří se zúčastnili některého ze vzdělávacích kurzů v roce 2022 (září až prosinec) a kurzů uskutečněných během roku 2023 (leden až květen 2023).

Dotazníkové šetření proběhlo ve dvou kolech. První kolo sběru dotazníku proběhlo od 11. 01. 2023 do 27. 01. 2023. Druhé kolo sběru dotazníků pak proběhlo od 26. 04. 2023 do 16. 05. 2023. Díky tomu, že byly dotazníky rozesílány přímo na e-mailové adresy účastníků, tak jsme měli přehled o tom, kdo z oslovených dotazník již vyplnil. Vzhledem k nižší návratnosti jsme se po týdnu realizace rozhodli účastníkům zaslat jeden reminder, tzn., opakující žádost o vyplnění dotazníku. Urgence byly zaslány online prostřednictvím platformy, na které bylo dotazníkové šetření realizováno, a to pouze těm zaměstnancům, kteří dotazník nevyplnili.

Dotazník, který účastníci kurzů vyplňovali, byl rozdělen na několik částí. V prvé řadě to byl úvod, jehož funkce byla především motivační. V úvodu byl také respondent seznámen se záměrem dotazníku. Samotná stať dotazníku byla složena z uzavřených, polouzavřených i otevřených otázek. Do dotazníku byly také zasazeny tzv. filtry, které zajistily logický průchod respondenta dotazníkem, na základě jím vybraných odpovědí.

Po naplnění potřebných kvót bylo rozhodnuto uzavřít dotazníkové šetření. Celkový počet dotazníků z obou kol sběru činil 738. Byl tedy získán větší počet dotazníků, než bylo požadováno. Následně byla provedena kontrola a čištění dat, jejichž smyslem je identifikace a vyloučení invalidních odpovědí, ve které byly vyloučeny 3 špatně a neúplně vyplněné dotazníky. Poté byla zpracována statistická analýza dat za pomoci programu SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Jako finální výstup evaluace byla zpracována níže uvedená zpráva obsahující hlavní zjištění v podobě grafů a tabulek doprovázených textovými interpretacemi.

## Dotazníkové šetření s účastníky vzdělávacích kurzů

Do dotazníkových šetření zaměřených na hodnocení vzdělávacích kurzů zaměstnanců ČSSZ se zapojilo v prvním kole 312 respondentů a ve druhém kole 426 respondentů. Celkově byla tedy získána data od 738 respondentů, z čehož po očištění a třídění dat zůstalo 735 validních dotazníků, které byly dále zpracovávány. Respondenti v rámci dotazníkového šetření hodnotili 1243 jednotlivých účastí na kurzech, a to z toho důvodu, že někteří z nich se zúčastnili více než jednoho kurzu.

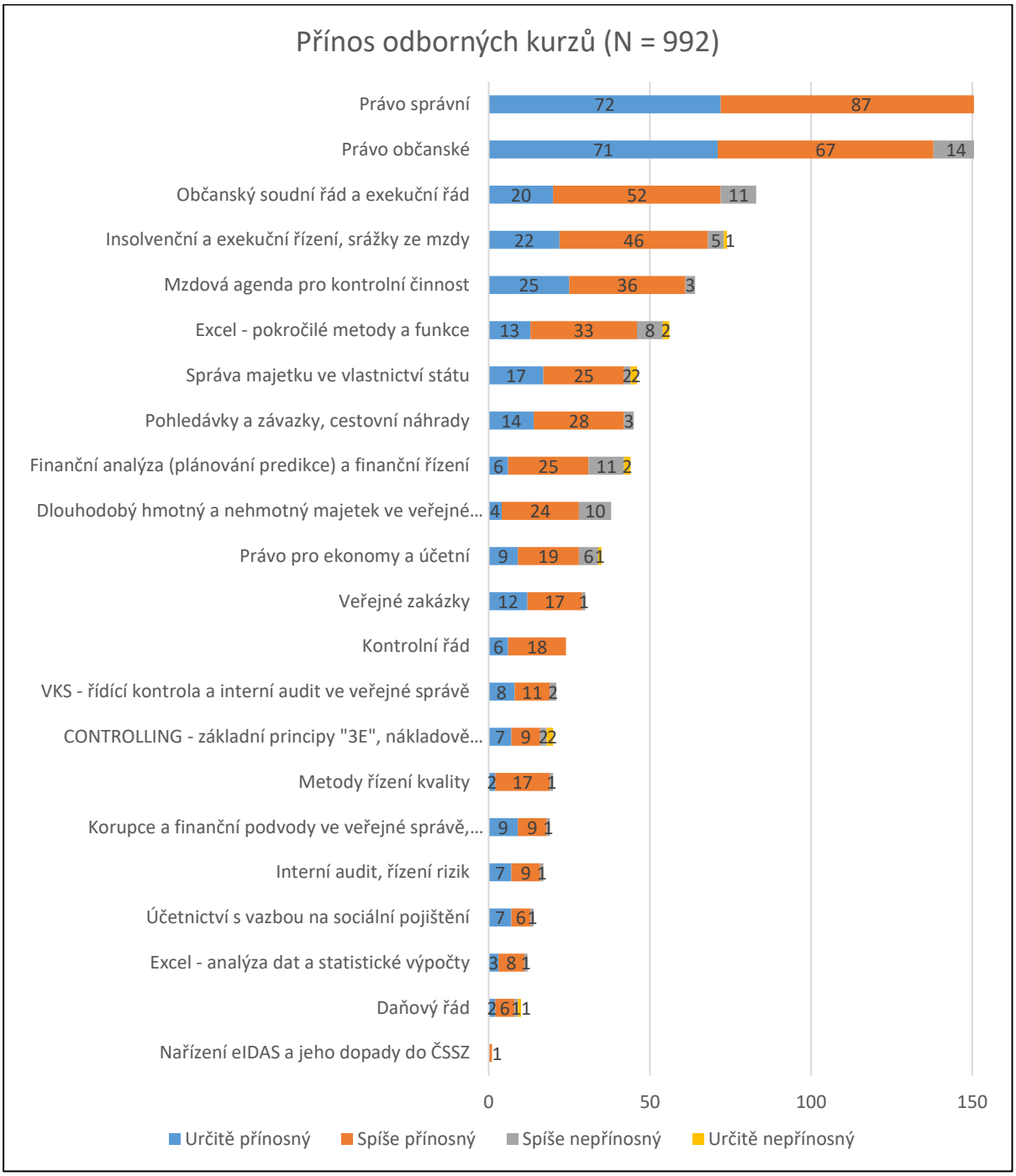
Jednotlivé kurzy byly při evaluaci rozděleny do dvou větších kategorií, kterými jsou kurzy zaměřené na odbornou způsobilost a kurzy zaměřené na IT dovednosti. Stejné dělení bylo využito i v rámci realizace projektu, kdy obě skupiny měly vlastní koordinátory a také vzdělavatele, kteří v dané oblasti realizovali vzdělávací kurzy. V rámci evaluace byly odborné kurzy hodnoceny 992krát a kurzy zaměřené na IT dovednosti 251krát.

V rámci každého hodnoceného kurzu je v grafu uveden počet účastníků kurzu (N = daný počet účastníků), aby bylo zřejmé, kolik účastníků kurz hodnotilo.

### Odborné kurzy

V následujícím grafu jsou znázorněny všechny kurzy zaměřené na odbornou způsobilost. V rámci evaluace bylo zaměstnanci hodnoceno celkem 24 kurzů. Celkový počet účastníků, kteří hodnotili uvedené kurzy, byl 992.

*Graf 1: Přínos odborných kurzů (N=992)*



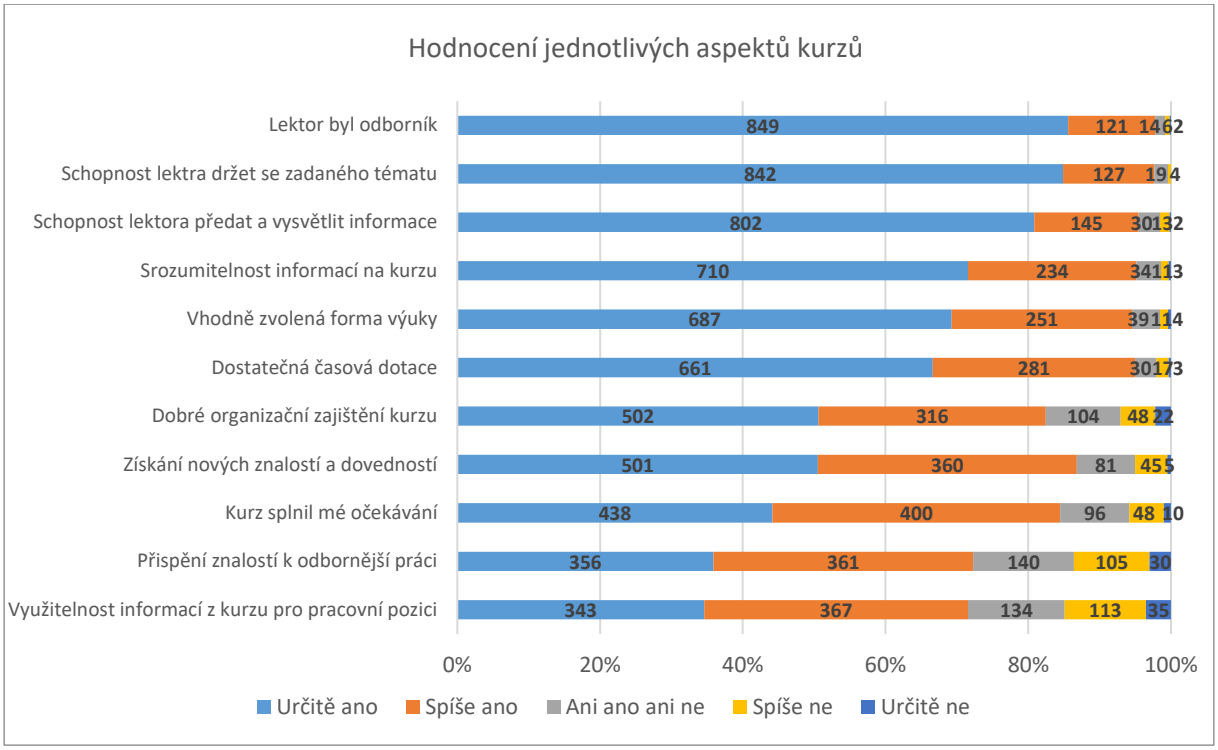

*Zdroj: vlastní zpracování*

Odborné kurzy byly 89,6 % účastníků ohodnoceny jako určitě nebo spíše přínosné a pouze 10,4 % je označilo za spíše nebo určitě nepřínosné. Jako nepřínosné byly pravděpodobně častěji hodnoceny kurzy, které byly vedeny v obecnější rovině a účastnící je budou s obtížemi aplikovat přímo do praxe v rámci výkonu své pracovní pozice v ČSSZ.

**Hodnocení jednotlivých aspektů kurzů**

Následující část se zaměřuje na zhodnocení jednotlivých aspektů absolvovaných kurzů. Konkrétně se jedná o formu, obsah a provedení kurzu. Celkově se hodnocení kurzů zúčastnilo 992 respondentů, tzn. všemi účastníky byl hodnocen každý realizovaný kurz. Toto hodnocení bylo pro lepší vizualizaci znázorněno pomocí následujícího grafu, ve kterém jsou jednotlivé položky seřazeny podle kladného hodnocení.

*Graf 2: Hodnocení jednotlivých aspektů kurzů (N = 992)*

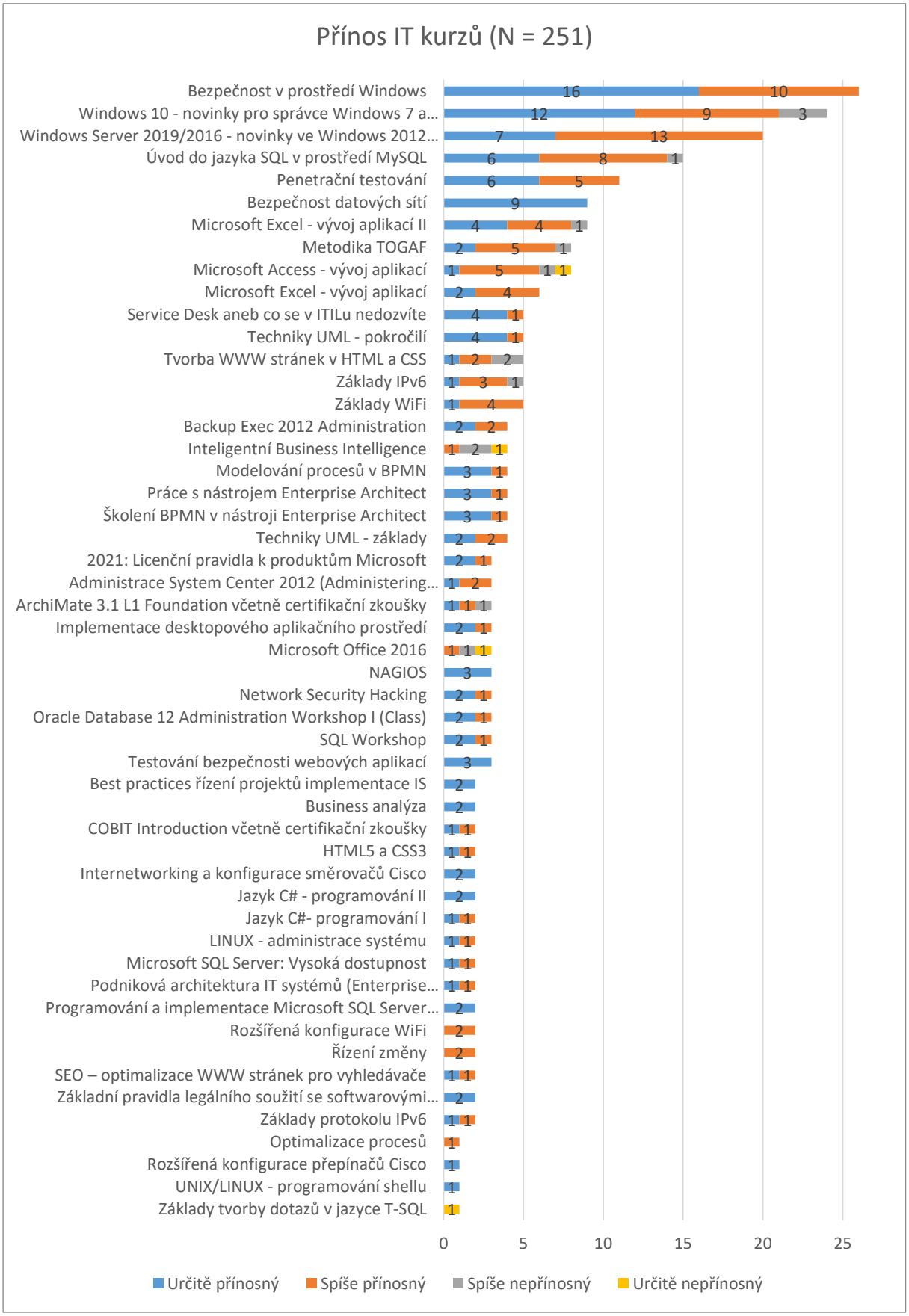



*Zdroj: vlastní zpracování*

## IT kurzy

Následující část je věnována zhodnocení vzdělávacích kurzů zaměřených na IT dovednosti. Oproti kurzům zaměřeným na odbornou způsobilost zde byl menší počet účastníků. Zaměstnanci prošli celkem 70 kurzy, přičemž v dotazníkovém šetření se respondenti vyjádřili k 51 z nich. Celkový počet účastníků, kteří hodnotili uvedené kurzy, byl 251.

*Graf 3: Přínos IT kurzů (N = 251)*



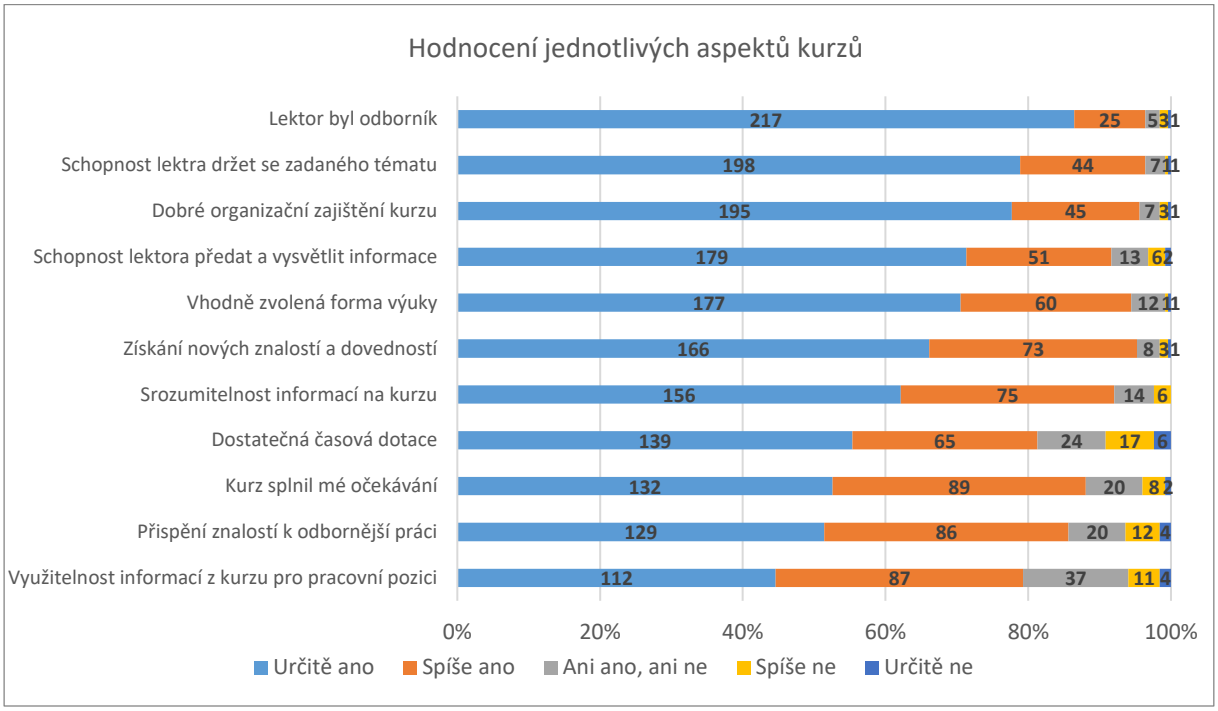

*Zdroj: vlastní zpracování*

IT kurzy byly 92,8 % účastníků ohodnoceny jako určitě nebo spíše přínosné a pouze 7,2 % je označilo za spíše nebo určitě nepřínosné.

**Hodnocení jednotlivých aspektů kurzů**

Následující část se zaměřuje na zhodnocení jednotlivých aspektů absolvovaných kurzů, které se týkaly formy, obsahu a provedení IT kurzů. Celkově se kurzů zúčastnilo 251 respondentů. Toto hodnocení bylo pro lepší vizualizaci znázorněno pomocí následujícího grafu, ve kterém jsou jednotlivé položky seřazeny podle kladného hodnocení.

*Graf 4: Hodnocení jednotlivých aspektů kurzů (N = 251)*




*Zdroj: vlastní zpracování*

**Celkové hodnocení dotazníkového šetření**

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů odborné kurzy považovala za velmi, nebo spíše přínosné. Z 992 účastníků kurzů uvedlo toto hodnocení 889 dotazovaných. Zbylých 103 respondentů pak uvedlo, že některé kurzy byly spíše, nebo určitě nepřínosné.

Z celkového počtu účastníků 251, kteří hodnotili IT kurzy většina uvedla (233 respondentů), že kurzy byly spíše, nebo určitě přínosné. Pouze 18 respondentů uvedlo, že některý kurz byl spíše, nebo určitě nepřínosný.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že jak odborné, tak i IT kurzy byly převážně hodnoceny kladně. Jako přínosné je hodnotí necelých 90 % u kurzů odborných (89,6 %) a více než 90 % u IT kurzů (92,8 %).

Převážně pozitivně byly hodnoceny také jednotlivé aspekty kurzů. Negativní hodnocení se vyskytovalo zejména v souvislosti s výše uvedenými kurzy, které respondenti označili za spíše, nebo určitě nepřínosné. U obou skupin byl nejlépe hodnocen lektor a jeho dovednosti a znalosti, přičemž u IT kurzů bylo kladně hodnoceno i organizační zajištění kurzů. Nejhůře bylo účastníky v rámci všech vzdělávacích kurzů hodnoceno přispění znalostí k odbornější práci a využitelnost informací z kurzů pro pracovní pozici. Zde se však bavíme o řádově desítkách negativních hodnocení, která mohou mít různá odůvodnění (která jsme zjišťovali až v rámci kvalitativní části výzkumu) oproti stovkám kladných. Proto lze celkově vzdělávací kurzy považovat za přínosné.

## Polostrukturované rozhovory

V evaluaci byly využity také kvalitativní výzkumné metody. Konkrétní technikou sběru dat byly individuální a skupinové polostrukturované rozhovory, tzv. focus groups. V rámci evaluace bylo realizováno 22 individuálních rozhovorů. S účastníky vzdělávacích kurzů z ústředí Objednatele bylo provedeno 10 rozhovorů a dalších 10 rozhovorů bylo realizováno s účastníky vzdělávacích kurzů z ostatních pracovišť Objednatele. Zbylé dva rozhovory byly realizovány s vybranými zástupci vzdělávacích organizací, které jsou za realizaci vzdělávacích kurzů zodpovědné. Rozhovory s vybranými zástupci projektového týmu a dalšími vybranými zástupci Objednatele byly původně naplánovány jako individuální, ale vzhledem k časovým možnostem jednotlivých respondentů a zvolené formě face to face byla nakonec zvolena možnost skupinového rozhovoru.

Fokusní skupiny byly v rámci evaluace naplánovány celkem tři, kdy jedna byla realizována formou face to face a dvě zbylé online formou. Tyto skupinové rozhovory byly realizovány v rámci tří krajských pracovišť ČSSZ. Celkem se zúčastnilo 24 pracovníků ČSSZ, z toho bylo 10 pracovníků z ústředí Objednatele v Praze, dále z ostatních pracovišť 8 pracovníků z Moravskoslezského kraje, 6 pracovníků z Plzeňského kraje.

Individuální rozhovory byly realizovány tak, že pro každou cílovou skupinu byl nachystán scénář rozhovoru tak, aby rozsahem a strukturou odpovídal standardům pro evaluaci ve zkoumané oblasti. Scénáře rozhovorů pro účastníky vzdělávacích kurzů z i mimo ústředí Objednatele byly prakticky totožné, liší se pouze identifikace pracoviště jednotlivých účastníků. V rámci skupinové diskuze byl předem nachystán scénář rozhovoru tak, aby rozsahem a strukturou odpovídal standardům pro evaluaci ve zkoumané oblasti.

Všechny rozhovory byly realizovány minimálně jedním z výzkumníků se zkušenostmi s vedením rozhovorů, který je součástí schváleného projektového týmu. Výběr vhodných respondentů proběhl v součinnosti s Objednatelem. Rozhovory proběhly formou videohovoru (přes MS Teams), vždy podle dohody tazatele (na straně Poskytovatele) s respondentem (na straně Objednatele – účastníkem vzdělávacích kurzů), dle možností respondenta. Rozhovory byly se souhlasem komunikačních partnerů nahrávány a z každého individuálního rozhovoru byla pořízena prezenční listina, a to formou print screenu, který obsahuje jednoznačnou identifikaci respondentů a členů projektového týmu, kteří individuální rozhovor vedli. Každý print screen obsahoval označení projektu, termín a čas zahájení a ukončení

individuálního rozhovoru, jména a příjmení účastníků. Pro validizaci údajů byl podepsán členem projektového týmu, který individuální rozhovor vedl. Prezenční listiny byly zaslány Objednateli na adresu ústředí ČSSZ, oddělení projektového řízení, Křížová 1292/25, 225 08 Praha 5 - Smíchov, nejpozději do pěti pracovních dní po ukončení individuálního rozhovoru.

Data získaná v rámci individuálních i skupinových polostrukturovaných rozhovorů byla dále kódována (byly odhalovány určité významné částí textu). Následně byla provedena analýza za použití výzkumného nástroje Atlas.ti. Protože při výzkumu dbáme na anonymitu komunikačních partnerů, byly záznamy rozhovorů po analýze vymazány. O této skutečnosti byl každý účastník před rozhovorem informován. Smyslem tohoto postupu bylo motivovat účastníky k poskytnutí upřímných a otevřených výpovědí.

## Rozhovory s realizátory vzdělávacích kurzů

V rámci projektu „Vzdělávání zaměstnanců ČSSZ“ byly **realizovány dva druhy kurzů**, a to odborné kurzy, jejichž realizátorem byla firma AQE advisors, a.s. a IT kurzy, jež byly realizovány firmou ICT Pro s.r.o. Odborné kurzy byly především zaměřeny na oblast právní a ekonomickou. IT kurzy byly zaměřeny na specializaci v oblasti IT.

Všechny kurzy byly dle smlouvy **realizovány v prezenční podobě**, a to ve formě jak **jednodenních, tak i vícedenních kurzů**. Kurzy byly nastaveny jako osmihodinové, realizované v čase od 8:30 do 17:00, což dle poskytovatele odborných kurzů nebylo příliš vhodné, protože se jedná o dlouhou dobu, která není uživatelsky přívětivá. *„Zkuste si sama sebe představit, že někde přijdete v 8 hodin ráno a odcházíte v 17 hodin a do těch 17 hodin máte prostě poslouchat výuku s tím, že na konci ještě budete plnit test.“* V rámci projektu však byla jasně nastavená a schválení 8hodinová dotace kurzu, která je u vzdělávacích aktivit běžná a je shodná s běžnou pracovní dobou, kdy je 8,5 hodiny s půlhodinovou pauzou na oběd.

Velký **zájem ze strany účastníků** byl uveden zástupcem firmy ICT Pro s.r.o., jež realizuje IT kurzy, které jsou dle jeho slov naplněny téměř vždy (výjimečně je zde místo). *„Ono je vidět, že tam asi fakt dlouho žádný vzdělávání nebylo, a ty lidi si toho považujou, jsou moc fajn. A když se stane třeba, že tam někdo vypadne, tak se většinou najde i náhradník.“*
Menší **zaplněnost kurzů**, která však nemusí mít souvislost se zájmem účastníků, ale je ovlivněna více faktory, byla uváděná zástupkyní firmy AQE advisors, a.s., jež realizuje odborné kurzy. Ta uváděla, že zpočátku kurzy naplněny nebyly, s postupem času se to však zlepšilo. Avšak dle jejího názoru nebyly vždy kurzy naplněny lidmi, pro které by měl být kurz primárně určen, ale byli tam přihlášení i takoví účastníci, pro které kurz až tak zajímavý nebyl.

Ve všech kurzech byly v rámci projektu **na začátku a na konci** účastníkům dávány **testy**, které se týkají probíraného tématu. Z výsledků je patrné, že po absolvování kurzu mají účastníci o tématu lepší znalosti. Oba realizátoři uvedli, že takto běžně v rámci svých kurzů nepostupují a v těchto testech nevidí žádnou přidanou hodnotu pro účastníky kurzů. Realizátorka odborného vzdělávání uvedla, že z jejího pohledu je toto testování pro účastníky nepříjemné, protože jsou hned v úvodu zkoušeni, aniž by získali jakékoliv znalosti a mohou mít obavy z neúspěchu či špatného hodnocení. Proto se jim vždy na začátku kurzu snaží vysvětlit, že je

to spíše formální záležitost, která nemá žádný vliv na jejich hodnocení. *„Potom už ti účastnici pochopili, že i ty testy jsou v podstatě OK, že to není nic strašného, že to jsou pouze formální záležitosti. Tak ta jejich obava se potom rozplynula, ale bylo to pro nás náročnější vůbec vysvětlit, proč se to dělá a jaký to má význam.“*

I zástupce firmy realizující IT kurzy uvedl, že testy pro ně nemají přílišnou relevanci, protože jsou realizovány ihned po skončení kurzu. *„Není to úplně ideální, protože samozřejmě někoho učit něco dva dny a pak ho z toho jako zkoušet, když si to nenechal ještě ani zapadnout v hlavě a ani si to nevyzkoušel v práci.“* Je to spíše naplnění požadavků projektu a nástroj k „motivaci“ účastníků si z kurzu něco odnést, což by mělo být automatické vzhledem k jejich zájmu se kurzu účastnit. *„Mně nepřipadá, že ti lidi potřebujou jako nad sebou mít bič, aby dávali pozor nebo něco, oni mně přijdou, že mají zájem o tu výuku úplně autenticky.“* Avšak vnímá, že testy mohou být relevantní pro Zadavatele, který díky úspěšně složeným testům účastníků vidí, že s nimi bylo probíráno to, co být mělo a že jim byly předány adekvátní znalosti. *„Minimálně to prokáže ten test, jestli ten lektor to téma jako probral a jestli ti lidi, tak jako byli přítomni duchem. Na těch testech je vidět, že oni mají třeba na začátku 20–40 % a na konci mají třeba 80–100 %.“*

Oba dodavatelé byli před zahájením projektu na úvodních schůzkách o smyslu testů informování a s jejich realizací souhlasili. I přesto, že to není běžnou součástí jejich praxe, tak byli seznámeni s tím, že v rámci projektu je toto testování jedna ze zásadních věcí. Realizátoři odborných i IT kurzů v rámci zhodnocení uvedli, že vnímají, že toto testování přineslo Zadavateli výstupy týkající se prokázání přínosu vzdělávání. Na základě tohoto testování tedy došlo k měřitelnému ověření přínosu projektu.

**Spolupráce se Zadavatelem** byla realizátory kurzů hodnocena odlišně. Zatímco zástupce firmy ICT Pro, s.r.o., která realizuje IT kurzy, hodnotí spolupráci velmi dobře, tak zástupkyně firmy, AQE advisors, a.s., která realizuje odborné kurzy, vnímá ve spolupráci nedostatky, na které v rámci evaluačního rozhovoru poukazovala.

**Kladně** byla ze strany realizátorů IT kurzů hodnocena jak **komunikace s ČSSZ, tak i celý systém realizace kurzů**, který je nastaven tak, aby veškerá administrativní a organizační práce spadala do kompetencí ČSSZ a byla co nejjednodušší, tak aby oni se nemuseli starat o nic jiného, než je samotné provedení kurzů. *„Máme parádně nastavené informační kanály. Máme věci online propojený, máme úložiště, kde ukládáme dokumentaci z kurzu a potom jednou za čas tam fyzicky jdeme předat ty věci papírově.“*

Komunikace se Zadavatelem však byla i **předmětem kritiky ze strany realizátorky odborných kurzů**. Kritika směřovala k nedostatečné komunikaci Zadavatele, která je dle jejího názoru způsobena především **fluktuací zaměstnanců v projektu a jejich nekompetentností**. *„Chybí tomu nějaká osoba, která nese kontinuální znalost a zkušenost s tím prostředím té organizace.“*

Komplikací spojenou s projektem, kterou shodně uvedli oba zástupci vzdělávacích agentur, bylo **posouvání začátku realizace projektu** a velmi dlouhý proces zadávacího řízení, což mělo za následek to, že **doba realizace vzdělávacích kurzů se značně zkrátila**. *„Tam ještě mi přijde blbé, jako že ne pro nás, ale spíš pro tu Českou správu, že se ten projekt tak dlouho odkládal.“*

Realizátoři vzdělávacích kurzů uvedli v souvislosti s realizací projektu jak **vnímaná pozitiva, tak i negativa**. Hodnocení projektu je v tomto případě **skrze jejich perspektivu, která je zaměřena na proces vzdělávání** více než na procesní aspekty projektu. To, že názorově nejsou vždy ve shodě se Zadavatelem vychází z vnímání jednotlivých aspektů v rámci vlastního diskurzu spíše než na jakékoliv chyby v realizaci projektu.

## Rozhovory se členy projektového týmu

Rozhovory byly provedeny s 5 členy projektového týmu, a to formou skupinového rozhovoru, kterého se účastnili vedoucí oddělení projektového řízení, ředitel odboru implementace aplikačního programového vybavení, administrátorka oddělení projektového řízení a dvě koordinátorky vzdělávacích kurzů.

Vzdělávací kurzy byly všemi účastníky diskuze **hodnoceny jako velmi přínosné**, a to jak odborné kurzy, tak kurzy IT, jako významná podpora vzdělávání pracovníků ČSSZ. *„Kurzy měly celkově obrovský přínos pro českou správu, protože v takovém množství by se ty kurzy z běžného rozpočtu nikdy nedaly realizovat.“*

Co se týče **problémů a překážek**, které se při realizaci vyskytly, tak z pohledů členů projektového týmu to bylo především **zdlouhavé zadávací řízení a zahajování projektu, které bohužel vedlo ke zkrácení doby realizace projektu, a tedy i vzdělávacích aktivit**. Tento problém byl systémové povahy a nikdo z členů projektového týmu neměl vliv na jeho vznik. Přes všechny počáteční komplikace a průtahy, kdy několik let trvalo, než došlo ke schválení projektu, v takové podobě, aby byl v souladu s představami řídicího orgánu, se přece jen podařilo projekt **zahájit a realizovat, a to v maximální možné kvalitě**. *„Administrovat projekt, který měl trvat 3 roky během 8 měsíců, tak to bylo opravdu náročné úplně pro všechny.“* Navíc projektový tým, který projekt realizoval, nebyl ten stejný tým, který projekt psal a připravoval, což samozřejmě také mělo vliv především na samotné členy projektového týmu, kteří se museli potýkat s problémy při realizaci projektu, u jehož vzniku nebyli přítomni.

**Problémy s realizací vzdělávacích kurzů** byly v průběhu projektu identifikovány a řešeny vícekrát, častěji však v souvislosti s realizací odborných kurzů. Zde se již od počátku projektu vyskytovaly komplikace, které musely být na různých úrovních řešeny. I přes různé komplikace koordinátorka odborných kurzů uvedla, že **komunikaci se vzdělávací agenturou se podařilo nastavit tak, aby byla co nejefektivnější a nejpřijatelnější pro všechny zúčastněné**. *„Komunikace byla na relativně dobré úrovni, komunikovala jsem vlastně vesměs vždycky, jenom s jednou jejich pověřenou osobou, a tak tam si myslím, že to fungovalo, ta spolupráce. Akorát, že ze začátku nám chvilku trvalo, než jsme si nastavili ty komunikační kanály.“*

Problémy, se kterými se více realizátor potýkal, se spíše týkaly **domlouvání a nastavení termínů kurzů**, *„Termíny kurzů jsme neobdrželi od realizátorky v dostatečném předstihu, a proto zejména září, kdy lidé ještě čerpali dovolené bylo velmi těžké obsadit. Mnoho termínů je plánováno na pátek, což také není nejšťastnější termín i vzhledem ke specifické pracovní době na ČSSZ kde lze uplatnit čtyřdenní pracovní doba v týdnu.“* Dále se řešila **odborná kvalita některých lektorů a především jejich zaměření na problematiku veřejné správy,** kdy bylo uváděno, že některé kurzy *nebyly na míru a obsah byl obecný a nebylo to vlastně cílené pro zaměstnance české správy,* což zaznívalo i v rozhovorech s účastníky vzdělávacích kurzů.

S již zmiňovaným zkrácením doby realizace projektu souvisí i další zmiňovaný problém, což byla **administrace celého procesů a výběr a naplňování jednotlivých kurzů**. Co se týče výběru kurzů, tak v prvotní fázi zpracovávání projektu byly od zaměstnanců ČSSZ zjišťovány jejich vzdělávací potřeby a požadavky. Což ale vzhledem k dlouhé pauze, která nastala, než se projekt začal realizovat, nebylo vždy relevantní. *„Ti lidi měli nějaký vzdělávací plány, jak se říká, nebo měli prostě nastavený, že si požádali o nějaké vzdělávání, jenomže tohle zapomněli, že něco takového, kdy vytvářeli a potom najednou se vlastně jako vyskytl projekt. Takže oni se šli rychle vzdělávat a ne vždy bylo vše vybráno v souladu s jejich vzdělávacími plány.“* Navíc jak uvedl ředitel odboru implementace aplikačního programového vybavení, vzhledem k časové prodlevě mezi zjišťování potřeb a realizací projektu došlo k tomu, že *„poptávka se mění, protože ten vývoj v IT obecně je poměrně rychlý, takže jako toto upgradovat během pár měsíců není lehké.“* Vzhledem k problémům s naplněním kurzů, které se objevovaly především na počátku projektu, bylo i s realizátory vzdělávacích kurzů diskutováno, jak celý proces probíhá a jaká jsou kritéria výběru zaměstnanců. *„Velmi dlouze jsme paní realizátorce vysvětlovali, že na kurzy musí chodit pracovníci na základě odsouhlaseného vzdělávacího plánu a témata školení musí odpovídat jejich pracovnímu zařazení. Takto je nastaven také hlavní cíl projektu. I nám účast některých účastníků přijde nerelevantní, ale pouze proto, že školení není dostatečně specifikováno na problematiku ČSSZ.“*

**Rekrutace do kurzů** tedy probíhala částečně na základě předem zjištěných požadavků, a také doplnění o nové zájemce, kdy každému ze zájemců byly vybrány kurzy tak, aby odpovídaly jeho pracovní pozici. *„Dopředu byla vypracovaná tabulka, kde byl plán pro každého zaměstnance, jaké kurzy má absolvovat. Improvizovali jsme pouze v případě, pokud ten zaměstnanec už tam nepracoval, tak jsme vytvořili zase systém náhradníků. A měli jsme*

*vlastně i systém, že jsme měli i více lidí na ten daný kurz, kdyby někdo vypadl, onemocněl, a tak.“*

V neposlední řadě byl jako jeden z problémů zmiňován i několikrát **zvolený nevhodný výběr vzdělávacích prostor** ze strany vzdělávací organizace, především opět u odborných kurzů, kde se v průběhu realizace objevily problémy. Jako asi nejzásadnější byl uveden problém s realizací kurzu Excel, kdy účastníkům nebyly zajištěny počítače a ze strany vzdělávací agentury nebyla dle pracovníků projektového týmu ani snaha situaci řešit. Tento problém s kurzem byl zmiňován i samotnými účastníky a vyřešen byl až využitím vlastních notebooků účastníků kurzů, což se však neobešlo bez problémů. *„No, oni aniž by nám to řekli, tak školili bez počítačů. Kdy vlastně jednak by to nikdo nepředpokládal, že pokud to jsou jakoby praktické kurzy k excelům, takže by tam nějaký lektor neměl přijít jenom s nějakou prezentací na 3 dny před lidi, který si to nemají kde vyzkoušet. A překvapilo mě, že ačkoliv jsme nabízeli řešení, že bychom i doplatili nějakou počítačovou místnost, tak vlastně nechtěli vůbec o tomto slyšet. Takže vlastně naší iniciativou potom bylo to, že jsme všude psali to, aby si naši pracovníci brali s sebou své notebooky.“*

I přes všechny výše uvedené problémy či nedostatky byl projekt, jak již bylo uvedeno výše, hodnocen kladně nejen pracovníky projektového týmu a vedení, ale i účastníky kurzů. Což dokazuje i fakt, že **o kurzy byl ze strany zaměstnanců velký zájem, což dokládá jejich naplněnost a množství podpořených osob**, které bylo především u IT kurzů značné. *U těch IT kurzů máme strašně moc podpořených osob s velkým množství hodin, tak si myslím, že o ty kurzy byl velký zájem.*

**Všechny indikátory projektu byly naplněny** a zaměstnancům, kteří absolvovali určitý počet hodin, byl udělen certifikát. Navíc některé kurzy samy o sobě byly certifikované, což je vždy účastníky ceněno a kladně hodnoceno. *„To, že některý ty kurzy byly certifikovaný, to se samozřejmě v tom našem světě IT hodnotí jako dobré, protože se to dá využít i dále.“*

**Užitečnost a využitelnost v praxi** byla v rámci rozhovoru také zmíněna, nicméně zde je asi důležitější vyjádření samotných účastníků kurzů. Projektoví pracovníci vnímají projekt přínosný jako celek, který pokryl povinné vzdělávání pracovníků ČSSZ v daleko vyšší míře, než by tomu bylo za běžné situace. *„Já občas takhle telefonuju jako s někým a dovídám se především jako kladný hodnocení, jako že jsou spokojený, jakože měli třeba fajn lektora což*

*někdy převáží i ty situační problémy, jako je třeba rekonstrukce vzdělávacích prostorů, což se nám mimochodem taky stalo. Ale obecně se nedá říct, bylo to špatný, nebo bylo to dobrý. Těch kurzů bylo tolik, že to nejde ani jako paušálně hodnotit.“*

## Rozhovory s účastníky vzdělávacích kurzů

V rámci získání hlubšího vhledu do hodnocení účastníků vzdělávacích kurzů, byly realizovány skupinové rozhovory. Rozhovory byly zaměřeny na podrobnější hodnocení jednotlivých aspektů vzdělávacích kurzů, než jak bylo možno v rámci dotazníkového šetření.

Účastníci fokusních skupin shodně uváděli, že **se vzdělávacími kurzy byli spokojeni**. Jako základní a nejdůležitější aspekt spokojenosti s kurzem byli zmiňováni někteří **lektoři,** se kterými byli účastníci vzdělávacích kurzů spokojeni. *„Lektoři naprosto skvělí, orientovaní, úžasný, dozvěděli jsme se v podstatě spoustu zajímavostí z praxe.“* V rozhovorech dále zaznívala **spokojenost z hlediska získání a uplatnění nových znalostí pro výkon práce,** přičemž někteří zmiňovali, že částečně jsou pro ně některé nabyté vědomosti a dovednosti využitelné i mimo zaměstnání, což spatřují jako přidanou hodnotu vzdělávání.
Někteří účastníci uvedli, že byli **spokojeni s prostory**, ve kterých kurzy probíhali. *„To zázemí na magistrátě bylo fajn, taky se tam o nás super postarali. I jak je to teda v centru, že když je nějaká ta pauza, tak člověk se má jít i kam vyvětrat, nebo se projít“.*

Prostory a organizační vybavení byly však i **předmětem kritiky** ze strany některých účastníků vzdělávacích kurzů, kteří vyjadřovali nespokojenost s tím, jak byly zajištěny prostory, ve kterých se konaly některé kurzy. Účastníkům jedné z fokusních skupin se například nelíbilo školící centrum, protože **v okolí nebyly dostupné možnosti stravování, zároveň chybělo občerstvení na místě**. Navíc **prostor nebyl jasně označen** a někteří účastníci měli potíže najít správnou učebnu. Negativně bylo také hodnoceno prostředí pro kurz *„Excel – pokročilé metody a funkce“*, kde účastníci kritizovali, že nebyli předem upozorněni na výuku bez počítačů a **požadavek mít vlastní notebook**, který někteří z nich neměli. Také uváděli, že místnost byla navíc **nedostatečně prostorná** a byly v ní **problémy s připojením k internetu**. Někteří účastníci kurzů také postrádali lepší nabídku občerstvení během kurzů. *„My jsme tam měli zajištěnou jenom kávu a čaj. Proč tam třeba nebylo aspoň ovoce, nebo úplně obyčejné sušenky ke kávě nebo něco takového? Jde o to, že poprvé, když jsme na kurzu byli, tak tam občerstvení bylo. Podruhé jsme tedy s tímto počítali a nevzali si nic z domu. Jenže to tam zase nic nebylo.“* Z výše uvedeného, plyne, že účastníci by v některých případech v souvislosti se zajištěním kurzu (ať už se to týká občerstvení, prostoru, nebo vybavení – vlastní notebooky) ocenili **lepší komunikaci za strany realizátora kurzu**, aby se mohli na kurz lépe připravit.

Pro některé účastníky bylo problematické **dojíždění na kurzy**. Toto bylo paradoxně zmíněno v rámci skupinového rozhovoru realizovaného se zaměstnanci pražské pobočky, kteří si stěžovali na to, že museli na kurz dojet přes celou Prahu. Na zbylých dvou skupinových rozhovorech tato stížnost nezazněla, a to i přesto, že někteří účastníci z jiných měst museli v rámci vzdělávání jet na kurz do jiného města (např. z Ostravy do Brna aj.) Respondenti vyjádřili přání, aby se kurzy konaly přímo na jejich pobočce, z čehož by neplynula nutnost dojíždět na kurzy. Alternativou by také mohlo být **pořádání online kurzů a webinářů.**

Jako další nedostatek spojený s organizací vzdělávacích kurzů někteří účastníci uváděli, že byli nuceni **vybírat kurzy až na poslední chvíli**, což často vedlo k tomu, že **požadované kurzy již nebyly dostupné kvůli omezené kapacitě**. Zde je patrné, že ne všichni zaměstnanci byli detailně seznámeni s principem naplňování kurzů dle pracovní náplně a potřeb jednotlivých zaměstnanců, případně k tomu různí vedoucí oddělení přistoupili odlišně. Účastníci kurzů uváděli, že **v souvislosti s možností získat certifikát a naplnit předem stanovenou kvótu** se v některých případech účastnili i kurzů, které dle jejich slov nebyli primárně pro ně a o kterých si nebyli jisti, že je ve své pracovní činnosti spíše dostatečně využijí. *„V podstatě jsme se dozvěděli, že musíme naplnit nějakou kvótu těch hodin a proto se musíme přihlásit ještě na nějaké další kurzy, abychom to naplnili a třeba kvůli 1 hodině, která nám chyběla, jsme pak jeli na dvoudenní kurz něčeho, co nás v podstatě už ani nezajímalo a konkrétně do naší agendy to ani nic podstatného nepřineslo. Problém byl v tom, že jsme se hlásili na ty kurzy už pozdě. Takže kurzy, které by nám svou délkou a náplní vyhovovaly více, už byly obsazené.“*

S tímto problémem souvisí téma přihlašování na kurzy, které bylo zdlouhavé a vzhledem k posunutí termínu realizace vzdělávání i částečně neefektivní. První zjišťování vzdělávacích potřeb totiž proběhlo před několika lety, což znamenalo, že si to jednak někteří zaměstnanci již ani nepamatovali či se jim změnily požadavky a někteří na ČSSZ ani nepracovali (případně už nepracovali). Teprve po delší časové odmlce se dozvěděli, že se bude vzdělávání realizovat a o jaké kurzy se bude jednat. *„Samozřejmě jsme museli přihlásit i jiné lidi, protože ti, které jsme předtím zapsali, už tu nebyli. Nebo jsme zjistili, že se změnil obsah kurzu a museli jsme to přepracovat.“* Účastníci by tedy uvítali, kdyby měli **více času a možností na rozhodování**. *„Taky bych přivítala, kdybychom tyto informace dostali s větším časovým předstihem, ať se můžeme lépe rozhodnout.“*

S výběrem kurzů souvisí i další připomínka ze strany účastníků vzdělávání, a to, že v některých případech by uvítali, kdyby kurzy **lépe odpovídaly jejich potřebám a pracovnímu zaměření**.

Jako příklad byl zmíněn IT kurz zaměřený na Wi-Fi, který se týkal konkrétního zařízení, s nímž se však účastníci ve své práci nemusejí vůbec setkávat. Jiní účastníci uváděli, že i když kurz, kterého se zúčastnili, užitečný byl, ocenili by jeho ještě větší zacílení na specifické potřeby, které mají. *„Téma hodně zajímavý, lektorka fajn, krásně to podávala, ale pro práci to bylo téměř nevyužitelné, protože to bylo opravdu hodně z hlediska té soukromé sféry a ve státní správě tady to nevyužijeme“*. Proto by si účastníci přáli, aby jim byla **s dostatečným předstihem poskytnuta anotace kurzu spolu s příslušnými výukovými materiály**. Díky tomu by se mohli na kurz lépe připravit a případně si předem nachystat otázky, které se týkají jejich agendy. V této věci zazněl požadavek na **konzultace programu s metodiky na pracovištích ČSSZ**, protože každé oddělení se zabývá odlišnými úkoly a lektoři kurzů by se na tuto skutečnost mohli díky konzultacím připravit. Jinou variantou, kterou účastníci kurzů v této věci navrhovali, byla **konzultace tématu školení předem s nimi samotnými**. V tomto smyslu byla vlastně předmětem kritiky **nedostatečná komunikace některých nadřízených na pobočkách ČSSZ o tématech školení, respektive o potřebách svých podřízených**. Poslední navrhovanou variantou jak učinit školení lépe zacílená na potřeby účastníků je **organizace takových kurzů, které by vedli zkušenější zaměstnanci ČSSZ**. Proti tomuto návrhu však bylo namítáno, že **lektoři přicházející z prostředí mimo ČSSZ, mohou obohatit účastníky kurzů novými pohledy a předat zkušenosti z praxe na jiných úřadech** nebo z jiných organizací. *„Určitě je dobré, že se tam setkáme s lektory z vnějšku, že nám řeknou ten pohled zvenčí, jak to vypadá na jiných úřadech, složkách státu, organizacích, jo. To myslím, že je velmi přínosné, že to vidíme zase z jiného pohledu.“*

Účastníci v souvislosti s obsahem kurzů také přivítali na školeních **více příkladů z praxe a možností diskutovat mezi sebou a s lektorem**. Tento problém související s obsahem kurzů nastrukturovaným příliš obecně bez akcentu na požadavky veřejné zprávy se taktéž ve výpovědích respondentů opakoval, a to jak ve skupinových, tak i v individuálních rozhovorech. Přičemž se jednalo především o vzdělávací kurzy v rámci odborných kurzů.

V kontextu nabídky vzdělávacích kurzů, která byla připravována na míru tak, aby pokryla pracovní požadavky účastníků se jako zajímavé jeví, že účastníkům vzdělávání v nabídce **chybí kurzy zaměřené na psychologii, psychohygienu a měkké dovednosti**. „*Myslím si, že všichni zaměstnanci by ocenili jednak komunikační a jednak i různé psychologické školení, psychohygieny, jednání s klientem. To mi tam chybělo a to si myslím, že my využíváme*

*dennodenně a všichni bez ohledu na to, na jaké pozici zaměstnanec je, kurzy zaměřené na zvládání stresu a jednání s klientem.“*

V neposlední řadě byla v souvislosti s realizací vzdělávacích kurzů zmiňována i problematika **sladění pracovních povinností s požadavkem účasti na kurzech.** Někteří účastníci se **potýkali s obtížemi ohledně absencí na pracovišti během vícedenních kurzů**. Někteří účastníci by uvítali, kdyby tyto vícedenní kurzy **byly rozloženy na více kratších úseků, aby nebylo nutné opustit pracoviště na tak dlouhou dobu.** Opouštění pracoviště na několik dní představuje pro některé účastníky komplikaci, protože poté musí dlouho a složitě dohánět zameškanou práci. *„Co se týká těch vícedenních kurzů, tak někdy je těžké odejít na tři nebo i více dní z práce, když máte něco rozdělaného.“*

## Vyhodnocení evaluačních otázek a doporučení

| Evaluační otázky | Vyhodnocení |
|---|---|
| Do jaké míry byly naplněny očekávané parametry kvalitní realizace Projektu (počet přihlášených, počet účastníků, kteří dokončili kurz, počet účastníků, kteří získali certifikát, počet a skladba hodin a účastníků)? | Všechny parametry realizace projektu byly naplněny v plné výši, dle zadání projektu. Dle slov členů projektového týmu počet přihlášených účastníků na jednotlivé kurzy převyšoval kapacity některých vzdělávacích kurzů, což potvrdili ve svých výpovědích i sami účastnící, kteří se na některé kurzy hlásili např. jako náhradníci nebo se na kurz vůbec nedostali právě pro již naplněnou kapacitu.<br>Celkový počet přihlášených účastníků kurzu 719<br>Počet účastníků, kteří dokončili kurz 790<br>Počet účastníků, kteří získali certifikát 778 |
| Byly projektové aktivity nastaveny tak, aby co nejvíce reflektovaly potřeby cílové skupiny? | Projektové aktivity byly nastaveny dle vzdělávacích potřeb a požadavků zaměstnanců ČSSZ. Problém byl způsoben zkrácením doby realizace projektu, kdy vzhledem k velmi dlouhé přípravné a schvalovací fázi projektu došlo ke zkrácení projektu z původních dvou a půl let na osm měsíců. Tím došlo k tomu, že vzdělávací potřeby, které byly zjišťovány před zahájením projektu, nebyly vždy ve 100 % souladu s aktuálními potřebami zaměstnanců (např. došlo k vývoji v oblasti IT, a tedy i ke změně vzdělávacích potřeb, došlo k proměně pracovníků na některých pozicích či přišli zaměstnanci noví). Projektový tým na tyto změny reagoval pružně a v maximální možné míře se snažili zaplnit všechny vzdělávací kurzy adekvátními zaměstnanci, kterým bylo vzdělávání plánováno na míru dle jejich požadavků v souladu s pracovní pozicí, kterou zastávají. |

| | |
|---|---|
| Jak hodnotí účastníci tyto aspekty formy a metody vzdělávání – srozumitelnost, přiměřenost formy výuky, poutavost výkladu, aktuálnost témat, dodržení tématu, předpokládaná využitelnost, prezenční a online formy výuky? | Vzdělávací aktivity byly účastníky hodnoceny pozitivně, předmětem kritiky některých byly pouze dílčí skutečnosti vztahující se ke konkrétním kurzům. Kritické připomínky se nejčastěji objevovaly v souvislosti s dobou realizace vzdělávacích kurzů, která měla za následek větší množství vzdělávacích kurzů v poměrně krátkém časovém úseku. Toto pak vedlo k dalším problémům, jako je nemožnost účastníků vzdělávání si dostatečně promyslet a připravit vlastní vzdělávací plán, případně delší absenci na pracovišti a následné „dohánění“ povinností. Nicméně i přes všechna úskalí většina zaměstnanců vyslovila přání na podobném vzdělávání v budoucnu participovat. |
| Jaké jsou nezamýšlené (pozitivní či negativní) efekty při dosahování cílů Projektu | Za nezamýšlený negativní efekt projektu může být považována komplikovanější komunikace a jednání s jednou z dodavatelských firem, která měla na starost vzdělávací kurzy. Toto komplikované jednání přineslo řadu nedorozumění a vyjednávání, která by v případě neřešení mohla mít negativní dopady na realizaci projektu. Členové projektového týmu společně všechny problémy, které tímto vyvstaly, vyřešili, a to bez vážnějšího dopadu na příjemce, tedy účastníky vzdělávacích kurzů.<br>Za nezamýšlený pozitivní efekt projektu pro samotné účastníky může být považováno nabytí znalostí a dovedností, které mohou někteří z nich využít i mimo své pracovní zařazení. |
| Měly projektové aktivity pozitivní dopad na zvýšení efektivity provádění | Měření pozitivního dopadu na zvýšení efektivity provádění vnitřních procesů a úkonů není možné |

| | |
|---|---|
| vnitřních procesů a úkonů u Objednatele? | prostřednictvím evaluace v průběhu projektu jednoznačně prokázat pouze jedním měřením. Je zde zapotřebí určitý časový úsek, který může zvýšení efektivity ukázat, a to prostřednictvím následného opakovaného dotazování zaměstnanců na pozitivní dopad nabytých znalostí a dovedností v praxi, který oni sami nebyli schopni ihned po ukončení vzdělávání vymezit. I přesto již v rámci projektu v rozhovorech zaznívalo, že některé znalosti či vědomosti již účastníky využity byly, což vedlo ke zvýšení efektivity.<br>Jako další z prostředků potvrzení pozitivního dopadu je považováno testování zaměstnanců před a po skončení vzdělávacího kurzu, kde byl dle slov vzdělavatelů významný rozdíl v získaném počtu bodů v rámci testu před a po kurzu.<br>U IT kurzů pak lze uvést okamžitý přínos z hlediska efektivity procesů a úkonů, protože ČSSZ v průběhu projektu začala připravovat a následně realizovat 11 projektů zaměřených na digitalizaci ČSSZ, podpořených z NPO, kde je zcela nepochybně nové IT znalosti potřeba využít ihned.<br>U odborných kurzů je hodnocení komplikovanější, avšak mnoho lidí hodnotilo kurzy jako přínosné pro jejich práci, tedy je zde předpoklad jejich okamžité aplikace v praxi. Někteří účastníci uvedli, že zatím neví, jestli jsou kurzy přínosné nebo jsou spíše přínosné, a u těch se přínos spíše uvidí v již zmiňovaném delším horizontu.<br>Jako konkrétní příklad zvýšení efektivity procesů a úkonů pak může být použit kurz zaměřený na |

| | |
|---|---|
| | interní audit, kde účastníci uváděli, že jim lektorka významně pomohla nastavit nové dílčí formy interního auditu a velmi ochotně s nimi na tom trávila čas, a to i nad rámec své pracovní doby. |
| Jaká jsou nejdůležitější doporučení z evaluace pro další zefektivnění provádění vnitřních procesů a úkonů u Objednatele? | Doporučení evaluace pro další zefektivnění provádění vnitřních procesů a úkonů jsou následující:<br>- Zajistit kontinuální vzdělávání pro zaměstnance v souladu s jejich pracovními potřebami<br>- Zjišťovat průběžně potřeby zaměstnanců týkající se vzdělávání, aby v případě realizace dalšího vzdělávání mohlo být efektivně využito<br>- V případě realizace vzdělávání v rámci možností a omezení subjektu rozpočtové organizace veřejné správy co nejdetailněji vydefinovat požadavky směrem ke vzdělavateli (čím obecněji je zakázka zadaná, tím větší prostor má realizátor k vlastní improvizaci, což pak nemusí vést k naplnění cílů vzdělávání)<br>- Zajistit takové vzdělávání, aby odpovídalo požadavkům zaměstnanců, tedy aby bylo zaměřeno na sektor veřejné správy (čím obecnější vzdělávací kurz je, tím méně využitelný je v praxi pro zaměstnance) |