



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



**ZLEPŠENÍ PODMÍNEK A PROSTŘEDÍ  
PRO PRÁCI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ  
( Z Á V Ě R E Č N Á E V A L U A Č N Í Z P R Á V A )**

# ZLEPŠENÍ PODMÍNEK A PROSTŘEDÍ PRO PRÁCI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

( Z Á V Ě R Ě Č N Á E V A L U A Č N Í Z P R Á V A )

ČERVENEC 2021

**Název:** Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků  
(Závěrečná evaluační zpráva)

Adresa: INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz)  
Sokolovská 351/25, 186 00 Praha 8  
Tel.: +420 220 190 597  
E-mail: [info@inesan.eu](mailto:info@inesan.eu)  
[www.inesan.eu](http://www.inesan.eu)

Počet stran: 64

Vydání: 1.

## **ABSTRAKT**

Závěrečná evaluační zpráva k projektu č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17\_131/0009323 s názvem „Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků“ obsahuje design evaluace projektu, analýzu hodnocení vzdělávacích akcí, reflexi realizace projektu výzkumnými a řídicími pracovníky, hodnocení realizace projektových aktivit a vyhodnocení plnění indikátorů stanovených ve vstupní evaluační zprávě. Data prezentovaná v této zprávě byla získána pomocí desk research a kvantitativními výzkumnými metodami (CAWI). Zpráva vyhodnocuje celkový průběh řešení projektu a změny, které v důsledku realizace projektu v organizaci nastaly.

## **ABSTRACT**

The final evaluation report of the project No. CZ.03.1.51 / 0.0 / 0.0 / 17\_131 / 000932 entitled “Improving the conditions and the environment for the work of researchers” contains the design of the project evaluation, analysis of evaluation, educational activities, reflection on project implementation by researchers and managers of organization, evaluation of the implementation project activities and evaluation of the fulfillment of the indicators set in the initial evaluation report. The data presented in this report were collected by desk research and quantitative research methods (CAWI). The report evaluates the overall course of the project implementation and the changes that occurred as a result of the project implementation in the organization.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výzkumní pracovníci, organizační prostředí, evaluace

## **KEYWORDS**

Researchers, organizational environment, evaluation

# OBSAH

<b>IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE</b> .....	<b>3</b>
<b>MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ</b> .....	<b>4</b>
<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
1.1 Struktura této zprávy.....	6
1.2 Předmět evaluace.....	6
1.3 Kontext evaluace .....	7
1.4 Úvod do problematiky .....	8
Strategická rovina.....	8
Řízení lidských zdrojů .....	9
Komunikace .....	10
1.5 Cíl evaluace .....	11
1.6 Evaluační otázky a indikátory .....	12
1.7 Výstupy evaluace .....	18
1.8 Dodržování etických principů v průběhu evaluace.....	18
<b>2. METODOLOGIE EVALUACE</b> .....	<b>19</b>
2.1 Evaluační přístupy a metody.....	19
Desk research .....	20
Dotazníkové šetření (CAWI) .....	20
Individuální hloubkové rozhovory (IHI) .....	23
2.2 Harmonogram sběru dat .....	25
<b>3. VÝSLEDKY EVALUACE</b> .....	<b>26</b>
3.1 Vyhodnocení vzdělávacích akcí.....	26
3.2 Reflexe realizace projektu .....	34
Průběh projektu .....	34
Závěr projektu .....	36
3.3 Vyhodnocení evaluačních otázek .....	41
EO 1.1 Byl projekt organizačně nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity? .....	41
EO 1.2 Počítal návrh projektu se spoluprací se všemi relevantními klíčovými stakeholdery? .....	41
EO 1.3 Byly jednotlivé aktivity nastaveny tak, aby mohly být dosaženy očekávané výstupy? .....	41
EO 2.1 Probíhala realizace aktivit v souladu s plánem? .....	42
EO 2.2 Byli do projektu zapojeni všichni relevantní klíčoví aktéři? .....	42
EO 2.3 Probíhala realizace aktivit tak, aby byly dosaženy očekávané výstupy? .....	42
EO 3.1 Byl sestaven kvalitní projektový tým vzhledem k potřebám projektu? .....	42
EO 3.2 Byly zajištěny vhodné prostory pro realizaci projektových aktivit? .....	43
EO 3.3 Byla provedena dostatečná analýza potřeb organizace a pracovníků/nic organizace? .....	43
EO 4.1 Došlo ke zlepšení strategického řízení organizace? .....	43
EO 4.2 Došlo ke snížení rizika segregace pracovníků/nic? .....	44
EO 4.3 Došlo ke zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti sladění práce a soukromého života? .....	44
EO 4.4 Došlo ke zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic? .....	45
EO 4.5 Došlo ke zlepšení vnitřní a vnější komunikace? .....	45
EO 5. Bylo na straně příjemce, resp. cílové skupiny dosaženo nějakých pozitivních nebo negativních nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily? .....	46
EO 6. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti (effectiveness) projektu? .....	46
EO 7. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu? .....	46
EO 8. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu? .....	46
EO 9. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?.....	47
3.4 Vyhodnocení sledovaných indikátorů.....	48
Konstrukce indikátorů .....	48
Přehled hodnot sledovaných indikátorů .....	55
<b>4. ZÁVĚR</b> .....	<b>59</b>
<b>5. POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>62</b>
<b>O INSTITUTU</b> .....	<b>63</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výstupy - dokumenty a nástroje.....	12
Tabulka 2: Evaluační matice.....	13
Tabulka 3: Přehled realizovaných sběrů dat .....	25
Tabulka 4: Slabé a silné stránky organizačních dokumentů.....	34
Tabulka 5: Přehled počátečního a konečného stavu sledovaných indikátorů .....	56

## SEZNAM SCHÉMÁT

Schéma 1: Použité přístupy podle úrovně realizace projektu .....	19
--	----

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní pozice.....	22
Graf 2: Hodnocení obsahu kurzu, lektora/lektorky a prostředí kurzu .....	27
Graf 3: Do jaké míry jste spokojen/a s jednotlivými charakteristikami vzdělávacího kurzu .....	28
Graf 4: Do jaké míry Vám vzdělávací kurz pomohl ve Vašem profesním rozvoji? .....	29
Graf 5: Jsou podle Vás poznatky z tohoto vzdělávacího kurzu použitelné v rámci Vaší pracovní činnosti? .....	29
Graf 6: Předpokládáte využití některých poznatků z tohoto vzdělávacího kurzu během následujícího roku?.....	29
Graf 7: Ke kterým z následujících změn vedla Vaše účast na tomto vzdělávacím kurzu?.....	29
Graf 8: Do jaké míry podle Vás pro tento vzdělávací kurz platí následující tvrzení?.....	30
Graf 9: Doporučil/a byste tento vzdělávací kurz Vaším kolegům?.....	30
Graf 10: Pokoušel/a jste se uplatnit poznatky ze vzdělávacího kurzu v rámci své pracovní činnosti?.....	31
Graf 11: Používáte poznatky z tohoto vzdělávacího kurzu při své současné pracovní činnosti? .....	31
Graf 12: Do jaké míry Vám osobně pomohly znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu při práci? .....	31
Graf 13: Ke kterým z následujících změn vedla Vaše účast na tomto vzdělávacím kurzu?.....	33
Graf 14: Jak následující výroky vystihují Vaši zkušenost?.....	33
Graf 15: Jak zpětně hodnotíte vzdělávací kurz z hlediska přínosu pro Vaši práci? .....	33
Graf 16: Pokud by existoval navazující kurz prohlubující nabyté poznatky, zúčastnil/a byste se ho? .....	34
Graf 17: Přehled hlavních monitorovacích indikátorů .....	50
Graf 18: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů vnitřního prostředí organizace.....	53
Graf 19: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů rizika segregace.....	55

## SEZNAM ZKRATEK

CAWI	Computer Assisted Web Interviewing
DR	Desk research
ICT	Information and communication technologies
IHI	Individuální hloubkové interview
KA	Klíčová aktivita
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociální věci České republiky
OPZ	Operační program Zaměstnanost
IS	Informační systém

## IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

**NÁZEV PROJEKTU (CZ):** ZLEPŠENÍ PODMÍNEK A PROSTŘEDÍ PRO PRÁCI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

<b>NÁZEV PROJEKTU (EN):</b>	<b>IMPROVING THE CONDITIONS AND ENVIRONMENT FOR RESEARCHERS' WORK</b>
<b>REGISTRAČNÍ ČÍSLO:</b>	CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_131/0009323
<b>DOBA ŘEŠENÍ PROJEKTU:</b>	3 roky
<b>POČÁTEK ŘEŠENÍ PROJEKTU:</b>	1. 8. 2018
<b>KONEC ŘEŠENÍ PROJEKTU:</b>	31. 7. 2021
<b>TYP ZPRÁVY:</b>	evaluační, závěrečná
<b>P</b>	3
<b>DATUM VYHOTOVENÍ:</b>	31. 7. 2021

## MANAŽERSKÉ SHRNU TÍ

Tato závěrečná evaluační zpráva prezentuje výsledky evaluace projektu *Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků* (reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17\_131/0009323). Zpráva obsahuje (1) úvod, obsahující mj. předmět evaluace, úvod do problematiky a evaluační otázku, dále (2) detailní popis metodologie řešení evaluace, (3) vyhodnocení evaluačních otázek, (4) závěr a (5) použitou literaturu. Evaluace se zaměřila na hodnocení vzdělávacích akcí, dále byla provedena reflexe projektu, a to v průběhu a v závěru realizace projektu. V dalším ohledu byly vyhodnoceny evaluační otázky a nastavené indikátory. Pro vyhodnocení evaluačních otázek pro závěrečnou evaluační zprávu byla použita kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, a to rešerše dokumentů, dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory.

Projekt celkově přispěl ke zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků. Všechny aktivity projektu byly dokončeny a všechny očekávané výstupy byly dosaženy. Všechny dokumenty, které byly vytvořeny, byly následně také implementovány. Monitorovací indikátory byly splněny na 100 %. Z hlediska **organizace projektu** byl projekt nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity. Do realizace projektových aktivit však zasáhla pandemie COVID-19, která měla dopad na realizaci některých klíčových aktivit a rovněž komunikaci a spolupráci mezi pracovníky/nicemi, a dále na jejich pracovní podmínky. Přesto však byly všechny klíčové aktivity dokončeny dle upraveného harmonogramu schváleného ŘO.

V důsledku realizace projektu došlo ke **zlepšení strategického řízení organizace**. Byly vytvořeny strategické dokumenty, v rámci kterých byly jasně formulovány vize, mise a strategické cíle organizace. Dále došlo ke zvýšení znalosti vize a mise mezi pracovníky/nice organizace alespoň o 50 %, ke zlepšení hodnocení vnitřního prostředí pracovníky/nice organizace alespoň o 25 % a ke sjednocení hodnot a norem, které si pracovníci/nice spojují s činností organizace. Došlo také ke **snížení rizika segregace pracovníků/nic**. K tomu přispělo vytvoření patřičných organizačních dokumentů. U všech řídicích a výzkumných pracovníků/nic byly zároveň identifikovány vzdělávací potřeby a všichni řídicí i výzkumní/mné pracovníci/nice absolvovali/y vzdělávací kurzy, kterých bylo celkem 26.

Dále došlo v důsledku realizace projektu také ke **zlepšení řízení lidských zdrojů**. Byly vytvořeny potřebné směrnice a strategie upravující pracovní podmínky a nastavující další cíle v oblasti řízení lidských zdrojů, a dále také nástroje pro hodnocení pracovníků/nic. Počet hodni homeworkingu narostl o 25 % a počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce se zvýšil na 3 osoby. Rozdíly ve využívání flexibilní pracovní doby byly sníženy. Všichni výzkumní pracovníci/nice provedli/y sebehodnocení, se všemi těmito pracovníky/nicemi byly také realizovány hodnotící pohovory a všem byla poskytnuta výroční zpětná vazba. V průběhu realizace projektu byl také implementován informační systém umožňující vzdálený přístup k datům – HW a SW.

V důsledku realizace projektu došlo také ke **zlepšení vnější komunikace**. K tomu přispělo vytvoření strategií vnitřní a vnější komunikace. Dále došlo k přepracování webu organizace, přičemž došlo zároveň ke zvýšení návštěvnosti z 5 019 návštěvníků na 6000. Lze očekávat, že vytvořené dokumenty a nástroje budou nadále organizací využívány.

**Vzdělávací akce** byly většinou pracovníků hodnoceny jako přínosné. Celkově bylo se vzdělávacími akcemi spokojeno 86 % dotazovaných. Velká většina pracovníků se poznatky ze vzdělávacího kurzu pokoušelo



uplatnit v rámci své pracovní činnosti nebo je již používala při své současné pracovní činnosti. Velké většině znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu pomohly při práci.

Při **reflexi průběhu projektu** byly pracovníky organizace identifikovány slabé a silné stránky organizačních dokumentů. Zjištěné slabé stránky byly následně reflektovány při úpravě daných dokumentů a jejich finalizaci. Dále byly identifikovány problémy související s realizací projektu a pozitivní a negativní dopady dosavadní realizace projektu. Mezi problémy, které souvisely s realizací projektu, patřilo málo času na vstřebání změn, málo informací o realizovaném projektu a nedostatečná či neefektivní komunikace mezi pracovníky. Zjištěné negativní dopady byly zohledněny při následujícím nastavení organizačních procesů tak, aby byl snížen negativní dopad řešené programu na jednotlivé organizační procesy.

**Reflexe závěru projektu** se zaměřila na zhodnocení změn v oblasti vnitřní komunikace, vnější komunikace, vzdělávání, pracovních podmínek, nastavení cílů oddělení a nastavení cílů organizace. Ve všech oblastech byly zaznamenány pozitivní změny. Negativní změny nebyly zaznamenány pouze v oblasti nastavení vnější komunikace. Mezi nejčastěji zaznamenané pozitivní změny patřilo: zavedení porad vedoucích, vytvoření profilu na sociálních sítích Facebook a LinkedIn; zveřejňování zpráv o činnosti organizace na sociálních sítích a lepší prezentace navenek; výběr prakticky zaměřených, vhodných nebo přínosných kurzů jako je projektové řízení, anglický jazyk, soft skills, akademické psaní, prezentace výzkumných výsledků; samotná realizace vzdělávacích kurzů, realizace více vzdělávacích kurzů, široká nabídka; zavedení porad vedení a týmových porad; intenzivnější a efektivnější využívání homeworkingu; nastavení cílů oddělení, resp. nastavení odborných problémů a metod řešení a jasné definování cílů, resp. plánu rozvoje INESANu.

Mezi nejčastěji zaznamenané negativní změny patřilo příliš mnoho kurzů; velký objem práce, než je reálně možné kvalitně udělat, příliš mnoho projektů a zakázek, málo pracovníků. Následně byla identifikována nejvýznamnější změna, která nastala v důsledku realizace projektu. Na základě diskuze v rámci porady organizace bylo dosaženo shody v tom, že **největší změna** nastala v nastavení vnější komunikace, a to především v nové prezentace organizace navenek, vytvořením nového webu a nastavením profilů na sociálních sítích a sjednocení komunikace. Se změnami v této oblasti byli pracovníci také nejvíce spokojeni.

# 1. ÚVOD

## 1.1 STRUKTURA TÉTO ZPRÁVY

Tato zpráva je závěrečnou evaluační zprávou projektu „Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků“. Zpráva je rozdělena do 5 hlavních částí:

- [1] První úvodní kapitola se specifikuje předmět a kontext evaluace, dále úvod do problematiky, cíle a výstupy evaluace a výčet evaluačních otázek a indikátorů, uveden je také výčet dokumentů a nástrojů, které měly být v průběhu projektu vytvořeny. Připojen je také odstavec o dodržování etických principů v průběhu evaluace.
- [2] Druhá kapitola obsahuje popis metodologie. Jsou uvedeny přístupy, které byly k evaluaci zvoleny, a dále metody a postup evaluace projektu a harmonogram sběru dat.
- [3] Kapitola třetí obsahuje výsledky z evaluace, které obsahují vyhodnocení vzdělávacích akcí, reflexi realizace projektu, vyhodnocení evaluačních otázek a vyhodnocení sledovaných indikátorů.
- [4] Čtvrtá kapitola poskytuje závěr, shrnuje hlavní zjištění z realizované evaluace.
- [5] Pátá kapitola obsahuje použitou literaturu.

## 1.2 PŘEDMĚT EVALUACE

Předmětem této evaluace je projekt s názvem „Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků“ (č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17\_131/0009323) realizovaný INESANem (Institutem evaluací a sociálních analýz) jako příjemcem v období srpen 2018–červenec 2021. Záměrem projektu byl rozvoj organizace a zvýšení efektivity řízení organizace. Dílčí cíle tohoto projektu byly:

- zlepšit strategické řízení organizace,
- snížit riziko segregace pracovníků/nic zvýšením jejich odbornosti,<sup>1</sup>
- upravit flexibilní způsoby práce a zlepšit řízení lidských zdrojů,
- zlepšit vnitřní/vnější komunikaci.

Projekt se soustředil na implementaci strategie a zlepšení řízení v následujících oblastech:

- řízení výzkumné organizace (KA 1),
- rozvoj lidských zdrojů (KA 2),
- organizace práce (KA 3),
- hodnocení výzkumných pracovníků/nic v organizaci (KA 4),
- vnější komunikace (KA 5),
- vnitřní komunikace (KA 6).

---

<sup>1</sup> V návrhu projektu byl cíl zvýšit odbornost pracovníků prostřednictvím odborného vzdělávání. Tato aktivita však byla poskytovateli podpory redukována, ponechány byly pouze vzdělávací aktivity zaměřené na zvyšování měkkých dovedností.

Těchto cílů bylo dosaženo participativní přípravou základních dokumentů a jejich zavedením pomocí implementačních workshopů.

Realizace projektu byla členěna na dílčí klíčové aktivity (KA). Aktivity 1 – 5 byly orientovány na implementaci opatření, aktivity 6 – 7 pak na hodnocení změn v organizaci v důsledku implementace opatření. Projekt sestává z následujících KA:

- KA 1 - Zlepšení strategického řízení výzkumné organizace,
- KA 2 - Zajištění profesního vzdělávání zaměstnanců/kyň za účelem snížení horizontální i vertikální segregace práce v organizaci,
- KA 3 - Úprava opatření pro sladění práce a soukromého života,
- KA 4 - Zavedení zpětnovazebních mechanismů v oblasti řízení lidských zdrojů,
- KA 5 - Strategické nastavení vnitřní a vnější komunikace,
- KA 6 - Zpracování genderového re-auditů,
- KA 7 - Provedení evaluace.
- 

### 1.3 KONTEXT EVALUACE

Projekt byl financován z Operačního programu Zaměstnanost (OPZ), který usiluje o řešení problémů vyskytujících se v Česku v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Cílem programu je mimo jiné také podpora udržitelné zaměstnanosti, kvalitních pracovních míst a mobility pracovních sil, proto se zaměřuje také na podporu rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů a dalšího vzdělávání pracovníků/nic organizací.

Příjemce identifikoval hlavní problémy spojené se strategickou rovinou, s řízením lidských zdrojů a s komunikací organizace jak dovnitř, tak navenek.

Jednalo se o následující problémy:

- nesprávně definované cíle organizace (mj. nejasná vize a mise, chybějící strategie jejich naplňování),
- hrozba segregace pracovníků/nic v důsledku nedostatečného odborného rozvoje,
- chybějící strategie řízení lidských zdrojů zahrnující vhodnou úpravu práce z domova a chybějící zpětnovazební mechanismy pro periodické hodnocení pracovníků/nic,
- nesystematická komunikace organizace se svým okolím, roztříštěná a neúplná komunikace mezi zaměstnanci.

Na uvedené nedostatky upozornil i provedený Genderový audit a doporučil tyto oblasti prioritně a urgentně řešit.

Stávající způsob financování INESANu, který je založený na prostředcích poskytovaných účelově na řešení výzkumných úkolů, však neumožňuje plánovitý, odborně fundovaný a systematický rozvoj organizace. Z účelových prostředků nelze hradiť rozvoj řídicích a organizačních struktur, nelze z nich podporovat odborný rozvoj pracovníků/nic ani zlepšovat organizační kulturu.

Rozvoj vnitřního prostředí organizace a kvalita strategického řízení jsou dále limitovány kapacitou a znalostmi vedoucích pracovníků/nic. Odborný rozvoj zaměstnanců zajišťují interní mentoři, nedoplňuje ho však soustavné vzdělávání ve formě vzdělávacích akcí vedených externími specialisty.

Na základě identifikace výše uvedených hlavních problémů byl proto vypracován návrh projektu, jehož cílem je zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků/nic INESANu, které má dále přispět k organizačnímu rozvoji a zvýšení efektivity řízení organizace. Účelem evaluace je pak zajistit úspěšnost implementace opatření navržených projektem.

## 1.4 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

V činnosti INESANu byly identifikovány problémy ve vybraných oblastech, jejichž optimální nastavení je nezbytné pro další rozvoj organizace. Jedná se o strategickou rovinu, oblast řízení lidských zdrojů a komunikace.

### Strategická rovina

Organizační rozvoj a zlepšení řízení výzkumné organizace je podmíněn efektivním řízením lidských zdrojů, které spočívá v nastavení příznivých pracovních podmínek. Cílem pak je, aby zaměstnanci byli motivováni přispívat svojí činností k cílům organizace, byli kompetentní pro řešení úkolů, které si organizace vytyčila, a byli spokojeni s pracovními podmínkami.

Základním předpokladem strategického řízení organizace a jejího úspěšného rozvoje je racionální a jasná formulace mise, vize a strategických cílů, které nesou důležité klíčové hodnoty organizace.

- Mise sděluje, proč organizace existuje a čím se zabývá, jaký je účel organizace a kdo je příjemcem výsledků její činnosti. Poslání představuje základní vodítko pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.
- Vize ukazuje žádoucí budoucí cílový stav a identifikuje hlavní dlouhodobé změny v organizaci; má podobu jednoduchého popisu ideálního stavu, kterého chce organizace svojí strategií dosáhnout a poskytuje jasná rozhodovací kritéria pro následnou tvorbu základních strategických směrů a cílů. Cílem vize je nejen působit směrem dovnitř organizace a zapojovat pracovníky/nice organizace do její činnosti, ale také inspirovat zainteresované skupiny k tomu, aby se podílely na vytváření této nové budoucnosti.
- Strategické cíle jsou nejvyšší cíle organizace, proto je potřeba je nastavit vyváženě a pro všechny důležité oblasti organizace. Konkretizují vizi a pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky/nice na úrovni celé organizace.

Mise, vize a strategické cíle určují směr rozvoje organizace a představují úběžník, k němuž jsou vztaženy další dílčí cíle definované na nižších úrovních strategického plánování. Dílčí cíle by pak měly splňovat principy SMART, což znamená, že by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově dosažitelné.

Aby bylo možné dobře kontrolovat směřování organizace, je potřeba misi, vizi a cíle ukotvit do vhodné formy a písemně zafixovat.

**Problém:** V INESANU chybí ucelený soubor hodnot a pravidel, přičemž řada principů každodenního fungování má zvykovou podobu a není kodifikována, obtížně se sdílí mezi pracovníky/nicemi. Sounáležitost pracovníků/nic s cíli organizace je nízká. Dále nejsou zpracovány strategie rozvoje organizace (dlouhodobá a střednědobá), které by reflektovaly rozvojové potřeby organizace. Nejsou dále formulovány výzkumné plány (na 3, 5 a 10 let), které by činnost organizace jasně ukotvovaly a směřovaly.

**Potřeba:** Formulovat a formálně fixovat misi, vizi a strategické cíle organizace, vytvořit a kodifikovat ucelený soubor hodnot a pravidel, strategické materiály implementovat způsobem, který umožní jejich obsah efektivně disseminovat. Zpracovat dlouhodobou a střednědobou strategii rozvoje a výzkumné plány pro všechny výzkumné oblasti, kterými se organizace zabývá.

## Řízení lidských zdrojů

Základním předpokladem fungování organizace jsou nezbytné základní zdroje - materiálové, finanční, technologické a lidské. Zvláštní význam mají zdroje lidské, což jsou lidé pracující pro organizaci disponující znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Lidské zdroje uvádějí do pohybu zdroje materiálové a finanční a determinují jejich využívání. Využití potenciálu pracovníků/nic, vytváření podmínek pro jejich seberealizaci a rozvoj a zvyšování jejich motivace podílet se na plnění cílů organizace má tak přímý dopad na zvyšování konkurenceschopnosti organizace a na její další rozvoj.

Základním předpokladem rozvoje lidských zdrojů je kvalitní řízení vycházející z formulované strategie řízení lidských zdrojů a zajišťované kompetentním pracovníkem/nicí. Rozvoj pracovníků/nic je vhodné podpořit individuálním rozvojovým plánem, který reflektuje vzdělávací potřeby pracovníka/nice i rozvojové potřeby organizace. Důležité je hodnocení pracovníků/nic, které umožňuje pracovníky/nice kontrolovat, korigovat, profesně je podporovat a zvyšovat jejich motivaci.

Výzkumná organizace by proto měla soustavně rozvíjet nejen odborné kompetence pracovníků/nic, nýbrž také jejich kreativitu a inovativnost, flexibilitu, týmovou kapacitu a zvyšovat jejich pracovní motivaci, spokojenost a loajalitu. Důležitou oblastí je proto také organizace práce, která vychází z potřeb řešení výzkumných projektů a která může vzhledem k zaměření dané výzkumné organizace využít nové formy, včetně distančního výkonu práce.

Organizace by se měla snažit vytvořit vhodné pracovní podmínky, které zvýší spokojenost a loajalitu pracovníků/nic. Pracovní spokojenost pozitivně koreluje s motivací, identifikací s prací a identifikací s organizací, psychickým zdravím, pracovním výkonem a negativně se vztahuje k absentismu, fluktuaci a vnímanému stresu.

Dalším důležitým aspektem organizace práce v organizaci je vytváření podmínek pro rovné příležitosti a nediskriminaci a rovné příležitosti mužů a žen. Odborná literatura uvádí dva základní druhy genderové segregace trhu práce: horizontální a vertikální. Horizontální segregace práce nastává tehdy, pokud existuje řada velmi ostře separovaných, tzv. typicky ženských a typicky mužských pracovních pozic. Vertikální segregace může být popsána jako disproporční zastoupení žen nebo mužů na různých příčkách zaměstnanecké hierarchie, například ve vedoucích pozicích, ve středním managementu, v pozicích vyžadujících určitou míru odpovědnosti a vyznačujících se možností definovat práci podřízených atd.

**Problém:** V činnosti INESANu byl identifikován nedostatečný odborný rozvoj výzkumných a řídicích pracovníků/nic. Vzhledem k tomu, že organizace poskytuje příležitosti k profesnímu růstu mladým pracovníkům/nicím (podíl vědeckých pracovníků/nic do 35 let činí 50 %), kvalitní a soustavné vzdělávání je pro činnost organizace zásadní.

Odborný rozvoj pracovníků/nic je v INESANu zajišťován interními mentory (seniorní pracovníci/nice organizace), kteří jsou v důsledku toho neúměrně zatěžováni. Zároveň nedochází k dostatečnému přenosu poznatků, a to jak vzhledem k jejich šíři, tak i hloubce. Z těchto důvodů se daný model ukazuje jako nadále neudržitelný.

V současnosti také dochází k zvyšování počtu odborných pracovníků/nic a řešených projektů. S rostoucí kapacitou organizace dochází také k problémům v oblasti řízení organizace, které vyžaduje nové kompetence. Organizace nemá zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů a individuální vzdělávací plány.

V oblasti hodnocení pracovníků/nic chybí zpracovaná strategie, která by jasně definovala pravidla a metody hodnocení. Přestože určitý způsob hodnocení pracovníků/nic již byl zaveden, chybí ucelený materiál popisující tuto oblast a dále hodnotící nástroje poskytující významné a srovnatelné údaje.

Co se týče organizace práce, současná podoba neumožňuje plnohodnotné využívání flexibilní pracovní doby, práci z domova a sladování pracovního a soukromého života. Mnohá organizační pravidla chybí, neboť stávající úprava vznikala na kazuistickém základě. Existující vnitřní předpisy nejsou provázány s ostatními dokumenty, nejsou účinně sdíleny mezi zaměstnanci a nejsou reálně používány. Stávající úprava navíc nesleduje strategický cíl, kterým je usnadnit sladování pracovního a soukromého života pracovníků/nic.

**Potřeba:** Zajistit vzdělávání pracovníků/nic podle jejich vzdělávacích potřeb i rozvojových potřeb organizace. Zpracovat a implementovat strategii rozvoje lidských zdrojů a individuální vzdělávací plány. Zpracovat a implementovat strategii zajišťující sladění práce a soukromého života pracovníků/nic. Zajistit materiální a technologické podmínky pro distanční výkon práce. Zpracovat a implementovat strategii hodnocení výzkumných pracovníků/nic.

## Komunikace

Komunikace v organizaci je základním nástrojem řízení, který nejen umožňuje spolupráci v organizaci, ale zajišťuje samotnou existenci organizace. Je také nedílnou součástí organizační kultury. Lze rozlišit komunikaci organizace navenek a komunikaci směrem dovnitř.

Vnější komunikaci lze chápat jako komplex všech forem chování, jimiž daná organizace o sobě něco sděluje a komunikuje tak s okolním prostředím. Prostřednictvím vnější komunikace instituce ovlivňuje stakeholdery z řad veřejnosti a zajišťuje tok informací k širokému okolí organizace. V současnosti jsou ke komunikaci používány moderní technologie, které mohou proces komunikace zefektivnit a zlevnit. Hlavním komunikačním prostředkem výzkumných organizací jsou zvláště webové portály, které poskytují informace o jejich výzkumné činnosti.

Vnitřní komunikaci lze chápat jako systém propojující informačně a vztahově organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury. Komunikační proces v organizaci je souborem

informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřním prostředí organizace. Ke komunikaci je využívána celá škála kanálů, které lze dělit na ústní (osobní rozhovor, pracovní porady, schůze, telefonní rozhovor), písemné (písemné dokumenty, zápisy z jednání) a elektronické (e-mail, skype). Pro organizace, které umožňují distanční formy práce je důležitým prostředkem elektronická forma. V současnosti jsou přitom na trhu dostupná řešení, která poskytují prostředí nejen pro jednoduchou interní komunikaci, ale celkové řízení projektu.

**Problém:** INESAN je charakterizován nedostatečnou interní a externí komunikací. Na základě genderového auditu bylo zjištěno, že informovanost pracovníků/nic o činnosti organizace je nízká, a to v důsledku absence interní komunikační platformy. Dosavadní peer-to-peer komunikace není kvůli zvyšujícímu se počtu pracovníků/nic udržitelná. Aktuálně nejsou k dispozici účinné nástroje podporující participaci jednotlivých zaměstnanců na rozhodování.

Organizaci chybí ucelená strategie pro vnější a vnitřní komunikaci, která by definovala relevantní priority, stanovila cíle komunikace organizace a umožnila její plánování, řízení a evaluaci. Provedeny byly již dílčí kroky v oblasti externí komunikace, které se zaměřovaly na popularizaci výsledků z výzkumné činnosti organizace.

Organizace nepoužívá efektivní elektronický nástroj pro interní komunikaci, není zajištěn distanční přístup k dokumentům, které jsou nezbytné k řešení projektových činností a pracovních úkolů. Vnější komunikace je technologicky nedostatečně zajištěna, web organizace je zastaralý.

**Potřeba:** Zpracovat a implementovat strategii pro vnitřní a vnější komunikaci členů organizace. Implementovat systém pro vnitřní komunikaci, resp. pro vzdálenou komunikaci, která členům organizace umožní flexibilní komunikaci a bezbariérové sdílení organizačního obsahu. Upravit webové stránky organizace tak, aby prezentovaly image a činnost výzkumné organizace.

## 1.5 CÍL EVALUACE

Cílem evaluace, která v rámci projektu představuje klíčovou aktivitu 7 (KA 7), bylo vyhodnotit úspěšnost implementace opatření navržených projektem a dále identifikovat změny v organizaci v důsledku realizace projektu. Evaluace byla realizována v průběhu řešení celého projektu. Bezprostředním cílem evaluace bylo:

- hodnocení realizace jednotlivých klíčových aktivit
  - průběh realizace
  - výstupy aktivit
- hodnocení celého projektu
  - průběh realizace
  - dopady

Projektový tým touto evaluací usiloval o získání dat o úspěšnosti implementace strategie a o splnění dílčích cílů projektu. Pro tyto účely byly stanoveny indikátory, které identifikovaly, zda v průběhu implementace strategií a případných doprovodných opatření ve výše vytyčených oblastech došlo ke změně ve směru zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků/nic.

## 1.6 EVALUAČNÍ OTÁZKY A INDIKÁTORY

Na základě navržené teorie změny byly stanoveny evaluační otázky a indikátory plnění cíle. Evaluace projektu zahrnovala posouzení z hlediska účelnosti, účinnosti, užitečnosti a udržitelnosti.

Níže jsou přehledně uvedeny tabulky obsahující přehled výstupů projektu (dokumenty a nástroje) a dále evaluační matici obsahující jednotlivé evaluační otázky.

**Tabulka 1: Výstupy - dokumenty a nástroje**

Klíčová aktivita	Výstupy
KA 1 Zlepšení strategického řízení výzkumné organizace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouhodobá strategie rozvoje výzkumné organizace</li> <li>Střednědobá strategie rozvoje výzkumné organizace</li> <li>Výzkumný plán - oblast 1 Metodologický výzkum</li> <li>Výzkumný plán - oblast 2 Eticky odpovědné chování</li> <li>Výzkumný plán - oblast 3 Manažerská studia</li> <li>Výzkumný plán - oblast 4 ZRS</li> <li>Výzkumný plán - oblast 5 Životní prostředí</li> <li>Výzkumný plán - oblast 6 Zdravotně-sociální témata</li> <li>Výzkumný plán - oblast 7 Společnost v čase a prostoru</li> <li>Manuál pro zpracování autoevaluačních zpráv</li> </ul>
KA 2 Zajištění profesního vzdělávání zaměstnanců/kyň za účelem snížení rizika horizontální i vertikální segregace práce v organizaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie rozvoje lidských zdrojů</li> <li>Individuální vzdělávací plán</li> <li>Formulář pro identifikaci vzdělávacích potřeb</li> <li>Dotazník pro bezprostřední hodnocení vzdělávací akce</li> <li>Dotazník pro následné vyhodnocení vzdělávací akce</li> <li>Manuál hodnocení vzdělávacích akcí</li> </ul>
KA 3 Úprava opatření pro sladění práce a soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie využívání flexibilních forem práce</li> <li>Směrnice - Podmínky upravující mateřskou a rodičovskou dovolenou</li> <li>Směrnice - Pravidla pro využívání flexibilní pracovní doby</li> <li>Směrnice - Pravidla pro čerpání studijního volna</li> <li>Směrnice - Pravidla používání ICT při práci z domova</li> <li>informační systém umožňující vzdálený přístup k datům (hardware a software)</li> </ul>
KA 4 Zavedení zpětnovazebních mechanismů v oblasti řízení lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie hodnocení výzkumných pracovníků/nic</li> <li>Dotazník pro hodnocení výzkumných pracovníků/nic</li> <li>Dotazník spokojenosti pracovníků/nic s podmínkami pro práci</li> <li>Formulář pro interní hodnocení výzkumné organizace</li> <li>Manuál pro vedení hodnotícího pohovoru</li> </ul>
KA 5 Strategické nastavení vnitřní a vnější komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie vnitřní komunikace</li> <li>Strategie vnější komunikace</li> <li>přepracovaný web příjemce</li> </ul>

Zdroj: INESAN (2021)

Pozn.: Tučně je označen dokument, který figuruje na seznamu dokumentů, které se příjemce zavázal vytvořit.



**Tabulka 2: Evaluační matice**

Část evaluace	Evaluační otázky	Evaluační podotázky	Ukazatele	Zdroje dat	Nástroje sběru dat	Analytické metody
<b>PROCESNÍ EVALUACE</b>	<b>1. Do jaké míry byl projekt navržen tak, aby přinášel očekávané dopady?</b>	<b>1.1 Byl projekt organizačně nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indikace problémů s řízením projektu příjemcem (ano/ne; výčet)</li> <li>Vyjádření výhrad aktéry k organizačnímu zajištění projektu (ano/ne; výčet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
		<b>1.2 Počítal návrh projektu se spoluprací se všemi relevantními klíčovými s takeholdery?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nastavení projektových aktivit bylo konzultováno se všemi klíčovými aktéry (ano/ne)</li> <li>Relevantní aktéři vnímají zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné (ano/ne)</li> <li>Evaluace využívá participativní přístup (ano/ne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Příjemce</li> <li>Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
		<b>1.3 Byly jednotlivé aktivity nastaveny tak, aby mohly být dosaženy očekávané výstupy?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktivity jsou aktéry hodnoceny jako užitečné (ano/ne)</li> <li>Dílčí aktivity jsou v kompetenci členů týmu, které mají odborné předpoklady pro jejich dosažení (ano/ne)</li> <li>Při tvorbě strategických dokumentů se předpokládá využití právního poradenství (ano/ne)</li> <li>Projekt je průběžně evaluován s cílem korekce (ano/ne)</li> <li>KA 2 - Byly vyhodnoceny vzdělávací potřeby (ano/ne)</li> <li>Vzdělávací kurzy zajišťuje uznávaná externí vzdělávací instituce (ano/ne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<b>2. Do jaké míry byl projekt realizován v souladu s plánem a předpoklady?</b>	<b>2.1 Probíhala realizace aktivit v souladu s plánem?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zpoždění plánovaného harmonogramu klíčových aktivit (v měsících)</li> <li>Existence podstatných změn projektu (výčet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> </ul>
		<b>2.2 Byli do projektu zapojeni všichni relevantní klíčoví aktéři?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapojení všech klíčových aktérů do projektu plánovaným způsobem (ano/ne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> </ul>
		<b>2.3 Probíhala realizace aktivit tak, aby byly dosaženy očekávané výstupy?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Míra naplnění plánovaných hodnot indikátorů výstupů (v %)</li> <li>Míra dosažení očekávaných výstupů jednotlivých aktivit (v %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<b>3. Do jaké míry byly naplněny všechny předpoklady pro kvalitní realizaci projektu?</b>	<b>3.1 Byl sestaven kvalitní projektový tým vzhledem k potřebám projektu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Členové realizačního týmu na manažerských pozicích mají zkušenosti s řízením projektů (ano/ne)</li> <li>Členové realizačního týmu na odborných pozicích (koordinátor/ka, evaluátorka, administrátorka) mají zkušenosti s příslušnou oblastí, kterou v rámci projektu řeší (ano/ne)</li> <li>Příjemce - identifikace problémů v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu (ano/ne; výčet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interní projektová evidence příjemce</li> <li>Příjemce</li> <li>Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desk research</li> <li>Kvalitativní analýza dat</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevantní aktéři - identifikace problémů v realizaci v důsledku nedostatků v kvalitě projektového týmu (ano/ne; výčet)</li> </ul>			
	<b>3.2 Byly zajištěny vhodné prostory pro realizaci projektových aktivit?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostory a lokalita využívané pro aktivity projektu jsou členy realizačního týmu hodnoceny jako vyhovující (ano/ne)</li> <li>• Prostory a lokalita využívané pro aktivity projektu (školení) jsou cílovou skupinou (pracovníky/nice organizace) hodnoceny jako vyhovující (ano/ne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Příjemce</li> <li>• Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální hloubkové rozhovory</li> <li>• CAWI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<b>3.3 Byla provedena dostatečná analýza potřeb organizace a pracovníků/nic organizace?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza potřeb organizace a pracovníků/nic byla vypracována (ano/ne)</li> <li>• Do analýzy potřeb byli zapojeni minimálně tyto klíčoví aktéři: odborní pracovníci/nice, řídicí pracovníci/nice (ano/ne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Závěrečná zpráva z genderového auditu</li> <li>• Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research</li> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
<b>4. Jakých zamýšlených výstupů bylo dosaženo na straně příjemce, resp. cílové skupiny?</b>	<b>4.1 Došlo ke zlepšení strategického řízení organizace? (KA 1)</b>	<p><u>Výstupy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je jasně formulována mise, vize a strategické cíle organizace (ano/ne)</li> <li>• Je vytvořena dlouhodobá a střednědobá strategie řízení organizace (ano/ne)</li> <li>• Jsou nastaveny a formalizovány výzkumné plány pro všechny oblasti výzkumné činnosti institutu - 7 oblastí (ano/ne)</li> <li>• Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)</li> </ul> <p><u>Výsledky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení znalosti vize a mise mezi pracovníky/nice organizace (nárůst o 50 %)</li> <li>• Zlepšení hodnocení vnitřního prostředí pracovníky/nice organizace (zlepšení o 25 %)</li> <li>• Sjednocení hodnot a norem, které si pracovníci/nice spojují s činnostmi organizace (pokles rozptylu o 20 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém příjemce (Organizační materiály)</li> <li>• Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> <li>• Závěrečná zpráva z genderového reauditů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAWI</li> <li>• Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research</li> <li>• Kvantitativní analýza dat</li> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<b>4.2 Došlo ke snížení rizika segregace pracovníků/nic? (KA 2)</b>	<p><u>Výstupy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je vytvořena strategie rozvoje lidských zdrojů (ano/ne)</li> <li>• Jsou vytvořeny individuální vzdělávací plány pro řídicí a výzkumné pracovníky/nice (ano/ne)</li> <li>• Jsou vytvořeny nástroje pro zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků/nic - formulář (ano/ne)</li> <li>• Jsou vytvořeny nástroje pro hodnocení vzdělávacích kurzů - dotazníky, manuál (ano/ne)</li> <li>• Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)</li> <li>• Podíl řídicích a výzkumných pracovníků/nic, u nichž byly</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém příjemce (Organizační materiály)</li> <li>• Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> <li>• Prezenční listiny (kurzy)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAWI</li> <li>• Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research</li> <li>• Kvantitativní analýza dat</li> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>

		<p>identifikovány vzdělávací potřeby (v %)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl řídicích a výzkumných pracovníků/nic organizace, kteří absolvovali vzdělávací kurzy (v %)</li> <li>• Počet kurzů absolvovaných řídicími a výzkumnými pracovníky/nicemi</li> </ul> <p><u>Výsledky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokojenost pracovníků/nic s absolvovanými kurzy</li> <li>• Zvýšené profesní vzdělání se uplatňuje v každodenní praxi pracovníka/nice</li> <li>• Zvýšené profesní vzdělání se odráží v lepším fungování organizace</li> <li>• Spokojenost pracovníků/nic s pracovními příležitostmi a s organizační kulturou se zaměřením na genderové rozdíly</li> </ul>			
	<p><b>4.3 Došlo ke zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti sladění práce a soukromého života? (KA 3)</b></p>	<p><u>Výstupy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byla vytvořena strategie využívání flexibilních forem práce (ano/ne)</li> <li>• Byly přepracovány směrnice upravující flexibilní formy práce (ano/ne) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Směrnice - Podmínky upravující mateřskou a rodičovskou dovolenou</li> <li>○ Směrnice - Pravidla pro využívání flexibilní pracovní doby</li> <li>○ Směrnice - Pravidla pro čerpání studijního volna</li> <li>○ Směrnice - Pravidla používání ICT při práci z domova</li> </ul> </li> <li>• Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)</li> <li>• Byl implementován informační systém umožňující vzdálený přístup k datům - hardware a software (ano/ne)</li> </ul> <p><u>Výsledky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce</li> <li>• Nárůst počtu hodin homeworkingu (nárůst o 25 %)</li> <li>• Zvýšení spokojenosti pracovníků/nic s úpravou homeworkingu (nárůst o 25 %)</li> <li>• Snížení rozdílů ve využívání flexibilní pracovní doby (snížení směrodatné odchylky o 10 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém příjemce (Organizační materiály)</li> <li>• Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> <li>• Závěrečná zpráva z genderového reauditů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAWI</li> <li>• Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research</li> <li>• Kvantitativní analýza dat</li> <li>• Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<p><b>4.4 Došlo ke zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic? (KA 4)</b></p>	<p><u>Výstupy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byla vytvořena strategie hodnocení výzkumných pracovníků/nic (ano/ne)</li> <li>• Byly vytvořeny hodnotící nástroje (ano/ne) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ dotazník pro hodnocení výzkumných pracovníků/nic</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém příjemce (Organizační materiály)</li> <li>• Závěrečná zpráva z genderového reauditů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAWI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desk research</li> </ul>

<b>KRITÉRIA EVALUACE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dotazník spokojenosti pracovníků/nic s podmínkami pro práci</li> <li>○ formulář pro interní hodnocení VO</li> <li>● Byl vytvořen manuál pro vedení hodnotícího pohovoru (ano/ne)</li> <li>● Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)</li> </ul> <p><u>Výsledky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Podíl výzkumných pracovníků/nic, kteří každoročně provádějí sebehodnocení (v %)</li> <li>● Podíl výzkumných pracovníků/nic, s nimiž byly provedeny hodnotící pohovory (v %)</li> <li>● Podíl výzkumných pracovníků/nic, kterým je poskytována výroční zpětná vazba (doporučení směřů rozvoje, aktualizace individuálního vzdělávacího plánu) (v %)</li> </ul>			
	<b>4.5 Došlo ke zlepšení vnitřní a vnější komunikace? (KA 5)</b>	<p><u>Výstupy:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Byla vytvořena strategie vnitřní komunikace (ano/ne)</li> <li>● Byla vytvořena strategie vnější komunikace (ano/ne)</li> <li>● Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)</li> <li>● Web organizace je přepracovaný (ano/ne)</li> </ul> <p><u>Výsledky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Zvýšení spokojenosti pracovníků/nic s komunikací</li> <li>● Zvýšení návštěvnosti webové prezentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informační systém příjemce (Organizační materiály)</li> <li>● Webová prezentace organizace</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desk research</li> </ul>
	<b>5. Bylo na straně příjemce, resp. cílové skupiny dosaženo nějakých pozitivních nebo negativních nezamýšlených dopadů? Jakých? A jaké faktory je ovlivnily?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifikované nezamýšlené pozitivní dopady na straně příjemce/organizace (výčet)</li> <li>● Identifikované nezamýšlené negativní dopady na straně příjemce/organizace (výčet)</li> <li>● Identifikované nezamýšlené pozitivní dopady na straně cílové skupiny - pracovníků/nic organizace (výčet)</li> <li>● Identifikované nezamýšlené negativní dopady na straně cílové skupiny - pracovníků/nic organizace (výčet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interní projektová evidence příjemce</li> <li>● Příjemce</li> <li>● Cílová skupina (pracovníci/nice organizace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desk research</li> <li>● Kvalitativní analýza dat</li> </ul>
	<b>6. Jak celkově hodnotíte naplnění účelnosti (effectiveness) projektu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků/nic <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zlepšení strategického řízení</li> <li>○ Zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení</li> <li>○ Zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti organizace práce (flexibilní způsoby práce)</li> <li>○ Snížení rizika horizontální a vertikální segregace výzkumných pracovníků/nic (snížení o 30 %)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interní projektová evidence příjemce</li> <li>● Výstupy z evaluace</li> <li>● Závěrečná práva z genderového reauditů</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desk research</li> </ul>
	<b>7. Jak hodnotíte naplnění užitečnosti (utility) projektu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aktivity přispěly ke zvýšení identifikace s organizací</li> <li>● Aktivity přispěly ke zvýšení koordinace výzkumných</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Příjemce</li> <li>● Cílová skupina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Individuální hloubkové rozhovory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desk research</li> <li>● Kvalitativní</li> </ul>

		<p>činností</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivity přispěly ke zlepšení organizace práce v oblasti využívání flexibilních forem práce</li> <li>• Aktivity přispěly k vytvoření podmínek pro rozvoj pracovníků/nic (vzdělávání, hodnocení)</li> <li>• Aktivity přispěly k zajištění rovných příležitostí</li> <li>• Intervence byly z hlediska potřeb cílové skupiny/organizace smysluplně zaměřeny (ano/ne)</li> </ul>	<p>(pracovníci/nice organizace)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpráva z genderového reauditů</li> </ul>		analýza dat
	<b>8. Jak hodnotíte naplnění udržitelnosti (sustainability) projektu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravděpodobnost využívání vytvořených dokumentů po ukončení projektu</li> <li>• Pravděpodobnost využívání vytvořeného informačního systému po ukončení projektu</li> <li>• Pravděpodobnost využívání vytvořených nástrojů pro hodnocení pracovníků/nic po ukončení projektu</li> <li>• Pravděpodobnost zvýšení profesního vzdělání ze vzdělávacích kurzů po ukončení projektu</li> <li>• Pravděpodobnost uplatňování flexibilních forem práce po ukončení projektu</li> <li>• Pravděpodobnost užívání vytvořené webové prezentace po ukončení projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informační systém příjemce</li> <li>• Webová prezentace organizace</li> </ul>	•	• Desk research
	<b>9. Jaká jsou nejdůležitější doporučení z této evaluace pro lepší nastavení obdobných či navazujících projektů v budoucnu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikovaná doporučení (výčet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluátorka</li> <li>• Evaluační zprávy</li> </ul>		• Desk research
		•	•		•

Zdroj: INESAN (2021)

## 1.7 VÝSTUPY EVALUACE

Byly stanoveny tyto interní výstupy evaluace:

- Vstupní zpráva
  - popis navrženého evaluačního designu
  - vstupní analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace
  - baseline hodnoty sledovaných ukazatelů na počátku projektu
  - evaluační otázky a evaluační kritéria
  - metody sběru dat (IHI a CAWI)
  - navržení teorie změny
- Průběžná zpráva
  - procesní hodnocení
  - hodnocení dosažených výsledků
- Zprávy z průběžné evaluace vzdělávacích aktivit
- Souhrnné vyhodnocení vzdělávacích aktivit

Dále byly stanoveny tyto externí výstupy evaluace:

- Závěrečná zpráva
  - procesní hodnocení
  - hodnocení dosažených výsledků

## 1.8 DODRŽOVÁNÍ ETICKÝCH PRINCIPŮ V PRŮBĚHU EVALUACE

Pracovníci/nice INESANu jsou členy Evropské evaluační společnosti (EES – European Evaluation Society) a České evaluační společnosti (ČES) a Americké asociace pro výzkum veřejného mínění (AAPOR – American Association for Public Opinion Research). Při své činnosti se důsledně řídíme etickými a oborovými normami těchto organizací.

## 2. METODOLOGIE EVALUACE

### 2.1 EVALUAČNÍ PŘÍSTUPY A METODY

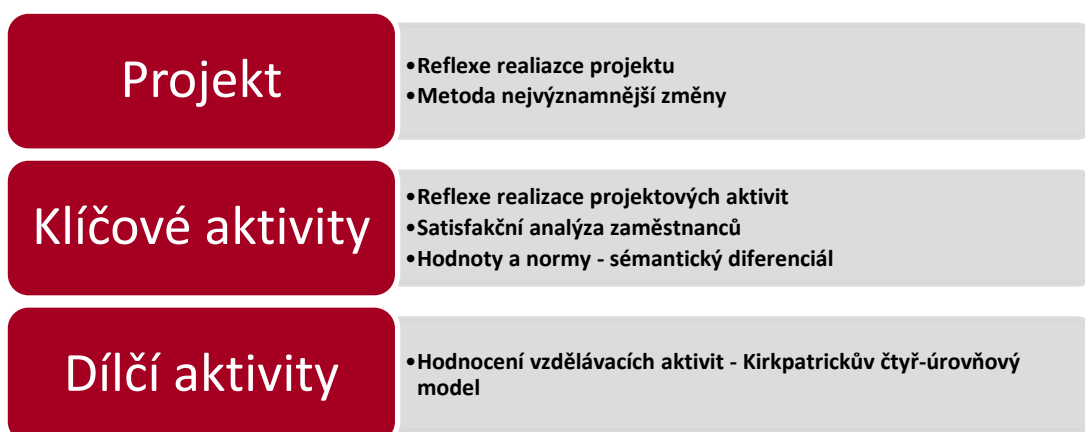
Za hlavní přístup byla zvolena teorií vedená evaluace dopadů představující typ designu, který ověřuje dopad projektu systematickým zkoumáním předpokladů, na kterých je postavena intervenční logika projektu - teorie změny.

Teorie změny je konceptuální nástroj, pomocí něhož lze analyzovat situaci a proces intervence. Teorie změny musí vysvětlit, jak aktivity projektu povedou v konkrétním kontextu k vytvoření výstupů a naplnění cílů a očekávaných dopadů (záměru) – je nutné proto identifikovat souvislosti, tj. příčiny a následky. Přístup teorie změny spočívá v rozlišení očekávaných a reálných výsledků a v požadavku, aby zainteresované strany definovaly očekávané výsledky před volbou strategie jejich dosažení. Je přitom potřebné identifikovat klíčové předpoklady a další externí faktory, které mohou ovlivnit výsledek.

Evaluace projektových aktivit byla kombinací formativní (procesní) a sumativní evaluace. Do evaluace byla zapojena cílová skupina, tj. pracovníky/nice organizace, jedná se tak o participativní evaluační design. Pracovníci a pracovnice organizace byli/y zapojeni/y zvláště při poskytování reflexe o průběhu projektu a realizaci projektových aktivit, dále při identifikaci nevýznamnější změny vyvolané realizací projektu a při hodnocení vzdělávacích aktivit.

Jednotlivé evaluační aktivity probíhají na 3. úrovních projektu, a to na úrovni celého projektu (1. úroveň), na úrovni klíčových projektových aktivit (2. úroveň) a na úrovni dílčích projektových aktivit jednotlivých klíčových projektových aktivit (3. úroveň). Ve schématu níže jsou souhrnně a podle jednotlivých úrovní projektu uvedeny všechny naplánované dílčí evaluační přístupy, které byly pro evaluaci projektu zvoleny:

#### Schéma 1: Použité přístupy podle úrovně realizace projektu



K řešení evaluačních otázek byly dosud využity následující metody sběru dat:

- desk research,
- dotazování prostřednictvím webového dotazníku (CAWI),
- Individuální hloubkové rozhovory (IHI), polostrukturovaná forma.

## Desk research

### Popis metody

Desk research představuje vyhledání a analýzu dostupných dokumentů k problematice a k jednotlivým projektům (náplň, administrace). Mezi těmito dokumenty mohou být výstupy odborné činnosti nebo administrativní dokumenty (např. projektová dokumentace). Tato technika umožňuje prohloubit pochopení zkoumané problematiky, seznámit se s rolemi jednotlivých zainteresovaných stran, informovaně konkretizovat otázky pro šetření a následně adekvátně interpretovat získaná data. Umožňuje také sledovat průběh činností aktivit prostřednictvím tvorby administrativních výstupů.

### Předmět šetření

Metoda byla využita pro šetření následujících aspektů:

- existence výstupů v požadované formě (strategické dokumenty, vzdělávací plány, směrnice);
- reflexe průběhu realizace projektu;
- identifikace nejvýznamnější změny – selekce nejvýznamnější změny

### Zdroje dat

K šetření byly využity následující zdroje dat:

- výstupy projektu - strategické dokumenty, vzdělávací plány, směrnice;
- podklady pro realizaci vzdělávacích kurzů (administrace aktivit);
- webová prezentace;
- intranet a komunikační systém.

### Realizace šetření

Pro účely zodpovězení evaluačních otázek byla v průběhu července provedena rešerše. Nejprve byly zajištěny od realizačního týmu jednotlivé dokumenty, následně byly stanoveny okruhy informací, které jsou relevantní k zodpovězení evaluačních otázek pro vstupní evaluační zprávu. Jednotlivé informace byly v uvedených dokumentech vyhledány a zaznamenány. Zjištění plynoucí z desk research poskytla potřebné informace pro vyhodnocení jednotlivých evaluačních otázek.

## Dotazníkové šetření (CAWI)

### Popis metody

CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*) je on-line dotazníkové šetření, kdy dotazník v elektronické podobě vyplňují jednotliví respondenti/ky samostatně. Tato metoda umožňuje eliminovat případné rušivé podněty, které rozptylují pozornost respondentů/tek, a poskytuje respondentům/tkám možnost volby vhodného termínu k samostatnému vyplnění on-line dotazníku ve vymezeném časovém rámci. Metoda CAWI



dále umožňuje každému z respondentů/tek postupovat při vyplňování dotazníku vlastním tempem. V neposlední řadě je významnou výhodou zvolené metody sběru dat vyšší diskrétnost při poskytování odpovědí. Absence tazatele a skutečnost, že respondent/ka nemusí svou případnou kritiku formulovat a sdělovat tazateli tváří v tvář, vede k vyšší otevřenosti respondentů/tek a snižuje výskyt efektu tzv. sociální desirability.

Při použití dané metody však respondent/ka nemá na druhou stranu možnost požádat tazatele o dodatečné vysvětlení obtížně pochopitelné či nesrozumitelně formulované otázky. Jelikož se jedná o pracovníky/nice organizace, kteří jsou v úzkém styku s vedením organizace, a vzhledem k opatřením zvyšujícím motivaci k podílení se na zlepšení podmínek pro výzkumné pracovníky/nice a participaci na projektu, je riziko, že se do výzkumu zapojí pouze ti pracovníci/nice, kteří jsou buď mimořádně nespokojení či naopak velmi spokojení jednotlivci, nízké.

### **Předmět šetření**

Metoda byla využita pro šetření následujících aspektů:

#### **CAWI 1**

- hodnocení spokojenosti zaměstnanců
- hodnocení prostředí organizace
- hodnocení vnímání norem a hodnot, které si pracovníci/nice spojují s činností organizace
- znalost vize a mise mezi pracovníky/nicemi organizace
- hodnocení spokojenosti pracovníků/nic s pracovními příležitostmi a s organizační kulturou se zaměřením na genderové rozdíly

#### **CAWI 2**

- spokojenost pracovníků/nic se vzdělávacími kurzy (1. úroveň Kirkpatrickova modelu)
- získané dovednosti a znalosti ze vzdělávacích kurzů, subjektivní hodnocení (2. úroveň Kirkpatrickova modelu)<sup>2</sup>

### **Zdroje dat**

Data byla získána od následujících respondentů:

- Řídící pracovníci/nice

Odborní pracovníci/nice.

---

<sup>2</sup> Vyhodnocení změn v pracovních postupech v důsledku realizovaných kurzů (3. úroveň Kirkpatrickova modelu) bylo zařazeno do ročního hodnocení pracovníků organizace.

## Realizace šetření

### CAWI 1

Pro realizaci šetření byl použit dotazník, který byl vytvořen na počátku realizace projektu, kdy byly sbírány počáteční hodnoty.

O vyplnění dotazníku bylo požádáno 12 respondentů (zaměstnanců INESANu). Sběr dat probíhal od 7. července do 13. července 2021 a celková doba trvání sběru dat činila 7 dnů, průměrná doba vyplnění online dotazníku činila 38 minut. Dotazník vyplnilo všech 12 respondentů.

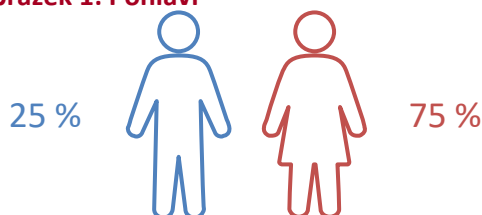
Míra návratnosti (*response rate*) byla v rámci provedeného výzkumného šetření kalkulována dle následujícího vzorce:

$$RR = (n/F) * 100$$

ve kterém n znamená počet respondentů, s nimiž byl dotazník vyplněn (včetně případů, kdy byl vyplněn jen částečně) a F je celkový počet oslovených subjektů vyhovujících definici cílové skupiny. Míra návratnosti v tomto případě činila 100 %.

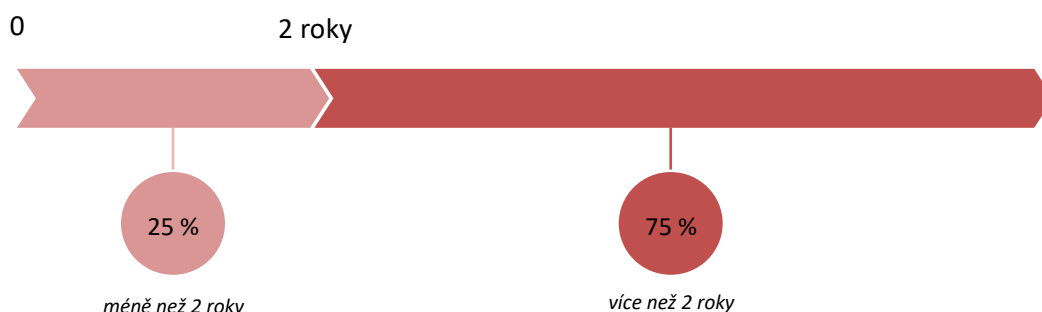
Vzorek měl následující strukturu:

**Obrázek 1: Pohlaví**



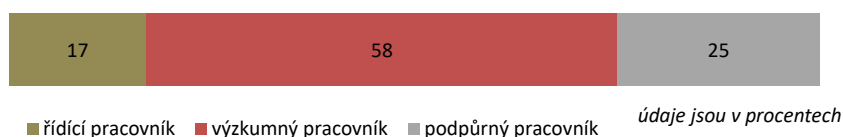
Zdroj: INESAN (2021, N=12)

**Obrázek 2: Délka zaměstnání v organizaci**



Zdroj: INESAN (2021, N=12)

**Graf 1: Pracovní pozice**



Zdroj: INESAN (2021, N=12)

## **CAWI 2a – hodnocení vzdělávacích akcí bezprostředně po realizaci akce**

Pro realizaci šetření byly použity dotazníky, které byly vytvořeny jako součást manuálu pro hodnocení vzdělávacích akcí. O vyplnění dotazníku byl požádán každý pracovník, který kurz absolvoval. Pro účely evaluační zprávy byla analýza uvedená v této evaluační zprávě provedena pouze na vzorku těch respondentů, kteří kurz absolvovali do konce roku 2020, neboť k hodnocení se pojí druhá vlna po půl roce od realizace kurzu. Vyhodnocení za obě vlny tak souhrnně hodnotí stejné kurzy.

V první vlně tak proběhlo dotazování průběžně od dubna 2019 až do ledna 2021, ve druhé v průběhu června 2021. V první vlně vyplnilo dotazník celkem 42 respondentů (jeden zaměstnanec zpravidla hodnotil více kurzů), ve druhé 22 respondentů (jeden zaměstnanec zpravidla hodnotil více kurzů). Podle výše uvedeného vzorce se v první vlně jedná o návratnost 100 %. Ve druhé pak z původních 42, bylo relevantních pouze 37, neboť 5 kurzů nebylo hodnoceno z důvodu odchodu pracovníků z organizace), návratnost tak činila 60 %.

### **Zpracování**

Po získání dat od respondentů bylo provedeno několik kroků v rámci následného zpracování dat s cílem vytvořit datový soubor vhodný k provedení analýzy. Data byla nejprve stažena z platformy pro elektronické dotazování a následně byla v softwaru pro statistické zpracování dat SPSS vytvořena datová matice. Z důvodu zajištění celkové kvality zpracovávaných dat byla realizována opatření, zaměřená jednak na přenos dat do datové matice a jednak na celkovou kvalitu dat. V datové formě byly zkontrolovány a upraveny formulace odpovědí a zkontrolována a opravena odlehlá pozorování.

Analýza dat byla provedena statistickými metodami pomocí softwaru pro statistické zpracování dat SPSS. Základním způsobem zpracování byla zvláště deskripce s cílem popsat, sumarizovat a přehledně uspořádat data z výběrového souboru. Prvky souboru byly tříděny do skupin podle předem určených znaků. V případě CAWI1 byly následně vypočítány hodnoty souhrnných indikátorů.

## **Individuální hloubkové rozhovory (IHI)**

### **Popis metody**

Rozhovor s částečnou strukturou je kvalitativní metoda zkoumání ve formě individuálních rozhovorů podle předem daného scénáře. Tato forma umožňuje respondentovi/tce flexibilně reagovat podle jeho individuální zkušenosti a názorů na zkoumanou problematiku, přičemž se při rozhovoru může vyskytnout zajímavá informace, kterou lze dále rozvinout. Touto metodou lze získat velice konkrétní a individualizovaný popis zkušenosti respondenta/tky. Hloubkové rozhovory vyžadují zkušeného tazatele, jehož úkolem bylo získat optimálně rozsáhlé odpovědi od respondentů/tekám. Musí zajistit, že se dotazování budou držet předem připraveného scénáře a poskytnou odpovědi na všechny relevantní otázky v rámci jednotlivých bloků tak, aby byl naplněn účel výzkumu. Vedení hloubkového rozhovoru vyžaduje citlivost, koncentraci, interpersonální porozumění a disciplínu.

V následující kapitole jsou uvedeny a popsány metody a postup evaluace, které byly doposud na jednotlivých úrovních použity.

## **Předmět šetření**

Metoda byla využita pro šetření následujících aspektů:

### **IHI1a**

- reflexe průběhu řešení projektu

### **IHI1b**

- reflexe projektu na konci jeho řešení
- identifikace nejvýznamnějších změn

## **Zdroje dat**

Data byla získána od následujících respondentů:

- Řídící pracovníci/nice
- Odborní pracovníci/nice

## **Realizace šetření**

Byly realizovány celkem tři vlny dotazování (IHI1a, IHI1b a IHI2). Šetření IHI1a bylo realizováno v lednu 2020, šetření IHI1b v dubnu 2021. Pro realizaci rozhovorů byly vytvořeny nástroje pro sběr dat, tj. scénáře pro vedení rozhovoru s vybranými členy realizačního týmu. Nástroj prošel peer review v rámci týmu Zpracovatele a v rámci týmu Zadavatele. V rámci testování bylo nejprve zjištěno, zda jsou otázky srozumitelné. V průběhu dotazování pak byly některé otázky doplněny. Jednalo se o doplňující otázky, které dále upřesňovaly hlavní otázky.

Všechny rozhovory provedla evaluátorka. Rozhovory trvaly různou dobu – v rozmezí od 15 min. do 25 min. Na začátku rozhovoru byli respondenti uvítáni a představila se tazatelka. Respondentům byl vysvětlen účel rozhovoru, resp. evaluace, a poskytnuty informace o způsobu nakládání s daty, následně byl získán informovaný souhlas respondenta s pořízením záznamu rozhovoru. Záznam byl po skončení rozhovoru přepsán do textové podoby, vyčištěn a připraven pro analýzu. Následně bylo provedeno kódování a byly identifikovány klíčové informace pro zodpovězení zpracovávaných evaluačních otázek.

## 2.2 HARMONOGRAM SBĚRU DAT

Níže v tabulce jsou uvedena období realizace dílčích sběrů dat:

**Tabulka 3: Přehled realizovaných sběrů dat**

	Šetření	Popis	Zdroj dat	Realizace
<b>Hodnocení vybraných aspektů organizace</b>	CAWI 1a	Souhrnný dotazník – baseline	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	9/2018
	CAWI 1b	Souhrnný dotazník – indikace změny	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	7/2021
<b>Hodnocení vzdělávacích akcí<sup>3</sup></b>	CAWI 2a	Hodnocení kurzu – bezprostředně po absolvování kurzu	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	duben 2019- leden 2021
	CAWI 2b	Hodnocení kurzu - půl roku po absolvování kurzu	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	říjen 2019- leden 2021
<b>Reflexe realizace projektu a identifikace nejvýznamnější změny</b>	IHI_1a	Průběh projektu	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	1/2020
	IHI_1b	Závěr projektu, identifikace významných změn	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	4/2021
	SD	Selekce nejvýznamnější změny	Řídící i výzkumní pracovníci/nice	5/2021 <sup>4</sup>
<b>Implementace dokumentů</b>	DR	Identifikace stavu dokumentů a nástrojů	Informační systém organizace	7/2021

Zdroj: INESAN (2021)

<sup>3</sup> Hodnocení kurzů po roce a vyhodnocení dopadu vzdělávacích akcí na fungování organizace bylo přesunuto do hodnocení pracovníků, resp. organizace.

<sup>4</sup> Proběhlo v rámci celo organizační pracovní porady.

### **3. VÝSLEDKY EVALUACE**

Na základě hloubkových rozhovorů bylo zjištěno, že téměř všichni pracovníci/nice byli s výběrem kurzů spokojeni/y. Jeden pracovník/nice by uvítal/a větší výběr kurzů cílených na vědeckou práci (např. pokročilá statistika atd.). V rámci projektu však nebylo podpořeno vzdělávání zaměřené na tzv. „tvrdé dovednosti“, ale na pouze tzv. „měkké“.

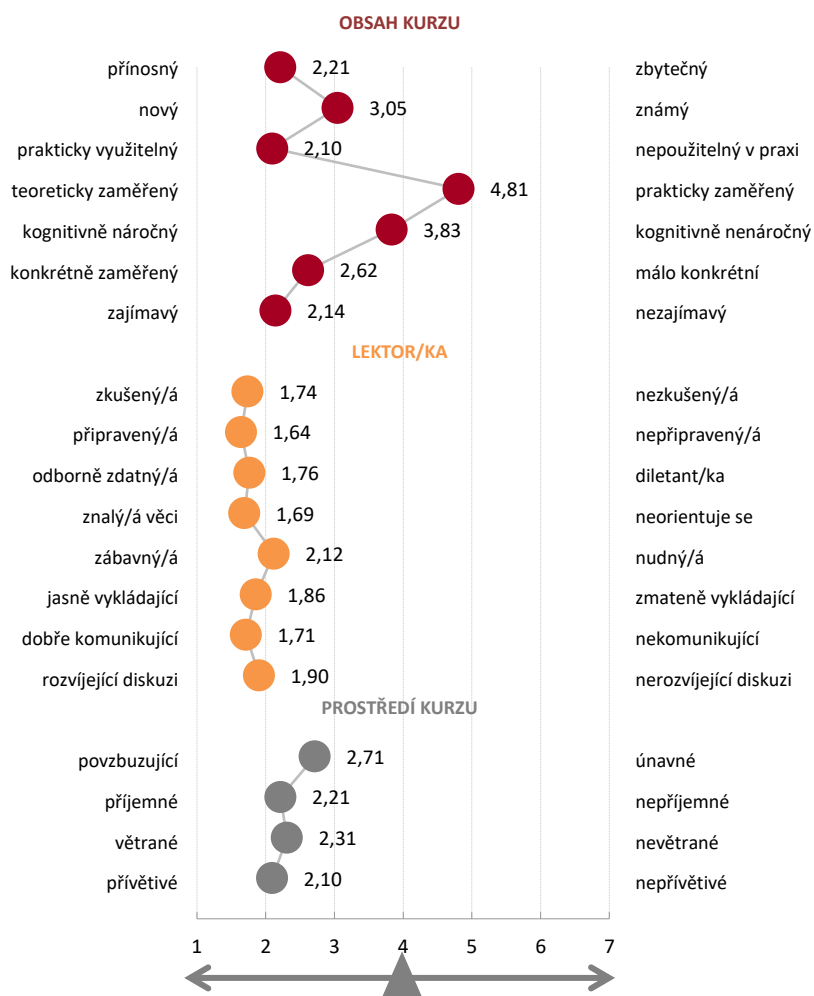
#### **3.1 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ**

##### **Hodnocení vzdělávací akce bezprostředně po absolvování**

Pracovníci vzdělávací akci hodnotili bezprostředně po jejím absolvování pomocí sémantického diferenciálu. Celkově obsah kurzů hodnotili spíše jako přínosný, prakticky využitelný, zajímavý, konkrétně zaměřený a nový. Z hlediska kognitivní náročnosti ohodnotili obsah jako průměrný (3,83) a dále také jako spíše prakticky zaměřený (4,81).

Lektor byl pracovníky hodnocen v zásadě jako zkušený, připravený, odborně zdatný, dobře komunikující, rozvíjející diskusi a jasně vykládající. Mně pak jako zábavný, ale i v této charakteristice byli lektoři poměrně vysoce hodnoceni (průměrné hodnocení 2,12). Co se týče prostředí, ve kterém vzdělávací kurzy probíhaly, to respondenti v průměru hodnotili jako přívětivé, příjemné, větrané, méně pak jako povzbuzující, přestože i v této charakteristice prostředí hodnotili kladně (2,71).

**Graf 2: Hodnocení obsahu kurzu, lektora/lektorky a prostředí kurzu**

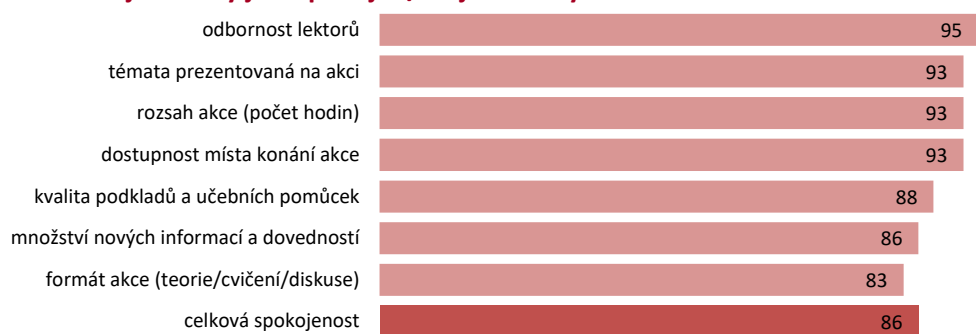


Zdroj: INESAN (2021, N=42)

Pozn.: 1 = všech případech hodnoceno první vlastností (například přínosný); 4 = není hodnoceno výrazněji ani první, ani druhou vlastností; 7 = ve všech případech hodnoceno druhou vlastností (například zbytečný)

Pracovníci byli do velké míry spokojeni jak s odborností lektorů, tak s tématy prezentovanými na akcích, s rozsahem akcí (počet hodin), s dostupností místa konání akcí, s kvalitou podkladů a učebních pomůcek, s množstvím nových informací a dovedností a s formátem akce (teorie/cvičení/diskuse). Spokojenost s jednotlivými charakteristikami vzdělávacích akcí se pohybovala v rozmezí od 83 až do 95 %. Celkově bylo spokojeno 86 % dotazovaných. Mezi spontánně uváděné charakteristiky kurzů, se kterými byli respondenti konkrétně spokojeni, patřilo především praktické zaměření kurzů, resp. využití obsahu k praktickým účelům, dále osoba lektora a obsah kurzu. Jako negativní vnímali pracovníci naopak málo praktického nácviku poskytovaných dovedností a fyzické parametry školících prostor (málo větrané, resp. malé prostory).

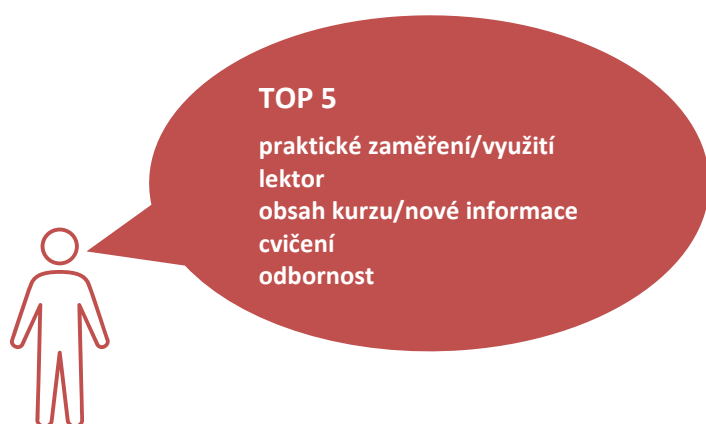
**Graf 3: Do jaké míry jste spokojen/a s jednotlivými charakteristikami vzdělávacího kurzu**



údaje jsou v procentech

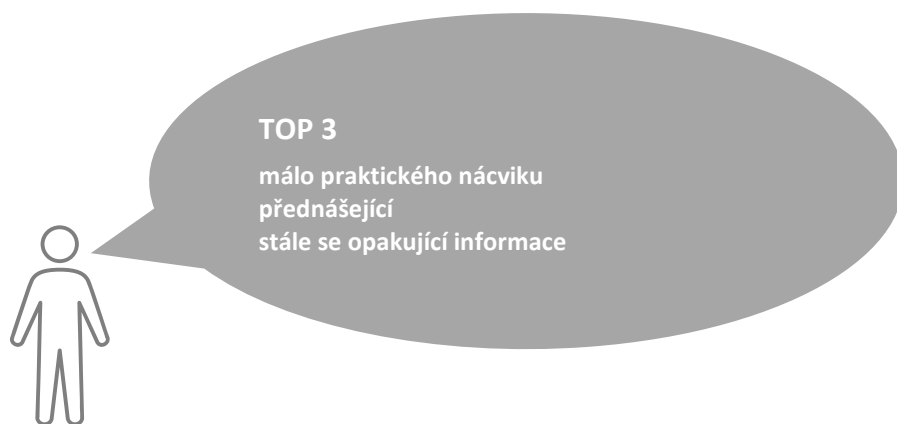
Zdroj: INESAN (2021, N=42)

**Obrázek 3: S čím konkrétně jste byl/a spokojen/a?**



Zdroj: INESAN (2021, N=35)

**Obrázek 4: S čím konkrétně jste byl/a nespokojen/a?**

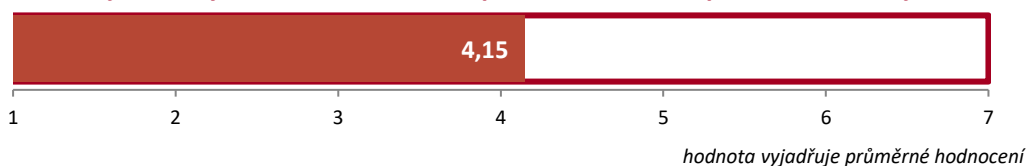


Zdroj: INESAN (2021, N=32)

Míru významu kurzů pro profesní rozvoj pracovníků hodnotili respondenti v průměru známkou 4,15, což je střední hodnota. Respondentům tedy kurz do jisté míry pomohl v jejich profesním rozvoji, nicméně to nebylo ve velké míře. Celkem 85 % respondentů se pak domnívalo, že poznatky ze vzdělávacích kurzů jsou použitelné v rámci jejich pracovní činnosti. Celkem 88 % přepokládalo, že poznatky z daného vzdělávacího kurzu využijí během následujícího roku.

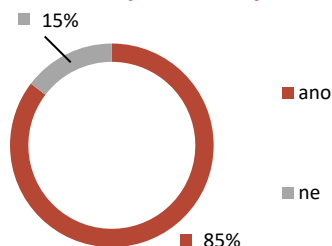


**Graf 4: Do jaké míry Vám vzdělávací kurz pomohl ve Vašem profesním rozvoji?**



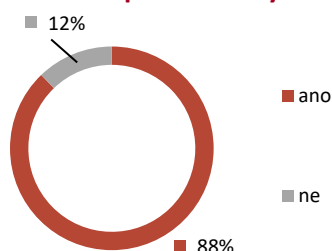
Zdroj: INESAN (2021, N=41)  
Pozn.: 1 = vůbec, 7 = velmi

**Graf 5: Jsou podle Vás poznatky z tohoto vzdělávacího kurzu použitelné v rámci Vaší pracovní činnosti?**



Zdroj: INESAN (2021, N=41)

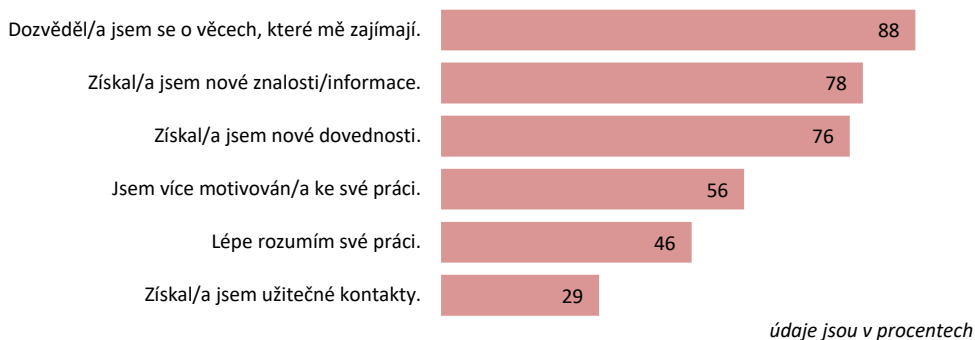
**Graf 6: Předpokládáte využití některých poznatků z tohoto vzdělávacího kurzu během následujícího roku?**



Zdroj: INESAN (2021, N=41)

Celkem 88 % respondentů se na vzdělávacích kurzech dozvědělo o věcech, které je zajímají. Velká většina (78 %) také získala nové informace nebo dovednosti (76 %). Kolem poloviny respondentů bylo po absolvování kurzu více motivováno ke své práci, nebo vnímali, že své práci lépe rozumí (46 %). Menší počet respondentů (29 %) pak získal také užitečné kontakty.

**Graf 7: Ke kterým z následujících změn vedla Vaše účast na tomto vzdělávacím kurzu?**



Zdroj: INESAN (2021, N=41)

Podle všech respondentů reagovali lektori na podněty účastníků a konání semináře bylo avizováno včas. Podle velké většiny respondentů (93 až 78 %) bylo zaměření semináře v souladu s potřebami mé organizace,

deklarované cíle akce byly skutečně naplněny, téma pokrývalo vzdělávací potřeby pracovníků, poznatky ze semináře byly využitelné v jejich práci, v rámci semináře byla účinně propojována teorie a praxe a během semináře se pracovníci hodně dozvěděli.

**Graf 8: Do jaké míry podle Vás pro tento vzdělávací kurz platí následující tvrzení?**

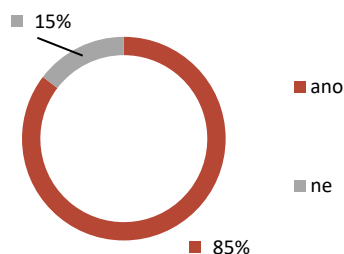


údaje jsou v procentech

Zdroj: INESAN (2021, N=41)

Velká část respondentů (85 %) by kurz doporučila svým kolegům.

**Graf 9: Doporučil/a byste tento vzdělávací kurz Vaším kolegům?**

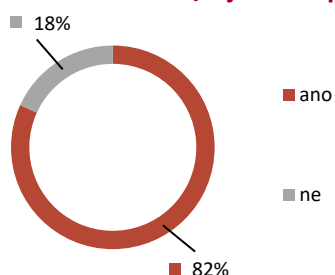


Zdroj: INESAN (2021, N=41)

## Hodnocení vzdělávací akce 6 měsíců po absolvování

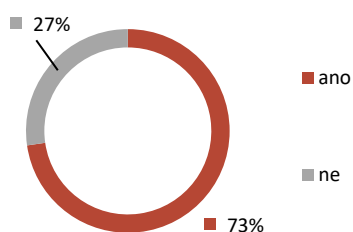
Pracovníci organizace hodnotili vzdělávací akci také 6 měsíců po jejím absolvování. Hodnocení bylo zaměřeno na uplatňování nově nabytých znalostí a dovedností při pracovní činnosti. Celkem 82 % pracovníků uvedlo, že se poznatky ze vzdělávacího kurzu pokoušelo uplatnit v rámci své pracovní činnosti. Celkem 73 % pracovníků pak poznatky z vzdělávacích kurzů používalo při své současné pracovní činnosti. Velké většině (82 %) pak znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu pomohly při jejich práci.

**Graf 10: Pokoušel/a jste se uplatnit poznatky ze vzdělávacího kurzu v rámci své pracovní činnosti?**



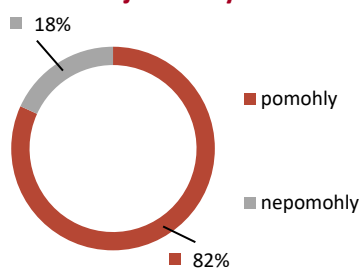
Zdroj: INESAN (2021, N=22)

**Graf 11: Používáte poznatky z tohoto vzdělávacího kurzu při své současné pracovní činnosti?**



Zdroj: INESAN (2021, N=22)

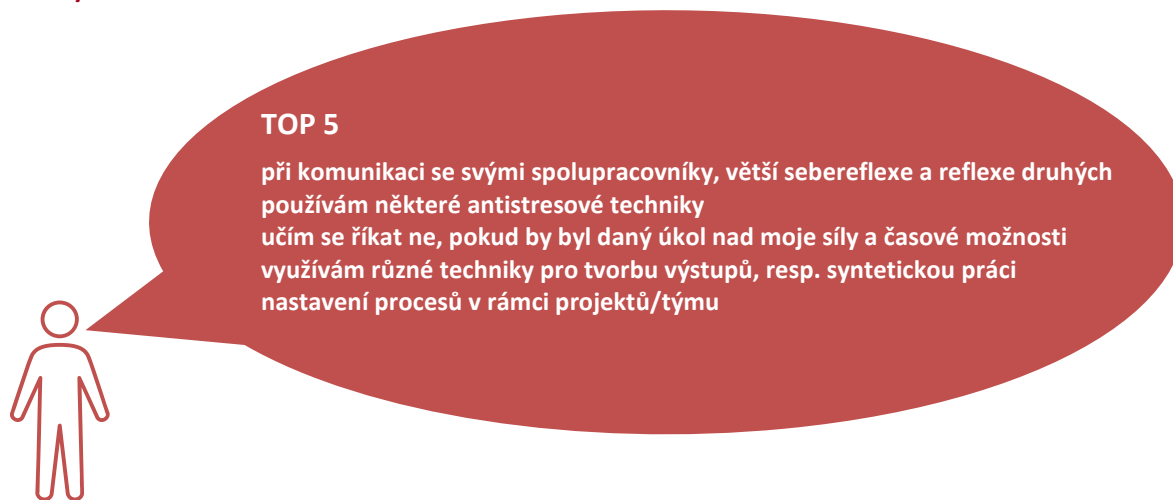
**Graf 12: Do jaké míry Vám osobně pomohly znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu při práci?**



Zdroj: INESAN (2021, N=22)

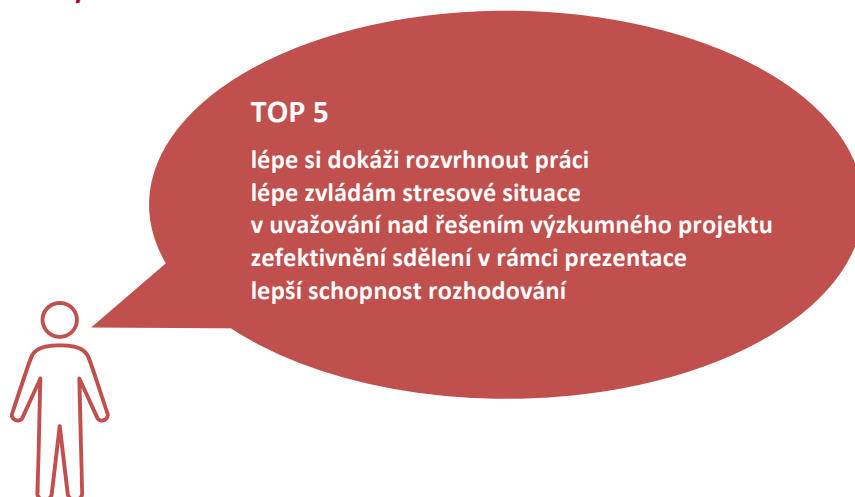
Nově nabité poznatky pracovníci využívali nejčastěji při komunikaci se svými spolupracovníky k větší sebereflexi a reflexi druhých. Dále využívali některé antistresové techniky. Další způsoby využití poznatků, které pracovníci v rámci vzdělávacích kurzů získali, jsou uvedeny v následujícím schématu. Co se týče toho, jakým způsobem při své práci pracovníci využívali poznatky, které v rámci vzdělávacího kurzu získali, respondenti nejčastěji uváděli, že si díky kurzu dokáží lépe rozvrhnout práci, že lépe zvládají stresové situace, že se jim zlepšila schopnost rozhodovat se. Další benefity jsou uvedeny ve schématu.

**Obrázek 5: Jakým způsobem při své práci využíváte poznatky, které jste v rámci vzdělávacího kurzu získal/a?**



Zdroj: INESAN (2021, N=16)

**Obrázek 6: Jakým způsobem při své práci využíváte poznatky, které jste v rámci vzdělávacího kurzu získal/a?**



Zdroj: INESAN (2021, N=18)

Velká část respondentů (77 %) uvedla, že v důsledku kurzu některé věci dělá ve své práci jinak nebo lépe. Okolo dvou třetin pracovníků pak uvedlo, že díky účasti na kurzu má ze své práce vyšší uspokojení. Méně než polovina respondentů (41 %) pak dělá díky kurzu ve své práci také jiné činnosti, 36 % dotázaných pak uvedlo, že má vyšší pracovní výkon. Podle třetiny dotázaných vedla účast v kurzu k tomu, že si jich přímý nadřízený více váží. Menší počet respondentů (27 %) pak díky kurzu přispěl k tomu, že organizace využívá své zdroje efektivněji, stejný podíl se domnívá, že po kurzu zvládá náročnější pracovní úkoly a že je zvládá rychleji.

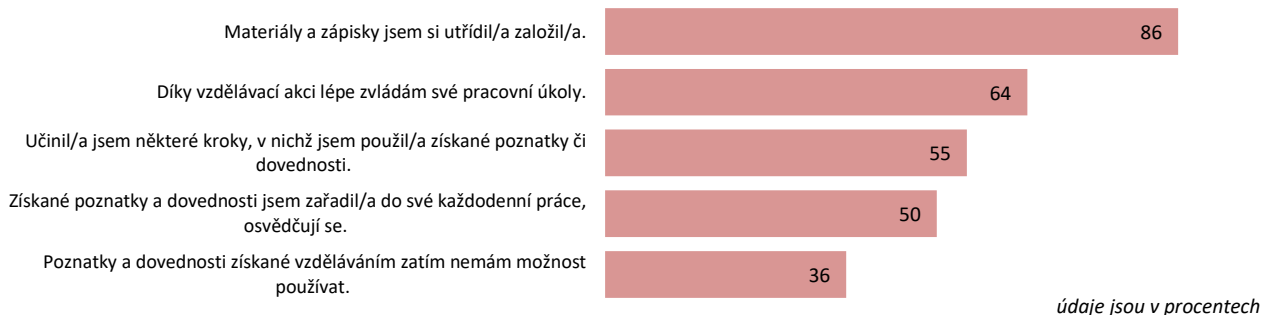
**Graf 13: Ke kterým z následujících změn vedla Vaše účast na tomto vzdělávacím kurzu?**



Zdroj: INESAN (2021, N=22)

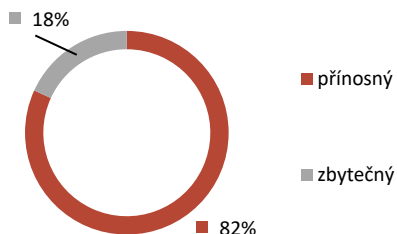
Velká většina respondentů (86 %) si materiály a zápisky z kurzu utřídila a založila. Celkem 64 % pracovníků díky vzdělávací akci lépe zvládá své pracovní úkoly. O něco menší počet respondentů (55 %) učinil některé kroky, v nichž použil získané poznatky či dovednosti. Rovná polovina pracovníků pak získané poznatky a dovednosti zařadila do své každodenní práce. Okolo třetiny pak uvedlo, že poznatky a dovednosti získané vzděláváním zatím nemá možnost používat. Přesto velká většina (82 %) hodnotila kurzy souhrnně jako přínosné a 64 % pracovníků by se dále účastnilo navazujícího kurzu prohlubujícího nabyté poznatky.

**Graf 14: Jak následující výroky vystihují Vaši zkušenost?**



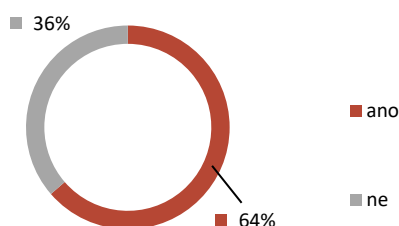
Zdroj: INESAN (2021, N=22)

**Graf 15: Jak zpětně hodnotíte vzdělávací kurz z hlediska přínosu pro Vaši práci?**



Zdroj: INESAN (2021, N=22)

**Graf 16: Pokud by existoval navazující kurz prohlubující nabyté poznatky, zúčastnil/a byste se ho?**



Zdroj: INESAN (2021, N=22)

## 3.2 REFLEXE REALIZACE PROJEKTU

### Průběh projektu

#### Identifikace slabých a silných stránek organizačních dokumentů

Na základě hloubkových rozhovorů byly identifikovány slabé a silné stránky vytvořených organizačních dokumentů. Jejich přehled je znázorněn v tabulce níže.

**Tabulka 4: Slabé a silné stránky organizačních dokumentů**

Organizační dokument	Slabé stránky -	Silné stránky +
Dlouhodobá strategie vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategie neřeší optimální personální zajištění projektů, aplikovaného výzkumu a zakázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pochopení směřování výzkumné činnosti do budoucna (mise, vize)</li> <li>snaha vedoucích o rozvoj svého oddělení v souladu s organizací</li> </ul>
Střednědobá strategie vědecko-výzkumné a další tvůrčí činnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategie neřeší optimální personální zajištění projektů, aplikovaného výzkumu a zakázek</li> <li>na některých cílech není shoda všech oddělení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nastartování diskuse o další činnosti organizace</li> <li>zvýšil se zájem o mezinárodní spolupráci jednotlivých oddělení/výzkumných pracovníků</li> </ul>
Strategií vnitřní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>problematická implementace</li> <li>neochota některých zaměstnanců přejít na nové způsoby komunikace</li> <li>vážne občas přenos informací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustálilo se několik forem komunikace</li> <li>nastavili se pravidla porad</li> </ul>
Strategie vnější komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>není ještě ustálené fungování PR směrem ven</li> <li>dlouho trvá, než se připraví výsledek k publikaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vylepšená sekce s výsledky a projekty na webových stránkách</li> <li>založení firemního Facebooku a LinkedInu</li> <li>nastavení procesu jak komunikovat ven.</li> </ul>
Strategie rozvoje lidských zdrojů	<ul style="list-style-type: none"> <li>v organizaci chybí lepší péče o zaměstnance</li> <li>chybí zaměstnanecké benefity (stravenky apod.).</li> <li>neochota některých zaměstnanců zapojovat se do aktivit organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>větší motivace zaměstnanců ke vzdělávání díky nastaveným cílům</li> <li>zlepšení komunikace s HR</li> </ul>
Směrnice vztahující se ke sladění práce a soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> <li>neochota některých zaměstnanců dodržovat stanovená pravidla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>jasná pravidla pro home office a tvůrčí volno</li> <li>mohu pracovat více z domova</li> </ul>
Individuální vzdělávací plány	<ul style="list-style-type: none"> <li>jejich vyplňování je zdlouhavé</li> <li>stále se mění jejich podoba (ale chápu, že se to nastavuje)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mám přehled o svých školeních (vím, co už mám za sebou)</li> <li>mohu o tom mluvit s vedoucím oddělení a dál se rozvíjet</li> </ul>

Zdroj: INESAN (2021)

Zjištěné slabé stránky byly následně reflektovány při úpravě daných dokumentů a jejich finalizaci.

### **Problémy související s realizací projektu**

Hlubkové rozhovory se zaměřily také na identifikaci problémů vnímaných pracovníky organizace spojených s realizací projektu. Identifikovány byly následující problémy:

- málo času na vstřebání změn,
- málo informací o realizovaném projektu,
- v počáteční fázi při současné reorganizaci procesů v organizaci nebylo jasné, co a s jakým pracovníkem řešit,
- nedostatečná a neefektivní komunikace mezi pracovníky.

### **Identifikace pozitivních a negativních dopadů dosavadní realizace projektu**

Dále byly identifikovány pozitivní a negativní dopady dosavadní realizace projektu. Zjištěné dopady byly dále kategorizovány na následující okruhy:

- Dopady na pracovní postupy,
- Dopady na komunikaci v organizaci,
- Dopady na výsledky a výstupy organizačních činností.

#### **Pozitivní dopady**

- fixace principů fungování organizace a strategie, vnitřní struktura organizace je nyní přehlednější,
- zefektivnění jednotlivých činností v organizaci, lepší dělba práce, rozdělení úkolů mezi různé pracovníky zrychlilo práci, procesy se lépe ukotvily,
- vzdělávání, realizace workshopů a školení, které přineslo mj. více společně stráveného času, což mělo dobrý dopad na kolektiv, díky vzdělávacím aktivitám se vedoucí pracovník/nice cítí jistější ve vedoucí pozici,
- zlepšení komunikace v organizaci, nastavení nových procesů pomohlo lepší spolupráci mezi odděleními,
- možnost flexibilní pracovní doby a práce z domova, zlepšení přístupu k dokumentům.

#### **Negativní dopady**

- nové postupy a procesy změnily chod činností, a to přineslo větší časové vytížení,
- vysoká pracovní vytíženost výzkumných pracovníků; účastí na workshopech a školeních ztrácejí čas na ostatní pracovní povinnosti, nedostatek času na psaní kvalitních publikací,
- nedostatek času na efektivní multioborovou spolupráci na projektech.

Zjištěné dopady byly zohledněny při následujícím nastavení organizačních procesů tak, aby byl snížen negativní dopad řešení projektu na jednotlivé organizační procesy.

## Závěr projektu

Evaluace zaměřená na perspektivu pracovníku na konci projektu se zaměřila na identifikaci nejvýznamnější změny, která nastala v důsledku realizace projektu.

### Vnitřní komunikace

Celkem 5 pracovníků zaznamenalo **pozitivní změny** ve vnitřní komunikaci. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny ve vnitřní komunikaci:



- byly zavedeny pravidelné porady vedoucích a pravidelné porady jednotlivých týmů
- rychlejší předávání informací; existuje pouze jedna osoba (vedoucí oddělení), které sdělují požadavky
- zlepšení v oblasti sdílení poznatků
- zřízena VPN, snadný přístup k dokumentům zvenku
- vyšší zapojení všech pracovníků v celofiremních procesech

Celkem 5 pracovníků zaznamenalo **negativní změny** ve vnitřní komunikaci<sup>5</sup>. Pracovníci identifikovali následující negativní změny ve vnitřní komunikaci:



- málo celofiremního setkávání (včetně porad)
- větší mezistupňů v komunikaci
- vnitřní komunikaci trochu přibrzdila pandemie
- komplikace související s rozšířením týmu

### Vnější komunikace

Všichni pracovníci zaznamenali **pozitivní změny** ve vnější komunikaci. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny ve vnější komunikaci:



- nový web; lepší webové stránky
- pravidelné zprávy o naší činnosti na sociálních sítích; rozjel se FB, LinkedIn, nové webovky; lepší sebeprezentace organizace; rozjezd komunikace na sociálních sítích; více kanálů pro prezentaci (sociální sítě)
- navázaná komunikace s partnery; postupné navazování užitečných kontaktů pro spolupráci
- komunikace má plánovitý charakter; je naplánovaná a sleduje strategický cíl; snaha o jednotný postup

Žádný pracovník nezaznamenal **negativní změny** ve vnější komunikaci.

<sup>5</sup> Horší hodnocení resp. více negativních odpovědí u vnitřní komunikace lze přičíst i pandemické situaci, která významně ovlivnila interní komunikaci a přerušila sociální život v organizaci.



## Vzdělávání

Celkem 7 pracovníků zaznamenalo **pozitivní změny** ve vzdělávání. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny ve vzdělávání:



- rozvoj soft skills; projektového řízení
- nové poznatky, vzdělání se uplatňuje v každodenní praxi
- byl široký výběr kurzů; široká nabídka vzdělávacích možností
- vhodné, přínosné a prakticky zaměřené kurzy
- organizace jako celek funguje lépe, kultivace vnitřního prostředí díky soustavnému vzdělávání

Celkem 3 pracovníci zaznamenali **negativní změny** ve vzdělávání. Pracovníci identifikovali následující negativní změny ve vzdělávání:



- mnoho kurzů
- poznatky z některých kurzů se nepromítly do praxe
- obsah kurzů se opakuje

## Pracovní podmínky

Celkem 4 pracovníci zaznamenali **pozitivní změny** v pracovních podmínkách. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny v pracovních podmínkách:



- porady vedení a týmové porady
- došlo k žádoucí formalizaci konkrétních postupů a pravidel; nastavení pracovních postupů
- více práce z domova; intenzivnější a efektivnější využívání home-workingu
- lepší způsob uplatňování flexibilních forem práce

Celkem 5 pracovníků zaznamenalo **negativní změny** v pracovních podmínkách. Pracovníci identifikovali následující negativní změny v pracovních podmínkách:



- nejasnosti týkající se nových směrnic a pracovních dokumentů
- větší objem práce; méně času na pracovní činnost
- fluktuace některých pracovníků

## Nastavení cílů oddělení

Celkem 5 pracovníků zaznamenalo **pozitivní změny** v nastavení cílů oddělení. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny v nastavení cílů oddělení:



- komunikace cílů organizace v rámci organizace; cíle byly jasně definovány ve Strategii
- ujasnění si čeho chce organizace dosáhnout; vyjasnění vize a mise; došlo k jejich zakotvení; v souvislosti se vznikem nových dokumentů (směrnic a strategií) byly přenastaveny cíle a vize organizace
- nastavil se plán rozvoje INESANu; lepší zaměření organizace
- sjednocení hodnot a norem mezi pracovníky

Celkem 1 pracovník zaznamenal **negativní změny** v nastavení cílů oddělení. Pracovník identifikoval následující negativní změny v nastavení cílů oddělení:



- máme nyní najednou mnoho plánů
- roztržitost; organizace by se měla více specializovat

## Nastavení cílů organizace

Celkem 7 pracovníků zaznamenalo **pozitivní změny** v nastavení cílů organizace. Pracovníci identifikovali následující pozitivní změny v nastavení cílů organizace:



- cíle oddělení byly v rámci oddělení konzultovány a nastaveny; lépe navazují na cíle celé organizace
- zaměření oddělení bylo jasně definováno
- cíle oddělení jsou lépe komunikovány s pracovníky jednotlivých oddělení
- v souvislosti se vznikem metodiky hodnocení výzkumných pracovníků byly nastaveny konkrétní indikátory hodnocení VP

Celkem 2 pracovníci zaznamenali **negativní změny** v nastavení cílů organizace. Pracovníci identifikovali následující negativní změny v nastavení cílů organizace:



- existuje riziko, že se cíle budou v budoucnu měnit
- zatím žádné, nebo neměly šanci se projevit

V dalším ohledu měli pracovníci zhodnotit, jak celkově hodnotí změny v jednotlivých oblastech. V průměru hodnotili pracovníci změny v oblasti **vnitřní komunikace** ani jako pozitivní, ani jako negativní (3,1), v oblasti **vnější komunikace** hodnotili jako spíše pozitivní (4,1), v oblasti **vzdělávání** také spíše jako pozitivní (4), oblasti

pracovní podmínky o něco méně pozitivně, ale stále spíše jako pozitivní (3,8), oblast **cílů oddělení** ani jako pozitivní, ani jako negativní (3,2) a oblast cílů oddělení spíše jako pozitivní (3,6).

### Nejvýznamnější změna

Na základě diskuze v rámci porady organizace bylo dosaženo shody v tom, že největší změna nastala **v nastavení vnější komunikace**, a to především v nové prezentace organizace navenek, vytvořením nového webu a nastavením profilů na sociálních sítích a sjednocení komunikace.

### Aktivity považované pracovníky za užitečné a zbytečné

Pracovníci považovali za **nejvíce užitečné** následující aktivity realizované v rámci projektu:



- kurzy, workshopy–stress management, tvorba projektů, workshopy s Petrem Daňkem
- podpora komunikačních aktivit, nastartování vnější komunikace a podpora našich výsledků
- koučování vedoucích

Následující aktivity realizované v rámci projektu považovali pracovníci za **zbytečné**:



- tvorba příliš mnoha různých organizačních dokumentů, např. na rozvoj organizace;
- některá školení, např. kurz na sebedůvěru

Pracovníci by **do budoucna uvítali následující aktivity**:



- kurzy angličtiny (2 respondent)
- kurzy zaměřené na odbornou výzkumnou činnost (2 respondent)
- plán péče o zaměstnance (1 respondent)
- větší podpora vnější komunikace (1 respondent)

### Dopady projektu na práci pracovníků organizace

Realizace projektu měla podle 6 pracovníků dotázaných **pozitivní dopad na jejich práci**. Tito respondenti uvedli následující pozitivní dopady, které měl projekt na jejich práci.



- přínos díky vzdělávání (3 respondenti)
- změna v pracovních postupech, v plánování práce (2 respondenti)
- celkové zlepšení pracovních podmínek (1 respondent)
- cíl rozvoje organizace (1 respondent)
- celá organizace se hodnotově zakotvila a sjednotila (1 respondent)
- ujasnění práce a rolí v týmu či oddělení (1 respondent)
- lepší provázanost pracovního a osobního života (1 respondent)

Realizace projektu měla podle 5 pracovníků dotázaných **negativní dopad na jejich práci**. Tito respondenti uvedli následující negativní dopady, které měl projekt na jejich práci.



- časová náročnost kurzů, méně času na pracovní činnost (3 respondenti);
- stress způsobený vnímaným tlakem v rámci nově zavedeného procesu hodnocení pracovníků (1 respondent);
- příliš mnoho úsilí věnovaného administraci projektu (1 respondent);
- nutnost vytvořit a komentovat mnoho dokumentů (1 respondent).

### **Celkový přínos aktivit projektu**

**Celkový přínos realizovaných aktivit** pro zlepšení pracovních podmínek hodnotili pracovníci v průměru známkou 3,4 (min.: 1, max.: 5), tj. jako střední.

### 3.3 VYHODNOCENÍ EVALUAČNÍCH OTÁZEK

#### EO 1.1 BYL PROJEKT ORGANIZAČNĚ NASTAVEN TAK, ABY MOHLY BÝT ÚSPĚŠNĚ REALIZOVÁNY PŘEDPOKLÁDANÉ AKTIVITY?

---

**ANO**, projekt byl organizačně nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity. V rámci reflexe realizace projektu pracovníky organizace nebyly identifikovány žádné problémy s řízením projektu. K organizačnímu zajištění projektu neměli pracovníci organizace žádné výhrady.

#### EO 1.2 POČÍTAL NÁVRH PROJEKTU SE SPOLUPRACÍ SE VŠEMI RELEVANTNÍMI KLÍČOVÝMI STAKEHOLDERY?

---

**ANO**, návrh projektu počítal se všemi relevantními stakeholdery již od počátku projektu, kdy byl tento projekt přestaven, a kdy byla vyžádána jejich součinnost při zpracování projektové žádosti. Nastavení jednotlivých aktivit tak bylo se všemi stakeholdery předem konzultováno, resp. spoluvytvářeno, což omezilo odmítavý přístup k jejich zapojení v případě, že by byl projekt podpořen.

Návrh projektu i samotná evaluace využívala participativní přístup, pracovníci organizace byli zapojeni do evaluace prostřednictvím reflexe průběhu realizace projektu, a dále identifikací největší změny v organizaci. Relevantní aktéři vnímají zapojení při nastavování aktivit jako dostatečné.

#### EO 1.3 BYLY JEDNOTLIVÉ AKTIVITY NASTAVENY TAK, ABY MOHLY BÝT DOSAŽENY OČEKÁVANÉ VÝSTUPY?

---

**ANO**, jednotlivé aktivity byly nastaveny tak, aby mohly být dosaženy očekávané výstupy. Aktivity byly zajišťovány členy týmu, kteří měli odborné předpoklady pro jejich dosažení. Projekt byl průběžně evaluován a na základě výsledků evaluace probíhala úprava projektových aktivit tak, aby bylo dosaženo potřebné kvality.

Na základě hloubkových rozhovorů byly identifikovány slabé a silné stránky vytvořených organizačních dokumentů (viz Identifikace slabých a silných stránek organizačních dokumentů). Postřehy a připomínky pracovníků byly zapracovány při revizi dokumentů. Při tvorbě strategických dokumentů bylo využito právního poradenství.

Aktivity byly aktéry hodnoceny jako užitečné. Pozitivní ohlas zaznamenaly zejména vzdělávací akce, kterých se pracovníci organizace ochotně účastnili. Pro zvýšení relevance vzdělávacích aktivit pro jednotlivé pracovníky byly nejprve zjišťovány jejich vzdělávací potřeby. Fixace postupu pro vyhodnocení těchto potřeb byla jedním z cílů projektu. Vybrané vzdělávací kurzy následně zajišťovaly uznávané externí vzdělávací instituce a oslovení lektori.

## **EO 2.1 PROBÍHALA REALIZACE AKTIVIT V SOULADU S PLÁNEM?**

---

**ČÁSTEČNĚ**, realizace jednotlivých aktivit částečně probíhala dle připraveného harmonogramu. V roce 2020 totiž nečekaně zasáhla vyšší moc v podobě Covidové pandemie, která ovlivnila zejména realizaci KA 2, zaměřenou na vzdělávací aktivity. V této aktivitě došlo ke značným posunům a přesouvání naplánovaných kurzů na pozdější období. Situace byla konzultována s ŘO, který vydal mimořádná opatření k těmto aktivitám i k možnosti realizovat on-line kurzy. V této souvislosti tak byla na ŘO podána Žádost o změnu týkající se prodloužení doby realizace této klíčové aktivity. Žádost byla ze strany ŘO schválena, a tak byl harmonogram upraven.

Dále byl identifikován posun v KA 5, zejména v případě tvorby webových stránek, kdy byla zjištěna technická omezení a komplikace, jež se musely nejdříve vyřešit a následně znovu provést aktualizace prací na webových stránkách. Funkčnost webu byla testována déle a byla tak zpožděna finalizace této části KA 5 a ostré nasazení webu do provozu. I přes toto zpoždění se však aktivitu podařilo naplnit bez negativního dopadu ostatní činnosti prováděné při realizaci projektu.

V projektu nenastaly žádné podstatné změny, které by vyžadovaly změnu projektu či rozpočtu.

## **EO 2.2 BYLI DO PROJEKTU ZAPOJENI VŠICHNI RELEVANTNÍ KLÍČOVÍ AKTÉŘI?**

---

**ANO**, všichni klíčové aktéři byli do projektu zapojeni plánovaným způsobem.

## **EO 2.3 PROBÍHALA REALIZACE AKTIVIT TAK, ABY BYLY DOSAŽENY OČEKÁVANÉ VÝSTUPY?**

---

**ANO**, míra dosažení očekávaných výstupů jednotlivých aktivit byla naplněna na 100 %. Všechny dokumenty byly vytvořeny a následně také implementovány – viz tab. č. 5 Přehled počátečního a konečného stavu sledovaných indikátorů.

## **EO 3.1 BYL SESTAVEN KVALITNÍ PROJEKTOVÝ TÝM VZHLEDEM K POTŘEBÁM PROJEKTU?**

---

**ANO**, projekt zajišťovalo pět osob s potřebnými zkušenostmi; výzkumný ředitel spolu s provozní ředitelkou zajišťovali zejména aktivity směřující k nastavení strategického řízení organizace (KA1 a KA3–KA6). Díky svým dosavadním zkušenostem s řízením organizace jako takové a vedením dalších výzkumných projektů bylo zajištěno naplnění těchto aktivit a dosažení stanovených výstupů a výsledků. Koordinátorka cílové skupiny zajišťovala plánování a realizaci vzdělávacích kurzů pro cílovou skupinu. V průběhu řešení projektu sice došlo k fluktuaci zaměstnanců na této pozici, vždy byl ale kladen důraz na odpovídající nahrazení původních osob a jejich odbornost. Tuto aktivitu tedy vždy zajišťovala osoba se zkušenostmi v oblasti řízení lidských zdrojů. Na projektu se rovněž podílela administrátorka projektu, jež měla zkušenosti z jiných interních projektů. V počátcích projektu sice došlo k několika nezamýšleným a neúmyslným administrativním chybám, ty však

byly způsobeny nezkušeností s řízením tohoto typu projektu. Díky komunikaci s projektovou manažerkou však byly vzniklé komplikace vyřešeny. Poslední členkou realizačního týmu byla evaluátorka s několikaletými zkušenostmi v provádění evaluací, která byla schopná zajistit kvalitu samotné evaluace i objektivitu při hodnocení jednotlivých klíčových aktivit.

### **EO 3.2 BYLY ZAJIŠTĚNY VHODNÉ PROSTORY PRO REALIZACI PROJEKTOVÝCH AKTIVIT?**

---

**ANO**, realizace většiny projektových aktivit probíhala v prostorách organizace. Využívána byla prostorná zasedací místnost organizace, kde byly prezentovány výstupy/výsledky jednotlivých KA, případně kanceláře jednotlivých oddělení v případě menších operativních setkání. Výjimku tvořila KA 2 zaměřená vzdělávací aktivity, kdy byly zpočátku využívány učebny vybraných vzdělávacích agentur a následně byly v případě on-line kurzů využívány buď zasedací místnost organizace s PC připojeným k internetu, nebo domácí prostředí (v případě pandemie pracovala převážná část zaměstnanců z domova).

### **EO 3.3 BYLA PROVEDENA DOSTATEČNÁ ANALÝZA POTŘEB ORGANIZACE A PRACOVNÍKŮ/NIC ORGANIZACE?**

---

**ANO**, analýza potřeb organizace a pracovníků/nic byla vypracována v dostatečném rozsahu a zahrnovala všechny problematické oblasti řešené projektem. Do analýzy potřeb byli na počátku projektu zapojeni odborní pracovníci/nice i řídicí pracovníci/nice.

### **EO 4.1 DOŠLO KE ZLEPŠENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ ORGANIZACE?**

---

**ANO**, ke zlepšení strategického řízení organizace došlo. Byly vytvořeny důležité strategické dokumenty:

- Dlouhodobá strategie řízení organizace
- Střednědobá strategie řízení organizace
- Výzkumné plány

Vize, mise a strategické cíle organizace byly jasně formulovány. Výzkumné plány pro všechny oblasti výzkumné činnosti INESANu byly nastaveny a formalizovány. Vytvořené dokumenty byly adekvátně implementovány a aktuálně se používají v každodenní činnosti.

Dále došlo ke zvýšení znalosti vize a mise mezi pracovníky/nice organizace o 50 %, ke zlepšení hodnocení vnitřního prostředí pracovníky/nice organizace o 25 % a ke sjednocení hodnot a norem, které si pracovníci/nice spojují s činností organizace (pokles rozptylu o 20 %). Podrobnější analýza dosažení hodnot jednotlivých indikátorů je uvedena dále v tabulce 5 (Přehled počátečního a konečného stavu sledovaných indikátorů).

## **EO 4.2 DOŠLO KE SNÍŽENÍ RIZIKA SEGREGACE PRACOVNÍKŮ/NIC?**

---

**ANO**, v důsledku realizace projektu došlo ke snížení rizika segregace pracovníků/nic. K tomu přispělo vytvoření následujících dokumentů:

- Strategie rozvoje lidských zdrojů
- Individuální vzdělávací plány pro řídicí a výzkumné pracovníky/nice
- Nástroje pro zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků/nic
- Manuál pro hodnocení vzdělávacích kurzů

Tyto dokumenty byly zároveň adekvátně implementovány prostřednictvím uskutečněných workshopů. Proběhlo také jejich připomínkování a hodnocení (viz Reflexe realizace projektu – Průběh projektu).

Zároveň byly naplněny následující dílčí cíle směřující ke snížení rizika segregace pracovníků/nic v organizaci: (1) u všech řídicích a výzkumných pracovníků/nic byly identifikovány vzdělávací potřeby; (2) všichni řídicí i výzkumní/mné pracovníci/nice absolvovali/y naplánované vzdělávací kurzy - celkem se pracovníci organizace zúčastnili 26 vzdělávacích kurzů, přičemž někteří/é pracovníci/nice byli/y na vícero kurzech.

Pracovníci byli s kurzy v zásadě spokojeni (86 % dotazovaných pracovníků) a velká většina (82 %) hodnotila kurzy jako přínosné. Celkem 82 % pracovníků uvedlo, že se poznatky ze vzdělávacího kurzu pokoušelo uplatnit v rámci své pracovní činnosti a 73 % pracovníků poznatky z vzdělávacích kurzů používá při své současné pracovní činnosti. Velké většině (82 %) znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu pomohly při jejich práci (více viz Vyhodnocení vzdělávacích akcí). Spokojenost pracovníků/nic s pracovními příležitostmi a organizační kulturou se zaměřením na genderové rozdíly (rovnost šancí) se zvýšilo z hodnoty 7,35 na hodnotu 9,03.

## **EO 4.3 DOŠLO KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI SLADĚNÍ PRÁCE A SOUKROMÉHO ŽIVOTA?**

---

**ANO**, V důsledku realizace projektu došlo ke zlepšení řízení lidských zdrojů. K tomu napomohlo vytvoření následujících organizačních dokumentů:

- Strategie využívání flexibilních forem práce
- Směrnice - Podmínky upravující mateřskou a rodičovskou dovolenou
- Směrnice - Pravidla pro využívání flexibilní pracovní doby
- Směrnice - Pravidla pro čerpání studijního volna
- Směrnice - Pravidla používání ICT při práci z domova
- Přehodnocení směrnice upravující flexibilní formy práce

Tyto dokumenty byly zároveň adekvátně implementovány prostřednictvím proběhlých workshopů, na kterých s nimi byli pracovníci/nice organizace seznámeni/y a kde jim byly vysvětleny případné nejasnosti týkající se obsahu daných dokumentů.



Došlo také k dílčím změnám, k nimž vytvořené dokumenty přispěly. Počet hodin homeworkingu narostl o 25 %. Počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce se zvýšil z 0 na 3 osoby. Rozdíly ve využívání flexibilní pracovní doby byly sníženy (došlo ke snížení směrodatné odchylky o 10 %).

V průběhu realizace projektu byl také implementován informační systém umožňující vzdálený přístup k datům – hardware a software.

## **EO 4.4 DOŠLO KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V OBLASTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ/NIC?**

---

**ANO**, v důsledku řešení projektu došlo také ke zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic. Za účelem zlepšení řízení této oblasti byly vytvořeny následující dokumenty:

- Strategie hodnocení výzkumných pracovníků/nic
- Manuál pro hodnocení výzkumných pracovníků/nic
- Strategie hodnocení výzkumné organizace
- Manuál pro hodnocení výzkumné organizace

Tyto dokumenty byly zároveň adekvátně implementovány prostřednictvím proběhlých workshopů. Proběhlo také jejich připomínkování, kterého se účastnili všichni výzkumní pracovníci.

V organizaci dále došlo k dílčím změnám, které indikují zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic. Všichni výzkumní pracovníci/nice provedli/y sebehodnocení, se všemi těmito pracovníky/nicemi byly také realizovány hodnotící pohovory a všem byla poskytnuta výroční zpětná vazba (doporučení směřů rozvoje, aktualizace individuálního vzdělávacího plánu).

## **EO 4.5 DOŠLO KE ZLEPŠENÍ VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ KOMUNIKACE?**

---

**ČÁSTEČNĚ**, došlo v důsledku realizace projektu ke zlepšení vnitřní komunikace, nicméně celkově byly změny ve vnitřní komunikaci pracovníky/nicemi hodnoceny ani jako pozitivní, ani jako negativní. Naopak změny ve vnější komunikaci byly hodnoceny pozitivně. K tomu přispělo vytvoření následujících organizačních dokumentů:

- Strategie vnitřní komunikace
- Strategie vnější komunikace

Tyto dokumenty byly zároveň adekvátně implementovány prostřednictvím realizovaných workshopů. Proběhlo také jejich připomínkování a hodnocení, kterého se účastnili všichni výzkumní pracovníci (viz Reflexe realizace projektu – Průběh projektu).

Pracovníci/nice organizace byli různě spokojeni s vnější a vnitřní komunikací. V průměru hodnotili pracovníci změny v oblasti vnitřní komunikace ani jako pozitivní, ani jako negativní (3,1) a v oblasti vnější komunikace hodnotili jako spíše pozitivní (4,1).

Dále došlo k přepracování webu organizace, přičemž došlo zároveň ke zvýšení návštěvnosti z 5 019 návštěvníků na 6000.

## **EO 5. BYLO NA STRANĚ PŘÍJEMCE, RESP. CÍLOVÉ SKUPINY DOSAŽENO NĚJAKÝCH POZITIVNÍCH NEBO NEGATIVNÍCH NEZAMÝŠLENÝCH DOPADŮ? JAKÝCH? A JAKÉ FAKTORY JE OVLIVNILY?**

---

**NE**, nezamýšlené negativní ani pozitivní dopady nebyly identifikovány.

## **EO 6. JAK CELKOVĚ HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ ÚČELNOSTI (EFFECTIVENESS) PROJEKTU?**

---

**POZITIVNĚ**, v důsledku realizace projektu došlo k významnému zlepšení podmínek a prostředí pro práci výzkumných pracovníků/nic, strategického řízení a řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení a řízení lidských zdrojů v oblasti organizace práce (flexibilní způsoby práce). Zároveň došlo ke snížení rizika horizontální a vertikální segregace výzkumných pracovníků/nic o 30 %.

## **EO 7. JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UŽITEČNOSTI (UTILITY) PROJEKTU?**

---

**POZITIVNĚ**, realizace projektu byla hodnocena jako užitečná. Aktivity přispěly ke zvýšení sounáležitosti s organizací, ke zvýšení koordinace výzkumných činností, ke zlepšení organizace práce v oblasti využívání flexibilních forem práce, k vytvoření podmínek pro rozvoj pracovníků/nic (vzdělávání, hodnocení) i k zajištění rovných příležitostí. Intervence byly z hlediska potřeb cílové skupiny/organizace smysluplně zaměřeny.

## **EO 8. JAK HODNOTÍTE NAPLNĚNÍ UDRŽITELNOSTI (SUSTAINABILITY) PROJEKTU?**

---

**POZITIVNĚ**, udržitelnost lze hodnotit jako vysokou, také vzhledem k zapojení cílové skupiny do tvorby výstupů a realizace aktivit a důkladné implementaci vytvořených výstupů. Lze očekávat, že vytvořené dokumenty a nástroje pro hodnocení pracovníků/nic a organizace budou proto i nadále organizací využívány. Vzhledem k nastavení procesu tvorby individuálních ročních plánů a hodnocení pracovníků/nic lze také očekávat, že bude i nadále docházet ke zvyšování profesního vzdělání. Vzhledem k nastaveným procesům v oblasti řízení lidských zdrojů a vytvoření patřičných dokumentů (směrnic) lze předpokládat, že i flexibilní formy práce budou uplatňovány po ukončení projektu.

Také informační systém, resp. VPN bude i nadále pracovníky/nicemi organizace využívána a vytvořený web bude i nadále využíván organizací k prezentaci.

## **EO 9. JAKÁ JSOU NEJDŮLEŽITĚJŠÍ DOPORUČENÍ Z TĚTO EVALUACE PRO LEPŠÍ NASTAVENÍ OBDOBNÝCH ČI NAVAZUJÍCÍCH PROJEKTŮ V BUDOUČNU?**

---

Formulovány byly následující doporučení pro úpravu organizačních procesů:

### **PRVNÍ OKRUH DOPORUČENÍ – INTENZIVNĚJŠÍ KOMUNIKACE K CÍLOVÉ SKUPINĚ**

Vnitřní komunikace nezaznamenala ze strany cílové skupiny významné pozitivní hodnocení či posun k lepšímu. Vzhledem k této skutečnosti by v případě realizace podobného projektu bylo vhodné:

- průběžně informovat cílovou skupinu o probíhajících činnostech (organizace společných setkání)
- průběžně představovat výsledky z jednotlivých klíčových aktivit
- zařadit samostatný bod o tomto projektu do organizačních pracovních porad
- zapojit do předávání informací o projektu vedoucí jednotlivých oddělení

### **DRUHÝ OKRUH DOPORUČENÍ – LEPŠÍ ORGANIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT**

Výsledky této evaluace přinesly zjištění, že se pracovní vytížení cílové skupiny nerovnoměrně zvyšovalo v souvislosti s jejich zapojováním do jednotlivých vzdělávacích kurzů. V této souvislosti by bylo v případě realizace obdobného projektu vhodné:

- zajistit více termínů jednoho kurzu
- zajistit účast cca 2-3 osob na jednom kurzu, aby byla zachována zastupitelnost pracovníků
- poptávat individuální zajištění kurzu v prostorách naší organizace (efektivnější využití finančních prostředků i času)

### **TŘETÍ OKRUH DOPORUČENÍ – OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT**

Z provedené evaluace vyplývá, že v budoucnu by bylo vhodné následujících zaměření vzdělávacích aktivit:

- odborné dovednosti
- anglický jazyk

## 3.4 VYHODNOCENÍ SLEDOVANÝCH INDIKÁTORŮ

### Konstrukce indikátorů

# KONSTRUKCE MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ

1. Posláním naší organizace je stimulovat využívání evaluací a podpora realizátorů evaluací.
2. Posláním naší organizace je šíření spolehlivých, vědecky podložených poznatků využitelných v rozhodovací činnosti různých subjektů.
3. Naše organizace usiluje o využívání moderních vědeckých postupů a poskytování získaných poznatků badatelům a významným institucím.
4. Naše organizace ve své praxi dostatečně reflektuje svoji misi a vizi.
5. Zaměstnanci naší organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.

ZNALOST MISE  
A VIZE  
ORGANIZACE

39 charakteristik organizace: (strategicky orientovaná × bez strategie, cílevědomá × bezcílná, sebevědomá × bez sebevědomí, známá × neznámá, spolehlivá × nespolehlivá, mladá × stará, velká × malá, silná × slabá, rozhodná × nerozhodná, výrazná × nevýrazná, moderní × zastaralá, inovativní × tradicionalistická, připravená × nepřípravená, flexibilní × nepružná, zkušená × nezkušená, informovaná × neinformovaná, plánující × bez plánu, zaměřená na klienta × bez zaměření na klienta, učící se × neučící se, oblíbená × neoblíbená, zasvěcená × nezasvěcená, aktivní × pasivní, odborná × laická, podporující týmovou práci × rozdělující kolektiv, podporující individualitu × oceňující průměrnost, výkonná × nevýkonná, rozvíjející potenciál pracovníků × inhibující potenciál pracovníků, posilující odpovědnost × posilující nesamostatnost, zájímající se o potřeby pracovníků × nezajímající se o potřeby pracovníků, sociálně odpovědná × sociálně neodpovědná, vedená hodnotami × bez hodnot, integrovaná × dezintegrovaná, spolupracující × nespolupracující, otevřená × uzavřená, zásadová × liknavá, propojující × rozdělující, čestná × nepoctivá, chválná × oovržená. transparentní × neopřehledná)

PERCEPCE  
HODNOT  
A NOREM

1. Forma práce z domova mi vyhovuje.
2. Při práci z domova nemám problém s komunikací se spolupracovníky/icemi.
3. Jsem naprosto spokojen/a s tím, v jakém rozsahu mohu vykonávat práci z domova.
4. Můžu z domova pracovat, kdykoli chci.
5. Když pracuji z domova, mám k tomu všechno, co potřebuji.
6. Pro práci z domova mám odpovídající technické vybavení.

HOMEWORKING

Aritmetický průměr osmi parciálních monitorovacích indikátorů vnitřního prostředí organizace  
(1. řízení organizace, 2. fyzické podmínky, 3. komunikace, 4. úroveň spolupráce, 5. dodržování norem, 6. ohodnocení práce, 7. rovnost šancí a 8. rozvoj a růst)

VNITŘNÍ  
PROSTŘEDÍ  
ORGANIZACE

Aritmetický průměr čtyř parciálních monitorovacích indikátorů rizika segregace  
(1. rovnost příležitostí mužů a žen, 2. možnosti kariérního růstu, 3. možnosti vzdělávání, 4. způsob odměňování)

ELIMINACE  
SEGREGACE

Výpočet indikátorů je založen na následujícím postupu:

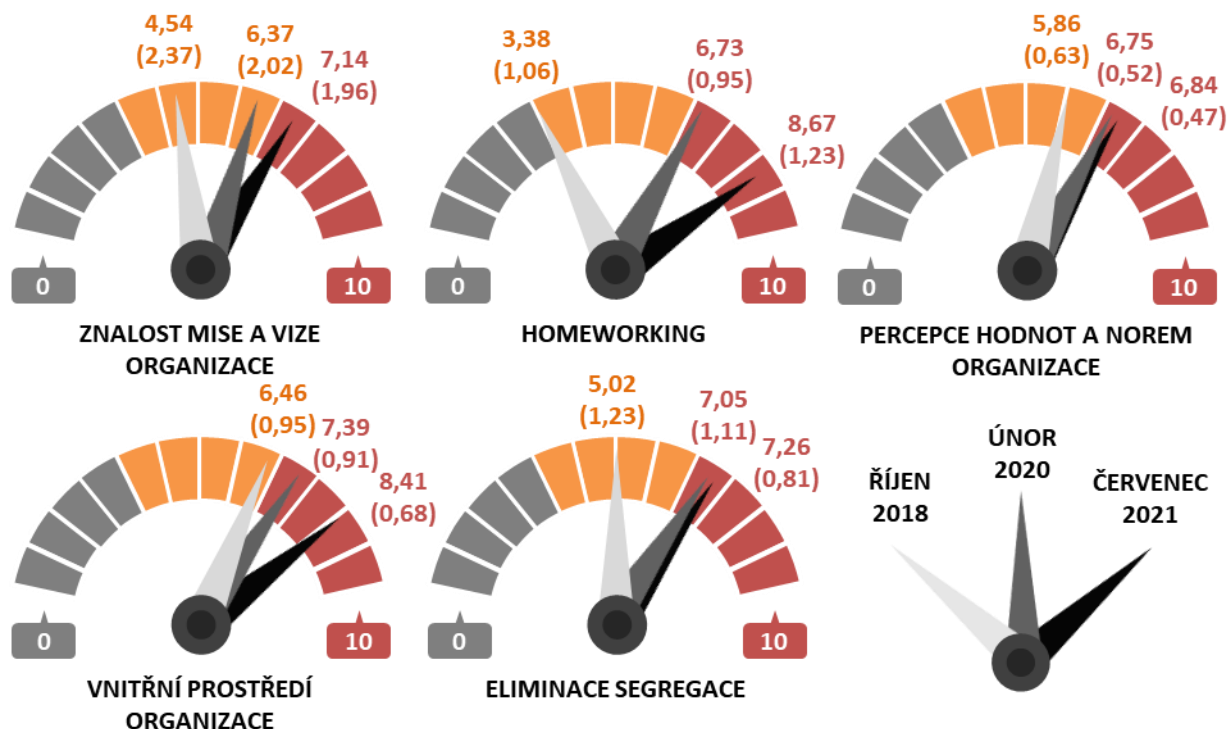
- sumarizace hodnot jednotlivých proměnných vstupujících do indikátoru (stupnice 1 až 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší hodnocení/stupnice 1 až 7, kde 1 je nejhorší a 7 nejlepší hodnocení); případy, u kterých nebyly uvedeny hodnoty všech proměnných, nebyly do výpočtu indikátoru zařazeny z důvodu možného zkreslení výsledků
- výsledná suma hodnot jednotlivých proměnných ( $\sum X_i$ ) v indikátoru, byla na základě následujícího vzorce transponována na škálu 0–10, kde 0 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení, a byla tak vytvořena hodnota indikátoru

**INDIKÁTOR (I) = (( $\sum X_i - n$ )/n \* 0,4 (pro škálu 1 až 5); INDIKÁTOR (I) = (( $\sum X_i - n$ )/n \* 0,6 (pro škálu 1 až 7)**

kde n je počet proměnných a  $X_i$  je hodnota i-té proměnné (i=1 až n)

- indikátor „Vnitřní prostředí organizace“ byl vytvořen na základě následující vzorce: **INDIKÁTOR (I) =  $\sum PI_i / 8$**  kde  $PI_i$  je i-tý parciální indikátor vnitřního prostředí organizace (i=1 až 8)
- indikátor „Riziko segregace“ byl vytvořen na základě následující vzorce: **INDIKÁTOR (I) =  $\sum PI_i / 4$**  kde  $PI_i$  je i-tý parciální indikátor rizika segregace (i=1 až 4)

**Obrázek 7: Přehled hlavních monitorovacích indikátorů**

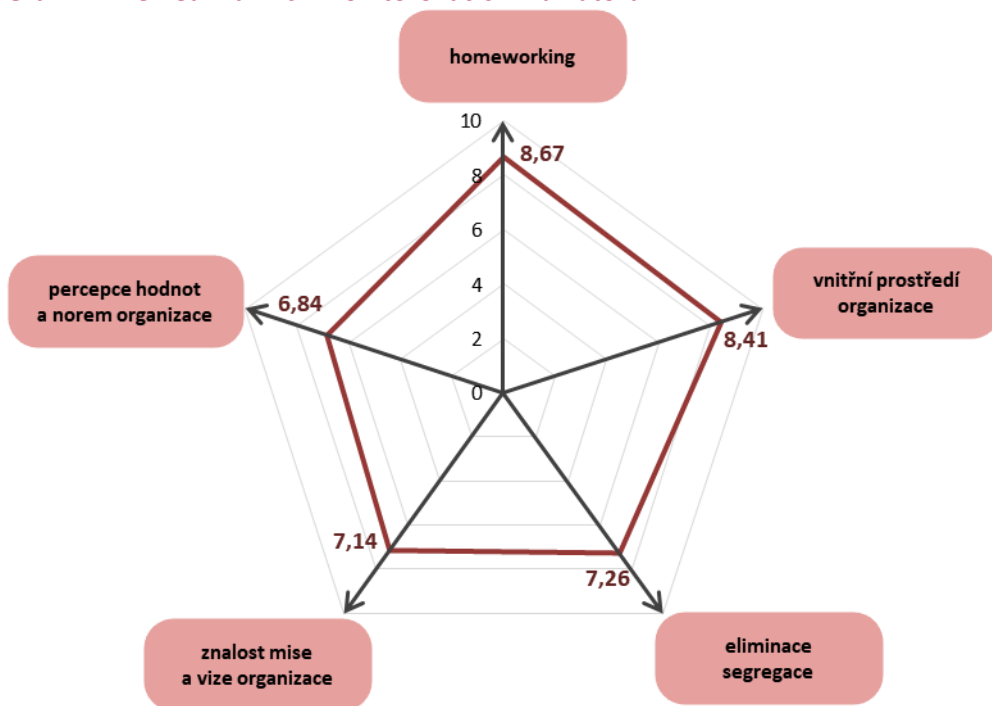


Zdroj: INESAN (2020, N=12/12/12/8–12/8–12)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení

Pozn.: hodnoty v závorce udávají směrodatnou odchylku; v případě indikátoru vnitřní prostředí organizace a riziko segregace je směrodatná odchylka průměrná hodnota směrodatných odchylek parciálních indikátorů, ze kterých jsou dané indikátory vypočteny

**Graf 17: Přehled hlavních monitorovacích indikátorů**



Zdroj: INESAN (2020, N=12/8–12/8–12/12/12)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení

## KONSTRUKCE PARCIÁLNÍCH INDIKÁTORŮ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

1. Spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným
2. Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich původ.
3. Myslím, že naše organizace je dobře řízena.
4. Naše organizace vynakládá dostatečné úsilí, aby získala přehled o názorech a postojích zaměstnanců.
5. Naše organizace ve své praxi dostatečně reflektuje svoji misi a vizi.
6. Práce v naší organizaci je dobře organizována.
7. V naší organizaci je většinou dostatek pracovníků/ic na zvládnutí požadované práce.
8. V případě potřeby se na svoji nadřízenou/svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.
9. Moje nadřízená/můj nadřízený vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit.
10. Většina lidí v našem oddělení má s nadřízenou/nadřízeným přátelské vztahy.
11. Moje nadřízená/můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě.
12. Moje nadřízená/můj nadřízený má dostatečnou autoritu k efektivnímu vedení naší skupiny.
13. Moje nadřízená/můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků/ic a využívá jich.
14. Myslím, že naše pracoviště je naší nadřízenou/naším nadřízeným dobře řízeno.
15. Mohu se ozvat, pokud mám na věc jiný názor než moje nadřízená/můj nadřízený.
16. Moje nadřízená/můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle.
17. Moje nadřízená/můj nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu.
18. Moje nadřízená/můj nadřízený řídí naše pracoviště tak, že dosahuje stanoveného cíle v požadovaném termínu a kvalitě.
19. Moje nadřízená/můj nadřízený dává pracovníkům/icím pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků/ic.
20. Moje nadřízená/můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.
21. Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, moje nadřízená/můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitosti.



1. Moje práce vyžaduje setrvání v bolestivých, únavných pozicích.
2. Moje práce je fyzicky náročná.
3. Spokojenost s délkou pracovní doby
4. Spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo, hluk)
5. Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.
6. Mám možnost si svojí pracovní dobu nastavit (příchody a odchody ze zaměstnání, přestávky v práci).
7. Práce mi umožňuje dostatečně se věnovat své rodině, přátelům a koníčkům.

## FYZICKÉ PODMÍNKY

1. Spokojenost se vztahy s přímým nadřízeným
2. Spolupráce mezi pracovníky/icemi v organizaci je na dobré úrovni.
3. V naší organizaci je většinou dostatek pracovníků/ic na zvládnutí požadované práce.
4. Hodnocení zpětné vazby od kolegů/kolegyň
5. Moji spolupracovníci/ice jsou ochotni/y mi v případě potřeby pomoci s pracovním úkolem.
6. Mezi spolupracovníky/icemi si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při řešení pracovního úkolu.
7. Moji spolupracovníci/ice dokáží spolupracovat a odvést požadovanou práci.
8. Moji spolupracovníci/ice jsou velice přátelští/ské.
9. Hodnocení atmosféry na pracovišti

## ÚROVEŇ SPOLUPRÁCE

1. V organizaci jsou dodržovány pracovní právní předpisy a zákoník práce.
2. Jsem spokojený/á s tím, jak jsou hodnoty organizace uplatňovány v praxi.
3. Jsem spokojený/á s tím, jak jsou směrnice organizace uplatňovány v praxi.

## DODRŽOVÁNÍ NOREM

1. Při práci z domova nemám problém s komunikací se spolupracovníky/icemi.
2. Hodnocení zpětné vazby od nadřízených
3. V případě potřeby se na svoji nadřízenou/svého nadřízeného mohu kdykoliv obrátit.
4. Většina lidí v našem oddělení má s nadřízenou/nadřízeným přátelské vztahy.
5. Mohu se ozvat, pokud mám na věc jiný názor než moje nadřízená/můj nadřízený.
6. Hodnocení zpětné vazby od kolegů/kolegyň
7. Mezi spolupracovníky/icemi si často vyměňujeme různé informace, které mi pomáhají při řešení pracovního úkolu.
8. Mohu se ozvat, pokud mám na věc jiný názor než ostatní.
9. Mám dostatek informací pro kvalitní výkon své práce.
10. Zaměstnanci naší organizace jsou dobře seznámeni s tím, čeho chce organizace v budoucnosti dosáhnout.
11. V organizaci funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou informace včas.
12. V organizaci funguje dobrý systém informování, díky kterému se ke mně dostanou všechny potřebné informace.
13. Spokojenost s komunikací prostřednictvím e-mailu.
14. Spokojenost s komunikací se spolupracovníky/icemi na dálku (distanční).
15. Spokojenost s komunikací na poradách.
16. Spokojenost s prostředky komunikace se spolupracovníky/icemi.
17. Spokojenost se způsobem zadávání úkolů spolupracovníkům/icím.
18. Spokojenost s dostupností potřebných dokumentů k výkonu práce.
19. Spokojenost s komunikací prostřednictvím skype.
20. Spokojenost s technickým zajištěním komunikace v organizaci.
21. Spokojenost s přímou komunikací se spolupracovníky/icemi.

## KOMUNIKACE

1. Spokojenost s platovým ohodnocením
2. Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami
3. Spokojenost s možnostmi povýšení
4. Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení.
5. Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání.
6. Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé.
7. V naší organizaci je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon.

OHODNOCENÍ  
PRÁCE

1. V mé práci je řada výzev.
2. Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání / rozšiřování kvalifikace
3. Moje nadřízená/můj nadřízený mě vede ke zlepšení mého pracovního výkonu.
4. Moje nadřízená/můj nadřízený aktivně podporuje můj odborný růst.
5. Pokud jde o možnost školení v naší organizaci, moje nadřízená/můj nadřízený mě aktivně povzbuzuje ve využívání těchto příležitostí.
6. Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.
7. Ve svém zaměstnání zažívám pocit úspěchu.
8. Mám dostatek příležitostí k osobnímu rozvoji.
9. Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.
10. Je mi poskytován dostatek vzdělávacích aktivit pro zvyšování mé odbornosti.

ROZVOJ A RŮST

1. Spokojenost se stejnými možnostmi pro muže a ženy
2. Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich původ.
3. Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich gender.
4. Naše organizace jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou bez ohledu na jejich věk.
5. V naší organizaci nejsou překážky na základě genderu, které by pracovníkům/icím bránily prosadit se.
6. Pracovní úkoly nejsou pracovníkům/icím přidělovány na základě jejich genderu.
7. V naší organizaci nejsou lidé odměňováni na základě jejich genderu.

ROVNOST ŠANCÍ

Výpočet parciálních indikátorů je založen na následujícím postupu:

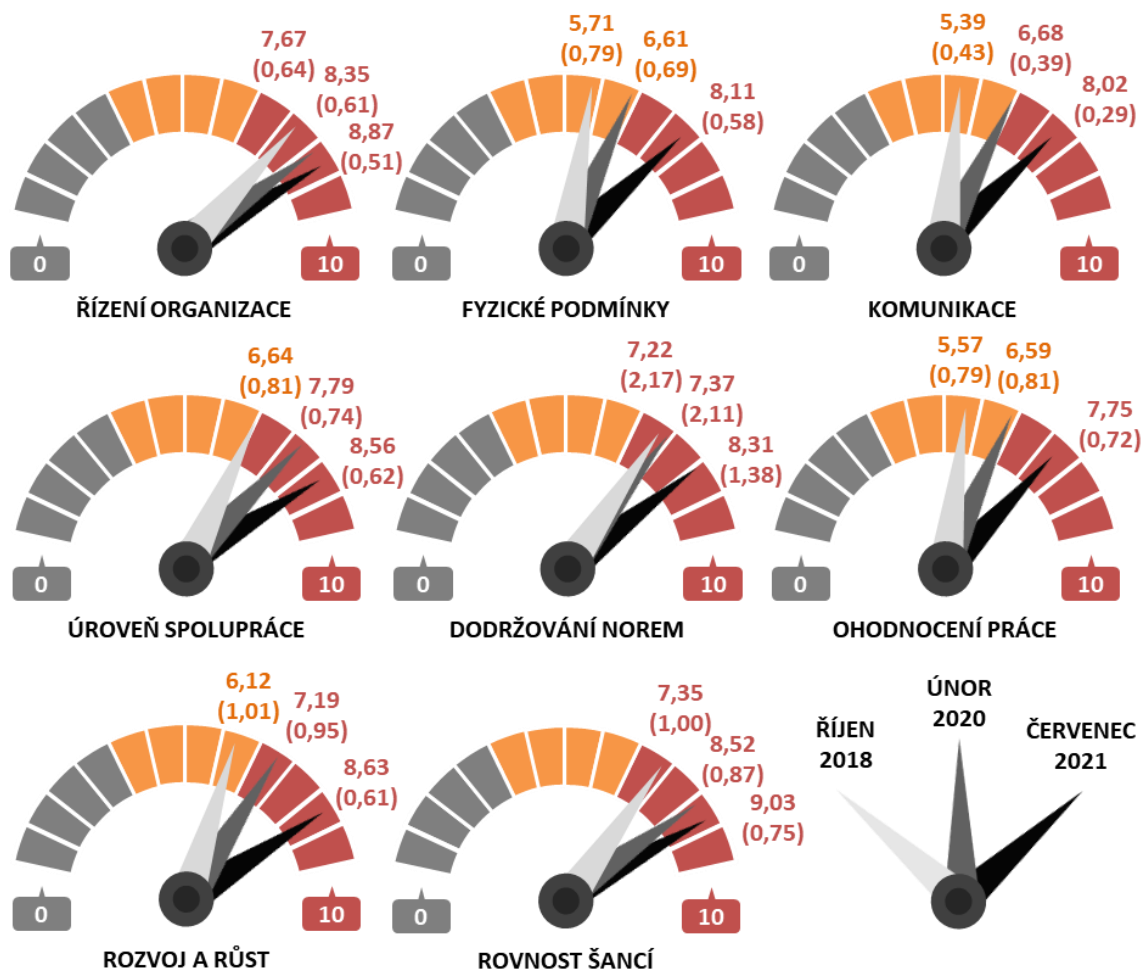
- a) sumarizace hodnot jednotlivých proměnných vstupujících do indikátoru (stupnice 1 až 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší hodnocení); případy, u kterých nebyly uvedeny hodnoty všech proměnných, nebyly do výpočtu indikátoru zařazeny z důvodu možného zkreslení výsledků
- b) výsledná suma hodnot jednotlivých proměnných ( $\sum X_i$ ) v indikátoru, byla na základě následujícího vzorce transponována na škálu 0–10, kde 0 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení, a byla tak vytvořena hodnota parciálního indikátoru

$$\text{PARCIÁLNÍ INDIKÁTOR (PI)} = ((\sum X_i) - n) / n * 0,4$$

kde  $n$  je počet proměnných a  $X_i$  je hodnota  $i$ -té proměnné ( $i=1$  až  $n$ )



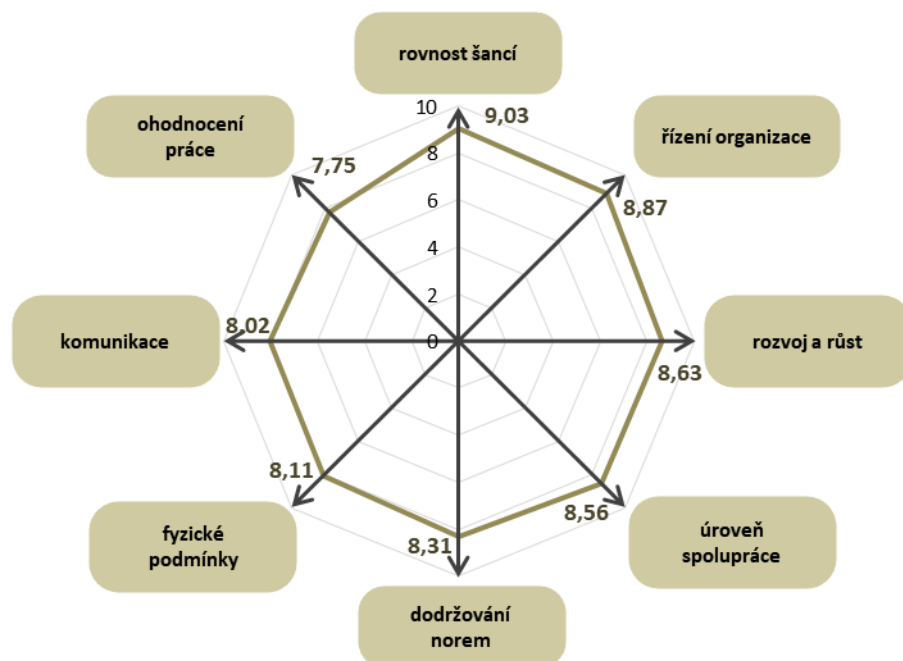
**Obrázek 8: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů vnitřního prostředí organizace**



Zdroj: INESAN (2020, N=8/12/11/9/10/12/12/10)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení; hodnoty v závorce udávají směrodatnou odchylku

**Graf 18: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů vnitřního prostředí organizace**

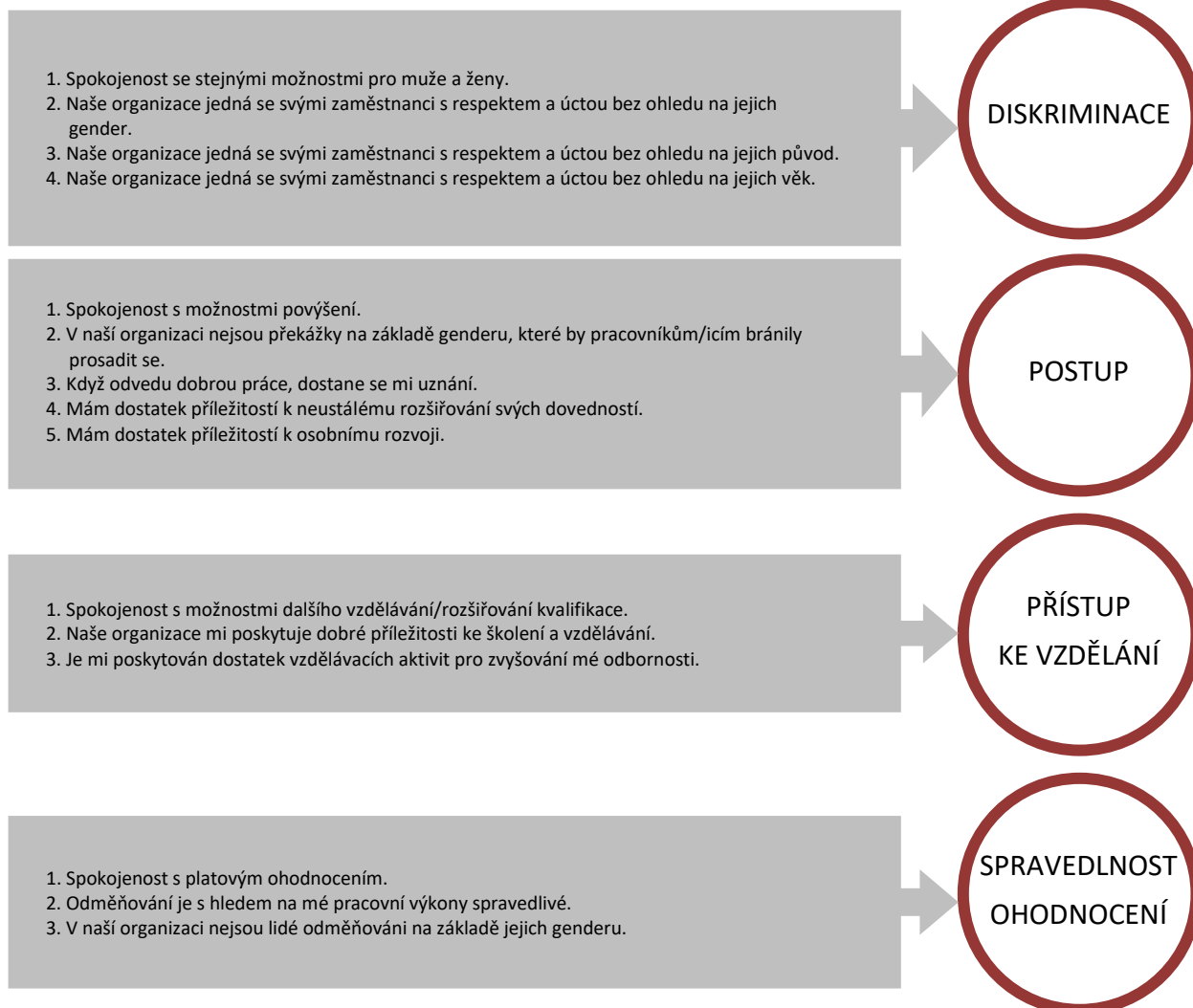


Zdroj: INESAN (2020, N=10/8/12/9/10/12/11/12)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení

# KONSTRUKCE PARCIÁLNÍCH INDIKÁTORŮ

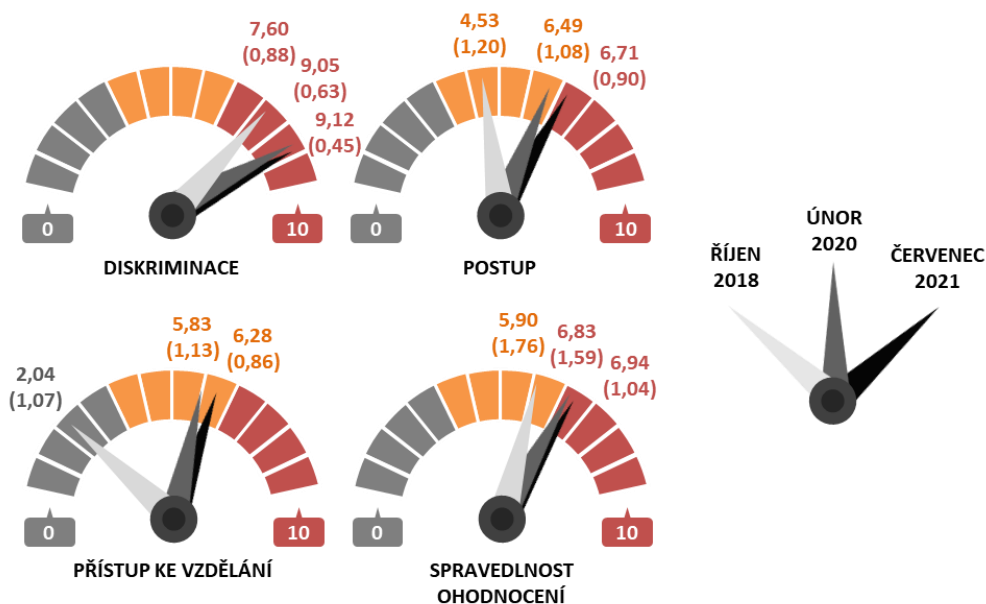
## RIZIKA SEGMENTACE



Výpočet parciálních indikátorů je založen na následujícím postupu:

- sumarizace hodnot jednotlivých proměnných vstupujících do indikátoru (stupnice 1 až 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší hodnocení); případy, u kterých nebyly uvedeny hodnoty všech proměnných, nebyly do výpočtu indikátoru zařazeny z důvodu možného zkreslení výsledků
- výsledná suma hodnot jednotlivých proměnných ( $\sum X_i$ ) v indikátoru, byla na základě následujícího vzorce transponována na škálu 0–10, kde 0 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení, a byla tak vytvořena hodnota parciálního indikátoru  
**PARCIÁLNÍ INDIKÁTOR (PI) =  $(\sum X_i - n) / n * 0,4$**   
kde  $n$  je počet proměnných a  $X_i$  je hodnota  $i$ -té proměnné ( $i=1$  až  $n$ )

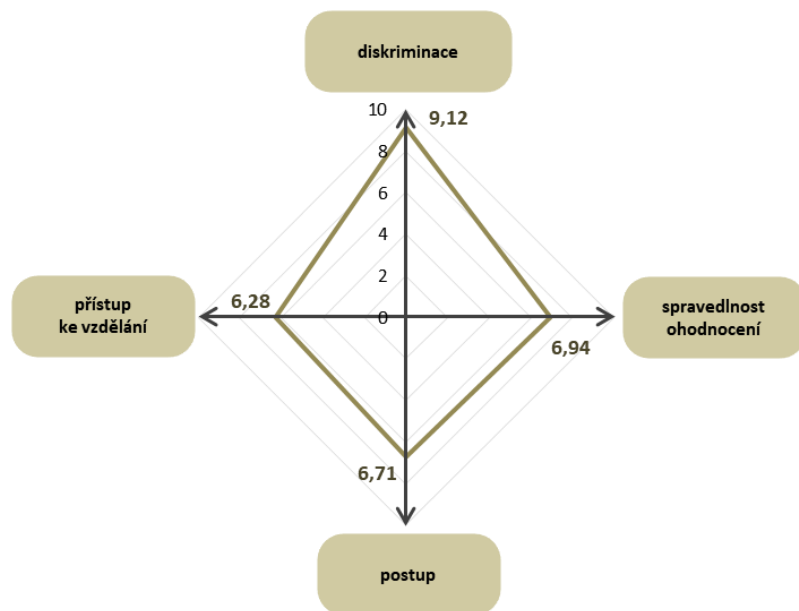
**Obrázek 9: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů rizika segregace**



Zdroj: INESAN (2020, N=12/11/12/11)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení; hodnoty v závorce udávají směrodatnou odchylku

**Graf 19: Přehled parciálních monitorovacích indikátorů rizika segregace**



Zdroj: INESAN (2020, N=12/11/11/12)

Pozn.: hodnoty indikátorů: 0 = nejhorší hodnocení, 10 = nejlepší hodnocení

### Přehled hodnot sledovaných indikátorů

Na počátku řešení projektu byly zaznamenány výchozí (base-line) hodnoty sledovaných ukazatelů. Na konci evaluace byla provedena rešerše organizačních dokumentů, dále dotazníková šetření s cílem získat hodnoty indikátorů po implementaci opatření. Následující tabulka uvádí přehled všech indikátorů stanovených na počátku řešení projektu a jejich finální hodnoty.

**Tabulka 5: Přehled počátečního a konečného stavu sledovaných indikátorů**

Interní indikátory	Počáteční stav	Konečný stav	Změna	Splnění cíle
Jasně formulována mise, vize a strategické cíle organizace je vytvořena (ano/ne)	ne, existuje v písemné, avšak v nevyhovující podobě	ANO	ano	✓
Dlouhodobá a střednědobá strategie řízení organizace je vytvořena (ano/ne)	ne, existuje pouze ve vágní, písemně nefixované formě	ANO	ano	✓
Jsou nastaveny a formalizovány výzkumné plány pro všechny oblasti výzkumné činnosti institutu - 7 oblastí (ano/ne)	ne, neexistují v žádné formě	ANO = v průběhu realizace projektu byly některé upraveny a sloučeny do tří oddělení, která budou dále rozvíjet výzkumnou činnost ve vybraných tématech	ano	✓
Znalost vize a mise mezi pracovníky/nicemi organizace (nárůst o 50 %)	4,54 (souhrnný indikátor)	7,14	+57 %	✓
Hodnocení vnitřního prostředí pracovníky/nicemi organizace (zlepšení o 25 %)	6,46 (souhrnný indikátor)	8,41	+30 %	✓
Sjednocení hodnot a norem, které si pracovníci/nice spojují s činností organizace (pokles rozptylu o 20 %)	0,63	0,47	-25 %	✓
Strategie rozvoje lidských zdrojů je vytvořena (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO	ano	✓
Individuální vzdělávací plány pro řídící a výzkumné pracovníky/nice jsou vytvořeny (ano/ne)	ne, neexistují v žádné formě	ANO	ano	✓
Jsou vytvořeny nástroje pro zjišťování vzdělávacích potřeb pracovníků/nic - formulář (ano/ne)	ne, neexistují v žádné formě	ANO	ano	✓
Jsou vytvořeny nástroje pro hodnocení vzdělávacích kurzů - dotazníky, manuál (ano/ne)	ne, neexistují v žádné formě	ANO	ano	✓
Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)	ne	ANO = realizace workshopu, umístění dokumentů na dostupné místo	ano	✓
Podíl řídicích a výzkumných pracovníků/nic, u nichž byly identifikovány vzdělávací potřeby (v %)	0 %	100 %	+100 %	✓
Podíl řídicích a výzkumných pracovníků/nic organizace, kteří absolvovali vzdělávací kurzy (v %)	0 %	100 %	+100 %	✓
Počet kurzů absolvovaných řídicími a výzkumnými pracovníky/nice	0	26	+26	✓
Zvýšené profesní vzdělání se uplatňuje v každodenní praxi pracovníka	ne	ANO	ano	✓
Zvýšené profesní vzdělání se odráží v lepším fungování organizace	ne	ANO	ano	✓
Spokojenost pracovníků/nic s pracovními příležitostmi a org. kulturou se zaměřením na genderové rozdíly (rovnost šancí)	7,35 (souhrnný indikátor)	9,03	+23 %	✓
Riziko horizontální a vertikální segregace výzkumných pracovníků/nic (snížení o 30 %)	1. 5,02 (střední riziko), 2. 2 dokumenty obsahující princip	7,26 (mírné riziko) <sup>6</sup> ANO = a je k dispozici všem zaměstnancům	-45 %	✓

<sup>6</sup> Zlepšení indikátoru představuje snížení rizika.

Byla vytvořena strategie využívání flexibilních forem práce (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO = a je k dispozici všem zaměstnancům	ano	✓
Byly přepracovány směrnice upravující flexibilní formy práce (ano/ne)	ne, jsou v původní formě	ANO = a je k dispozici všem zaměstnancům	ano	✓
Směrnice - Podmínky upravující mateřskou a rodičovskou dovolenou byla vytvořena	ne, neexistuje v žádné formě	ANO = jde o směrnici č. 12 a je uložena v příslušné složce u ostatních interních předpisů a směrnic	ano	✓
Směrnice - Pravidla pro využívání flexibilní pracovní doby byla vytvořena	ne, neexistuje v žádné formě	ANO = jde o směrnici č. 14 a je uložena v příslušné složce u ostatních interních předpisů a směrnic	ano	✓
Směrnice - Pravidla pro čerpání studijního volna byla vytvořena	ne, neexistuje v žádné formě	ANO = jde o směrnici č. 15 a je uložena v příslušné složce u ostatních interních předpisů a směrnic	ano	✓
Směrnice - Pravidla používání ICT při práci z domova byla vytvořena	ne, neexistuje v žádné formě	ANO = jde o směrnici č. 13 a je uložena v příslušné složce u ostatních interních předpisů a směrnic	ano	✓
Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)	ne	ANO	ano	✓
Byl implementován IS umožňující vzdálený přístup k datům - hardware a software (ano/ne)	ne	ANO = IS byl nastaven tak, aby všichni zaměstnanci měli přístup k datům a mohli pracovat i z jiného místa	ano	✓
Počet hodin homeworkingu (nárůst o 25 %)	0 %	nárůst o 25 %	+25 %	✓
Spokojenost pracovníků/nic s úpravou homeworkingu (nárůst o 25 %)	3,38 (souhrnný indikátor)	8,67	+156 %	✓
Rozdíly ve využívání flexibilní pracovní doby (snížení směrodatné odchylky o 10 % <sup>7</sup> )	0,47	0,39	-17 %	✓
Byla vytvořena strategie hodnocení výzkumných pracovníků/nic (ano/ne)	ne, existuje pouze nesystematicky používaný návrh hodnocení	ANO	ano	✓
Byl vytvořen dotazník spokojenosti pracovníků/nic s pracovními podmínkami (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO	ano	✓
Byl vytvořen formulář pro interní hodnocení VO (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO	ano	✓
Byl vytvořen manuál pro vedení hodnotícího pohovoru (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO	ano	✓
Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)	ne	ANO = realizace workshopu, umístění dokumentů na dostupné místo	ano	✓
Podíl výzkumných pracovníků/nic, kteří každoročně provádějí sebehodnocení	0 %	100 %	+100 %	✓

<sup>7</sup> Směrodatná odchylka odráží pokles rozdílu mezi jednotlivými pracovníky: nižší směrodatná odchylka znamená, že jsou data soustředěna okolo celkového průměru, tedy že se v percepci možností využívání flexibilní pracovní doby pracovníci liší méně, než na počátku sledovaného období.

Podíl výzkumných pracovníků/nic, s nimiž byly provedeny hodnotící pohovory (ano/ne)	0 %	100 %	+100 %	✓
Podíl výzkumných pracovníků/nic, kterým byla poskytnuta výroční zpětná vazba	0 %	100 %	+100 %	✓
Byla vytvořena strategie vnitřní komunikace (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO =	ano	✓
Byla vytvořena strategie vnější komunikace (ano/ne)	ne, neexistuje v žádné formě	ANO =	ano	✓
Vytvořené dokumenty jsou adekvátně implementovány (ano/ne)	ne	ANO = realizace workshopu, umístění dokumentů na dostupné místo	ano	✓
Web organizace je přepracovaný (ano/ne)	ne, je v původním stavu	ANO = byl vytvořen nový web, který je funkční a veřejně dostupný	ano	✓
Spokojenost pracovníků/nic s komunikací (zvýšení)	5,39 (souhrnný indikátor)	8,02	+49 %	✓
Zvýšení návštěvnosti webové prezentace (počet návštěv webu)	5 019	6000 = ANO	+981	✓

Monitorovací indikátory	Počáteční stav	Konečný stav	Změna	Splnění cíle
Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)	0	2 (Závěrečná evaluační zpráva, Zpráva z genderového auditu)	+2	✓
Počet zaměstnavatelů, kteří podporují flexibilní formy práce	0	1 (INESAN)	+1	✓
Počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce	0	3 (jeden výzkumný a dva administrativní pracovníci)	+3	✓

Zdroj: INESAN (2021)

Pozn.: Výpočet souhrnných indikátorů je založen na sumarizaci hodnot jednotlivých proměnných vstupujících do indikátoru (stupnice 1 až 5, kde 1 je nejhorší a 5 nejlepší hodnocení/stupnice 1 až 7, kde 1 je nejhorší a 7 nejlepší hodnocení). Výsledná suma hodnot jednotlivých proměnných v indikátoru, byla na základě následujícího vzorce transponována na škálu 0–10, kde 0 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení, a byla tak vytvořena hodnota indikátoru. Postup získání jednotlivých indikátorů a výčet proměnných, z nichž byl sestaven je podrobně popsán v příloze Baseline šetření.

Míra rizika segregace je určována na základě dvou dimenzí. První vychází z toho, jak pracovníci/nice organizace hodnotí úroveň 4 organizačních oblastí, jejichž nastavení má významný dopad na míru rizika segregace, a to rovnost příležitostí mužů a žen, možnosti kariérního růstu, možnosti vzdělávání a způsob odměňování. Hodnota udává hodnocení úrovně dané oblasti z hlediska pracovníka a pohybuje se na škále 0–10, kde 0 je nejhorší hodnocení a 10 nejlepší hodnocení. Druhá dimenze reflektuje institucionální předpoklady a sleduje implementaci principu rovných příležitostí mužů a žen do procesů v organizaci prostřednictvím jejich ukotvení v dokumentech organizace, které mohou vytvářet předpoklady pro snížení rizika segregace (strategické dokumenty, hodnotící nástroje, pracovní postupy, dokumenty fixující vzdělávací strategii a kariérní postup).

## 4. ZÁVĚR

V rámci evaluační zprávy byly hodnoceny vzdělávací akce, dále byla provedena reflexe projektu, a to v průběhu a v závěru realizace projektu. V dalším ohledu byly vyhodnoceny evaluační otázky a sledované indikátory.

Vzdělávací akce byly většinou pracovníků (82 %) souhrnně hodnoceny jako přínosné. Celkově bylo se vzdělávacími akcemi spokojeno 86 % dotazovaných. Celkem 82 % pracovníků uvedlo, že se poznatky ze vzdělávacího kurzu pokoušelo uplatnit v rámci své pracovní činnosti. Celkem 73 % pracovníků pak poznatky z vzdělávacích kurzů používalo při své současné pracovní činnosti. Velké většině (82 %) pak znalosti získané v rámci vzdělávacího kurzu pomohly při jejich práci.

Co se týče reflexe průběhu projektu, pracovníky organizace byly identifikovány slabé a silné stránky organizačních dokumentů. Zjištěné slabé stránky byly následně reflektovány při úpravě daných dokumentů a jejich finalizaci. Dále byly identifikovány problémy související s realizací projektu a pozitivní a negativní dopady dosavadní realizace projektu.

Mezi problémy, které souvisely s realizací projektu, patřilo málo času na vstřebání změn, málo informací o realizovaném projektu, nedostatečná a neefektivní komunikace mezi pracovníky nebo to, že v počáteční fázi při současné reorganizaci procesů v organizaci nebylo jasné, co a s jakým pracovníkem řešit. Zjištěné negativní dopady byly zohledněny při následujícím nastavení organizačních procesů tak, aby byl snížen negativní dopad řešené programu na jednotlivé organizační procesy.

Reflexe závěru projektu se zaměřila na zhodnocení změn v oblasti vnitřní komunikace, vnější komunikace, vzdělávání, pracovních podmínek, nastavení cílů oddělení a nastavení cílů organizace. Ve všech oblastech byly zaznamenány pozitivní změny. Negativní změny nebyly zaznamenány pouze v oblasti nastavení vnější komunikace. Mezi nejčastěji zaznamenané pozitivní změny patřilo: zavedení porad vedoucích, vytvoření profilu na sociálních sítích Facebook a LinkedIn; zveřejňování zpráv o činnosti organizace na sociálních sítích a lepší prezentace navenek; výběr prakticky zaměřených, vhodných nebo přínosných kurzů jako je projektové řízení, anglický jazyk, soft skills, akademické psaní, prezentace výzkumných výsledků; samotná realizace vzdělávacích kurzů, realizace více vzdělávacích kurzů, široká nabídka; zavedení porad vedení a týmových porad; intenzivnější a efektivnější využívání homeworkingu; nastavení cílů oddělení, resp. nastavení odborných problémů a metod řešení a jasné definování cílů, resp. plánu rozvoje INESANu.

Mezi nejčastěji zaznamenané negativní změny patřilo příliš mnoho kurzů; velký objem práce, než je reálně možné kvalitně udělat, příliš mnoho projektů a zakázek, málo pracovníků. Následně byla identifikována nejvýznamnější změna, která nastala v důsledku realizace projektu. Na základě diskuze v rámci porady organizace bylo dosaženo shody v tom, že největší změna nastala v nastavení vnější komunikace, a to především v nové prezentace organizace navenek, vytvořením nového webu a nastavením profilů na sociálních sítích a sjednocení komunikace. Se změnami v této oblasti byli pracovníci také nejvíce spokojeni.

Realizace projektu měla podle 6 pracovníků z 8 dotázaných pozitivní dopad na jejich práci. Tito respondenti uváděli nejčastěji přínos díky vzdělávání a změně v pracovních postupech, v plánování práce. Realizace

projektu měla podle 5 pracovníků z 8 dotázaných negativní dopad na jejich práci. Tito respondenti uváděli nejčastěji časovou náročnost kurzů a méně času na pracovní činnost.

Projekt byl organizačně nastaven tak, aby mohly být úspěšně realizovány předpokládané aktivity. Do realizace projektových aktivit však zasáhla pandemie COVID-19, která měla dopad na komunikaci a spolupráci mezi pracovníky, a dále na vzdělávací aktivity, které musely být přesouvány. Proto byla zpracována žádost o nepodstatnou změnu v harmonogramu, kterou ŘO schválil. V projektu nenastaly podstatné změny. Všechny očekávané výstupy byly dosaženy. Všechny dokumenty, které byly vytvořeny, byly následně také implementovány.

V důsledku realizace projektu došlo ke zlepšení strategického řízení organizace. Byly vytvořeny strategické dokumenty, v rámci kterých byly jasně formulovány vize, mise a strategické cíle organizace. Dále došlo ke zvýšení znalosti vize a mise mezi pracovníky/nice organizace o 50 %, ke zlepšení hodnocení vnitřního prostředí pracovníky/nice organizace o 25 % a ke sjednocení hodnot a norem, které si pracovníci/nice spojují s činností organizace (pokles rozptylu o 20 %). Viz dále tabulka 5 (Přehled počátečního a konečného stavu sledovaných indikátorů).

V důsledku realizace projektu došlo také ke snížení rizika segregace pracovníků/nic. K tomu přispělo vytvoření patřičných organizačních dokumentů. U všech řídicích a výzkumných pracovníků/nic byly zároveň identifikovány vzdělávací potřeby. Všichni řídicí i výzkumní/né pracovníci/nice také absolvovali/y vzdělávací kurzy, kterých bylo celkem 26.

Dále došlo v důsledku realizace projektu také ke zlepšení řízení lidských zdrojů. K tomu napomohlo vytvoření patřičných organizačních dokumentů směrnic a strategií. Došlo také k dílčím změnám, k nimž vytvořené dokumenty přispěly. Počet hodni homeworkingu narostl o 25 %. Počet osob pracujících v rámci flexibilních forem práce se zvýšil na 3 osoby. Rozdíly ve využívání flexibilní pracovní doby byly sníženy. V průběhu realizace projektu byl také implementován informační systém umožňující vzdálený přístup k datům - hardware a software.

Zlepšilo se také řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic. Za účelem zlepšení řízení této oblasti byly vytvořeny organizační dokumenty. V organizaci dále došlo k dílčím změnám, které indikují zlepšení řízení lidských zdrojů v oblasti hodnocení pracovníků/nic. Všichni výzkumní pracovníci/nice provedli/y sebehodnocení, se všemi těmito pracovníky/nicemi byly také realizovány hodnotící pohovory a všem byla poskytnuta výroční zpětná vazba.

V důsledku realizace projektu došlo také ke zlepšení vnější komunikace. Vnitřní komunikace došla určitých pozitivních změn, ale celkově byly změny ve vnitřní komunikaci pracovníky/nicemi hodnoceny ani jako pozitivní, ani jako negativní. K tomu přispělo vytvoření strategií vnitřní a vnější komunikace. Dále došlo k přepracování webu organizace, přičemž došlo zároveň ke zvýšení návštěvnosti z 5 019 návštěvníků na 6000.

Realizované aktivity přispěly ke zvýšení identifikace s organizací, ke zvýšení koordinace výzkumných činností, ke zlepšení organizace práce v oblasti využívání flexibilních forem práce, k vytvoření podmínek pro rozvoj pracovníků/nic (vzdělávání, hodnocení) i k zajištění rovných příležitostí. Lze očekávat, že vytvořené dokumenty a nástroje pro hodnocení pracovníků/nic a organizace budou nadále organizací využívány.



Vzhledem k nastavení procesu tvorby individuálních ročních plánů a hodnocení pracovníků/nic lze také očekávat, že bude i nadále docházet ke zvyšování profesního vzdělání ze vzdělávacích kurzů. Vzhledem k nastaveným procesům v oblasti řízení lidských zdrojů a vytvoření patřičných dokumentů (směrnic) lze předpokládat, že i flexibilních forem práce budou uplatňovány i po ukončení projektu. Také informační systém, resp. VPN bude i nadále pracovníky/nicemi organizace využívána a vytvořený web bude i nadále využívána organizací k prezentaci. Monitorovací indikátory byly splněny na 100 %.

## 5. POUŽITÁ LITERATURA

- Babbie, E. R. (1995). *The practice of social research*. London: Wadsworth Cengage Learning.
- Birn, R. J. (2008). *The international handbook of market research techniques*. 2nd ed. London: Kogan Page Limited. s. 18.
- Clarke, A. (1999). *Evaluation Research*. London: Sage.
- Donaldson, S. I., Christie, Ch. A., Mark, M. M. (eds.). (2009). *What Counts as Credible Evidence in Applied Research and Evaluation Practice?* London, SAGE Publishing. ISBN 978-1-4129-5707-6.
- Freeman, H., Rossi P. (1993). *Evaluation: A systematic approach* (5th.ed.). Neubury Park, CA: Sage.
- Hendl, J. (2012). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (3. vyd.). Praha: Portál.
- Hendl, J., Remr, J. (2017). *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.
- Chen, H-T. (2006). *Practical program evaluation*. London: Sage.
- Kerlinger, F. N. a Lee, H. B. (2000). *Foundations of behavioral research*. Fourth edition. Australia: Cengage Learning. ISBN 0-15-507897-6.
- Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, Expert.
- Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 0-7619-1978-3.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods: A Systematic Approach*. Kalifornie: Sage.
- Pawson, R. (1989). *A measure for measures: a manifesto for empirical sociology*. London: Routledge. International library of sociology. ISBN 0-415-02659-8.
- Rallis, S. S., Grossman, G. B. (2003). *Mixed methods in evaluation contexts: a pragmatic Framework*, In: Handbook of Mixed methods in social & behavioral context, Eds. A. Tashakori a Ch. Tedllie. London: Sage.
- Remr, J. Honba za vyšší návratností. Stojí opravdu za to? *Evaluační teorie a praxe*. 2015, 3(1): 33–59.
- Remr, J. Participativně založené evaluační přístupy. *Evaluační teorie a praxe*. 2015, 3(2): 79–100.
- Wildemuth, B. M. (2009). *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, CT: Libraries Unlimited, 222 - 231. ISBN 9781591585039.

## O INSTITUTU

INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz) je první soukromý vědecko-výzkumný institut v oboru společenských věd založený v ČR. Jde o nezávislý subjekt, který byl založen podle pravidel stanovených Evropskou unií (Rámec Společenství pro státní podporu výzkumu, vývoje a inovací, 2014/C/198/01). Institut je výzkumnou organizací dle zákona č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací a je zapsán na Seznamu výzkumných organizací vedeném Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Cílem INESANu je provádět základní výzkum, aplikovaný výzkum nebo experimentální vývoj a šířit jejich výsledky prostřednictvím výuky, publikování nebo převodu technologií, přičemž veškerý zisk je zpětně investován do těchto činností.

Hlavními činnostmi, kterými se INESAN zabývá, jsou evaluace a sociální analýzy.

Evaluace jsou v INESANu chápány jako proces systematického sběru, zpracování a uspořádání informací, jehož cílem je racionální stanovení a objektivní měření hodnoty. Evaluace prováděné INESANem mají formu kontrolovaného šetření věcného základu (Merit) a přínosu (Worth) předmětu evaluace. Evaluace mohou zlepšit kvalitu a zvýšit účinnost prováděných programů či projektů, mohou optimalizovat proces jejich realizace a mohou přinést adekvátní a využitelnou zpětnou vazbu. V oblasti evaluací se INESAN specializuje na:

- metaevaluace (evaluace již provedených evaluací),
- evaluace intervenčních programů (hodnocení souboru opatření, jejichž cílem je změna či formování chování jednotlivců, společenských skupin či organizací).

Sociální analýzy jsou cílené na společenské problémy v rámci vytyčených prioritních tematických oblastí. INESANem prováděné analýzy obvykle zahrnují celý soubor vzájemně provázaných výzkumných aktivit; tím se sociální analýzy odlišují od běžných výzkumů. V rámci realizace sociálních analýz se pracovníci INESANu zaměřují na zkoumání vzájemné interakce vybraného problému a jeho společenského kontextu, což umožňuje analyzované problémy detailně popsat a vyhodnotit. V oblasti sociálních analýz je realizován zejména:

- primární a sekundární výzkum,
- syntetizující, komparativní a analytické studie,
- případové studie.

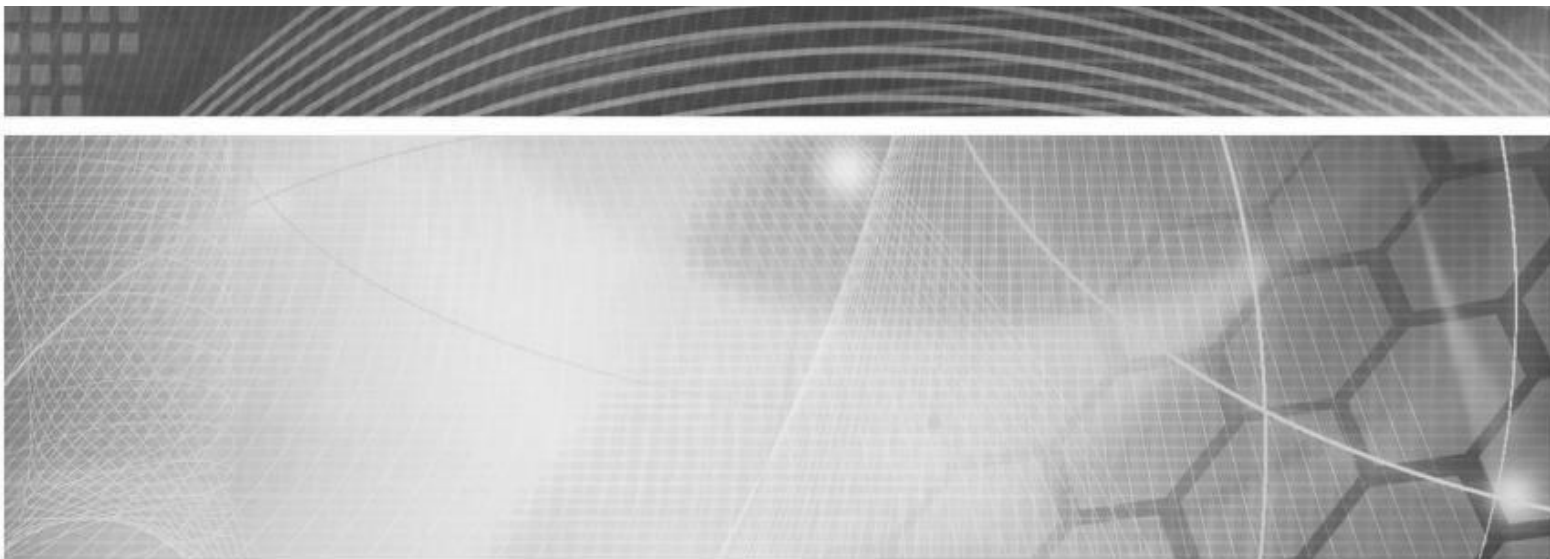
Mezi tematické okruhy, jejichž výzkumem se INESAN zabývá, patří senzitivní a sociálně zdravotní témata a rovněž životní prostředí.

Díky svému zázemí v oblasti metodologie aplikovaného společenskovědního výzkumu INESAN poskytuje také zpracování výzkumných šetření a metodologických analýz. INESAN rovněž poskytuje odborné služby při tvorbě metodických nástrojů pro evaluaci, realizuje samotná evaluační šetření, podílí se na přípravě zadávací dokumentace, poskytuje peer-review jednotlivých dokumentů vztahujících se k evaluaci a k metodologii společenskovědního výzkumu.

Publikace, expertízy, odborná stanoviska a posudky, které INESAN vydává, nejsou ovlivněny postoji donorů a zadavatelů, nýbrž obsahují nezávislý pohled expertů INESAN.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# ZLEPŠENÍ PODMÍNEK A PROSTŘEDÍ PRO PRÁCI VÝZKUMNÝCH PRACOVNÍKŮ

ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

ČERVENEC 2021

INESAN (Institut evaluací a sociálních analýz)

Sokolovská 351/25, 186 00 Praha 8

Tel: +420 220 190 597

E-mail: [info@inesan.eu](mailto:info@inesan.eu)

Web: [www.inesan.eu](http://www.inesan.eu)

