



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Závěrečná evaluační zpráva o realizaci projektu

[Projekt Sociální dialog a Společnost 4.0]

Registrační číslo: CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010266

*Projekt je financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím
Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky*

Obsah

Základní informace o projektu	1
Změny v projektu	7
Evaluce průběhu projektu	9
Evaluce produktů projektu	17
Naplnění cílů a aktivit projektu	34
Závěry a doporučení	36
Zdroje dat	37
Kontaktní informace	38

Základní informace o projektu

Název projektu

Posilování kapacit sociálních partnerů pro vedení sociálního dialogu na všech jeho úrovních s vazbou na změny ve struktuře práce a zaměstnanost v období realizace Průmyslu – Společnosti 4.0. Registrační číslo projektu CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010266.

Zkrácený název projektu: Sociální dialog a Společnost 4.0

Cíle projektu

Cílem projektu Sociální dialog a Společnost 4.0 je dosáhnout změny přístupu a myšlení zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů při vedení sociálního dialogu tak, aby adekvátně reagovali na změny, které přináší uplatnění nových technologií ve všech odvětvích ekonomiky se zaměřením na (a) Konvergenci mezd k vyspělým zemím EU (b) Změny na trhu práce a (c) Celoživotní vzdělávání.

Klíčové aktivity projektu

Celý projekt je zpracován po jednotlivých základních **klíčových aktivitách** (KA), které na sebe logicky navazují:

KA 01 Řízení projektu

KA 02 Historická reminiscence, minulost a srovnání

KA 03 Struktura práce, zaměstnanosti a konvergence k nejvyspělejším zemím EU v období „Společnost 4.0“

KA 04 Přenos zkušeností a dobré praxe ze zahraničí

KA 05 Vzdělávání – uznávání výsledků dalšího vzdělávání s vazbou na systém celoživotního učení

KA 06 Dílčí evaluace

Klíčová aktivita 01:
Řízení projektu

Klíčová aktivita 01 (KA 01) vytváří prostředí pro zvládnutí řízení projektu a pro zajištění naplnění všech cílů jak po stránce obsahu projektu, tak i po stránce dodržení časového harmonogramu a finančního rozpočtu projektu a zajištění technického vybavení pro vlastní činnost řízení projektu.

Je rozdělena do dvou částí:

První část obsahuje přímé řízení projektu prostřednictvím managementu financovaného z nepřímých nákladů. Tato struktura dbá na technické zajištění, zpracování a dodržování časového a finančního harmonogramu projektu vč. zpracování administrativy.

Druhou část řízení projektu je třeba vnímat jako odborný (gestorský) dohled nad propojením odborných KA s dopady na cílovou skupinu prostřednictvím sociálního dialogu na odvětvové, regionální a podnikové úrovni.

Z pohledu ČMKOS i partnera projektu SP ČR je projekt rozdělen do tří základních oblastí zahrnujících výrobní sféru, rozpočtovou sféru a sféru služeb. Toto rozdělení je nutné z pohledu vnímání různých vlivů na různou cílovou skupinu, sledující vlastní cíle z pohledu sociálního dialogu. Samotné KA jsou natolik odborně zaměřené, že je naprosto nezbytné koordinovat a řídit jednotlivé pracovní pozice tak, aby nedocházelo ke vzájemným kolizím, a tak, aby se navzájem doplňovaly a v konečném důsledku vytvořily atmosféru pro splnění všech cílů a výstupů. V této části je nezastupitelná role odborného garanta projektu za ČMKOS.

Tuto aktivitu zajišťují: *Dušan Martinek, Hana Taušová, Martina Drekslerová, Filip Matoušek, Jan Srna, Lukáš Němec, Jana Daňhelovská + zástupci partnera SP ČR.*

Klíčová aktivita 02:
**Historická
reminiscence,
minulost a srovnání**

Klíčová aktivita 02 (KA 02) má za cíl zmapování historické evoluce průmyslové společnosti od 18. století až po současnost, ale zejména její dopady na oblast vedení sociálního dialogu z pohledu celospolečenské změny v oblasti konkurenceschopnosti pracovní síly na pracovním trhu.

Součástí KA 02 je, prostřednictvím vlastních pracovních pozic v projektu, **zpracování publikace s názvem „Historie, odbory a společnost“**, jako monitorovacího indikátoru (MI). Publikace charakterizuje historický vývoj průmyslových revolucí, vývoj organizací zaměstnavatelů a zaměstnanců v časovém sledu a zásadní charakteristiku jednotlivých prvků sociálního dialogu na časové ose.

V rámci této KA bylo realizováno také **14 workshopů** pro vedoucí představitele regionálních struktur sociálního dialogu, které byly svým obsahem zaměřené na tuto historickou reminiscenci vývoje společnosti, přičemž jedním z podpůrných podkladů měla být právě zpracovaná publikace, předávána účastníkům workshopů jako součást programu. Tyto workshopy byly kvůli situaci související s onemocněním Covid-19 realizovány v online režimu.

Tuto aktivitu zajišťují: *Jiří Pokorný, Alžběta Kratinová, Dušan Martinek, Hana Taušová, Martina Drekslerová, Jaroslav Šulc + zástupci partnera SP ČR.*

*Klíčová aktivita 03:
Struktura práce,
zaměstnanosti
a konvergence
k nejvyspělejším
zemím EU*

Klíčová aktivita 03 (KA 03) má zásadní podíl na realizaci celého projektu a jejím hlavním cílem je zhodnotit a současně i připravit postupy sociálních partnerů v sociálním dialogu a zejména v kolektivním vyjednávání tak, aby se jejich zásadní vliv na trh práce a s tím spojené požadované kvalifikace zaměstnanců prolínal s novými principy organizace práce a s novým postavením a s novou rolí zaměstnance.

K naplnění tohoto cíle slouží průzkumy a analýzy zpracované jak odbornými odděleními ČMKOS, členy realizačního týmu ČMKOS a partnera projektu SP ČR, tak i odbornými firmami zabezpečujícími materiály pro vládu ČR a jednotlivá ministerstva.

Úvodem této KA byl zpracován **on-line průzkum** veřejného mínění zaměřený na zaměstnance a jejich vztah k očekávaným změnám na trhu práce a zaměstnanosti v návaznosti na „Průmysl – Společnost 4.0“

Určitým sumarizačním výstupem KA je „**Analýza SWOT**“ (zpracovaná v roce 2020), jako monitorovací indikátor, který jasně popisuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti s vazbou na vedení sociálního dialogu při realizaci konceptu Společnost 4.0 (Průmysl 4.0). Analýza SWOT slouží pro členy realizačního týmu projektu, pro zástupce Vedení příjemce ČMKOS i partnera SP ČR, pro zástupce sociálních partnerů zastoupených v RHSD ČR, ale také pro zástupce příslušných ministerstev podílejících se na kolektivním vyjednávání.

Dalším výstupem KA je zpracování odborné publikace pod názvem „**Pravidla a vybraná opatření pro trh práce**“, která vychází ze systematického mapování a predikce změn ve struktuře trhu práce. Tato publikace, jeden z monitorovacích indikátorů, byla vydána v roce 2021.

Posledním výstupem této KA a celého projektu je dokument s názvem „**Konvergence trhu práce a mezd k nejvyspělejším zemím EU**“, který nastoluje určitý směr hospodářského a sociálního rozvoje ČR z pohledu sociálních partnerů v období realizace Společnosti – Průmyslu 4.0. Tento dokument má sloužit sociálním partnerům jako zastřešující rámec nejen

jejich, ale i vládních národních dokumentů, a dále slouží i jako určitý akční plán vlastních činností, zejména s vazbou na vedení sociálního dialogu na všech jeho úrovních. Publikace, která je rovněž monitorovacím indikátorem, byla vydána v roce 2021.

Tuto aktivitu zajišťují: *Tomáš Pavelka, Dušan Martinek, Pavel Janíčko, Martin Fassmann, Hanka Popelková, Jaroslav Šulc, Hana Taušová, Martina Drekslerová + zástupci partnera SP ČR.*

*Klíčová aktivita 04:
Přenos zkušeností a
dobré praxe ze
zahraničí*

Klíčová aktivita 04 (KA 04) prolíná všemi klíčovými aktivitami a z hlediska výstupů projektu sehrává nezastupitelnou roli. Proto je hlavním cílem této KA a zejména její přidanou hodnotou koordinace a zobecnění dobré praxe ze zahraničí v jednotlivých výstupech a v jednotlivých poznáních současné reality vybraných zemí EU.

Tato klíčová aktivita byla nejvíce zasažena pandemickou situací v roce 2020 a 2021. V této KA se měly původně uskutečnit **2 mezinárodní konference** na území ČR odborně zaměřené na posilování kapacit sociálních partnerů s vazbou na strukturu práce, zaměstnanost a mzdový vývoj v období realizace Průmyslu – Společnosti 4.0, a to i za účasti relevantních partnerů v rámci zemí EU. Bohužel v souvislosti s opatřeními vlády ČR nebylo možné tyto konference zorganizovat, ale ČMKOS využila další možnosti **zapojení zahraničních expertů**, a to kvůli naplnění cílů plánovaných konferencí, které spočívaly v předání zkušeností z vybraných zemí EU.

Ze stejných důvodů nebylo možné realizovat **zahraniční cesty** směřující k setkání s národními, regionálními nebo profesními partnery dle jednotlivých KA v zemích EU, které mají s danou problematikou největší zkušenosti, nebo v ní dosahují dobrých výsledků. Proto ČMKOS využila možnosti oslovení zahraničních expertů s cílem zajištění podkladů k uvedené problematice, a zejména k zajištění obsahu připravovaného sborníku zaměřeného na dobrou praxi, který měl být kompilátem jednotlivých zpráv z 20 zahraničních cest. Pro zajištění potřebných zahraničních vazeb ČMKOS rozšiřuje KA 04 o **překlady čtyř klíčových dokumentů**, na které navazuje následné uspořádání 6 **on-line webinářů** pro zástupce cílové skupiny.

V rámci této KA byl připraven a zpracován sborník „**Dobrá praxe ze zahraničí, brána pro kolektivní vyjednávání**“, který má přímou vazbu na vedení sociálního dialogu z pohledu odpovědného přístupu k udržení sociálního smíru v období realizace 4.0, a popisu současného stavu realizace Společnosti 4.0 v ČR prostřednictvím „**Informačního materiálu o současném stavu realizace Společnosti 4.0 v ČR**“ zpracovaného ve 4 jazycích (čeština, angličtina, francouzština a němčina).

Tuto aktivitu zajišťují: *Filip Matoušek, Dušan Martinek, Bohumil Čáp, Jaroslav Šulc, Martina Drekslerová, Hana Taušová + zástupci partnera SP ČR*

*Klíčová aktivita 05:
Vzdělávání –
uznávání výsledků
dalšího vzdělávání
s vazbou na systém
celoživotního učení*

Klíčová aktivita 05 (KA 05) měla za cíl zvýšení připravenosti účastníků celoživotního vzdělávání na překotně se měnící požadavky společnosti a trhu práce v jejich konkrétním oboru v důsledku Průmyslu 4.0, formou návrhu inovací vzdělávacích programů celoživotního vzdělávání. Klíčová aktivita má za cíl zaměření se zejména na problematiku transversálních dovedností a interdisciplinárního porozumění jednotlivým oblastem, které v měnící se moderní „Společnosti 4.0“ nabývají silně na významu. Důležitá a klíčová je potřeba změny myšlení u zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů vůči dalšímu – celoživotnímu vzdělávání, reprezentovaná např. potřebou společného nastavování metod a výstupů z učení, která je potom nezbytnou součástí cesty k úspěchu absolventa celoživotního vzdělávání ve Společnosti 4.0.

Hlavním výstupem této klíčové aktivity a částečně i celého projektu je zpracování dokumentu **„Návrh koncepce pro další vzdělávání v ČR z pohledu sociálních partnerů“** a jeho předložení k jednání RHSD ČR.

Dalším z prvků realizace projektu jsou **Diskusní fóra (DF)**, jejichž konání předcházely výběr lektorů (cca 10–15 lektorů) a tzv. školení školitelů (lektorů). Diskusní fóra byla organizována v počtu 30 DF s kapacitou cca 20 účastníků z řad zaměstnanců, zaměstnavatelů a odborné veřejnosti. Na těchto DF byla prezentována data, která vytvořila podkladový materiál – brožuru pro každého účastníka s názvem **„Vzdělávání 4.0. a sociální partneři“**. Zpětná vazba je průběžně ročně vyhodnocována a slouží jako návrh pro tvorbu základního dokumentu této části projektu **„Návrh koncepce pro další vzdělávání v ČR z pohledu sociálních partnerů“** (MI).

Změna projektu s vazbou na tuto KA znamená vypracování nové studie pod názvem **„Vzdělávání dospělých jako příležitost pro udržení zaměstnanosti – rekvalifikace a regulovaná povolání“** (MI), která navazuje na již vytvořený dokument v rámci projektu pod názvem „Analýza SWOT“ v KA 03. Studie obsahuje rámcovou analýzu problematiky překvalifikovanosti zaměstnanců ve vztahů k pozicím ohroženým Průmyslem 4.0, dále pak popis a rámcovou analýzu systému regulovaných povolání a širší využití standardu systému profesních kvalifikací. Přínosem studie je podpora vedení sociálního dialogu a zejména v oblastech zvyšování kvalifikace a zaměstnanosti u pracovníků ohrožených digitalizací a automatizací, dále pak podpora vzdělávání celoživotního učení a v neposlední řadě příprava na výkon specializovaných regulovaných povolání.

Tuto aktivitu zajišťují: *Lukáš Němec, Dušan Martinek, Petr Baierl, Jaroslav Šulc, Martina Drekslerová, Hana Taušová + zástupci partnera SP ČR*

Klíčová aktivita 06:
Dílčí evaluace

Klíčová aktivita 06 (KA 06) má za cíl zajištění průběhu projektu a dodržování jednotlivých postupů při jeho realizaci. V projektu je prováděna **průběžná evaluace**, která se zakládá na důkladném sběru informací o průběhu projektu v jednotlivých KA 01–05 a na jejich odborném zpracování. Smyslem je získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí příjemce ČMKOS, prostřednictvím Řídícího týmu, týkající se procesního naplňování jednotlivých KA, cílů a výstupů projektu, včetně naplňování monitorovacích indikátorů.

Minimálně 1x ročně je zpracováno stručné shrnutí proběhlé evaluace v samostatné zprávě, která obsahuje i případné návrhy na změny. Tato užitečná zpětná vazba pomáhá zejména v době, kdy vyvstane potřeba řešit určitý problém. Evaluace poskytuje informace pro uvažování o možnostech nových, dalších řešení a přispívá k případným návrhům na změny při realizaci projektu, jeho výstupů a cílů.

Posledním výstupem této KA je zpracování „**Závěrečné zprávy o evaluaci projektu**“, která v plném rozsahu reflektuje průběh celého projektu. Tento výstup je součástí monitorovacích indikátorů projektu jako nově vytvořený dokument k dalšímu rozpracování do podmínek vedení kolektivního vyjednávání na všech jeho úrovních.

Změna projektu a zejména jeho prodloužení do 30. 6. 2022 znamená, že v průběhu realizace projektu byly zpracovány 3 průběžné evaluační zprávy (za rok 2019, 2020 a 2021).

Tuto aktivitu zajišťují: *Miroslava Dvořáková, Dušan Martinek, Jan Srna, Jaroslav Šulc, Martina Drekslerová, Hana Taušová + zástupci partnera SP ČR*

Změny v projektu

Již výše bylo zmíněno, že projekt neproběhl zcela v souladu s původním plánem, a to jak časovým, tak částečně i obsahovým. Důvodem všech změn bylo zavedení opatření souvisejících s šířením onemocnění Covid-19, která začala platit od března 2020. Tato opatření realizaci některých aktivit zcela znemožnila a u jiných bylo nutné přistoupit k jejich modifikaci tak, aby být realizovány mohly.

KA 01 – Řízení projektu

Změny v této klíčové aktivitě jsou spojeny především s **prodloužením projektu o 6 měsíců** oproti původnímu plánu, což s sebou přineslo další změnu, a to realizaci **průzkumu dopadů Covid-19 na projekt**.

KA 02 – Historická reminiscence, minulost a srovnání

Workshopy pro vedoucí představitele regionálních struktur sociálního dialogu zaměřené na historickou reminiscenci vývoje společnosti se konaly nikoliv v prezenčním, ale **v online režimu**.

KA 03 – Struktura práce, zaměstnanosti a konvergence k nejvyspělejšími zemím EU

V rámci této KA nebyly realizovány žádné změny.

KA 04 – Přenos zkušeností a dobré praxe ze zahraničí

Tato klíčová aktivita byla, jak již bylo výše uvedeno, nejvíce zasažena pandemickou situací v letech 2020 a 2021. V této KA se měly původně uskutečnit **2 mezinárodní konference**, které ovšem nebylo možné zorganizovat, ČMKOS proto využila dalších možností zapojení zahraničních expertů, a to kvůli naplnění cílů původně plánovaných konferencí, které spočívaly v předání zkušeností z vybraných zemí EU. Ze stejných důvodů nebylo možné realizovat **zahraniční cesty**, i zde tedy ČMKOS využila možnosti oslovení zahraničních expertů.

Pro zajištění potřebných zahraničních vazeb ČMKOS rozšířila tuto KA o **překlady čtyř klíčových dokumentů**, na které navázalo uspořádání **6 on-line webinářů pro zástupce cílové skupiny**.

KA 05 – Vzdělávání – uznávání výsledků dalšího vzdělávání s vazbou na systém celoživotního učení

Změna projektu s vazbou na tuto KA znamenala vypracování nové studie pod názvem **„Vzdělávání dospělých jako příležitost pro udržení zaměstnanosti – rekvalifikace a regulovaná povolání“** (MI) navazující na již vytvořený dokument v rámci projektu pod názvem „Analýza SWOT“ v KA 03.

KA 06 – Dílčí evaluace

Změna projektu a zejména jeho prodloužení do 30. 6. 2022 znamená, že v průběhu realizace projektu jsou zpracovány nikoliv dvě, ale tři průběžné evaluační zprávy, tedy za rok 2019, 2020 a nově za rok 2021.

Zpracování **„Závěrečné zprávy o evaluaci projektu“** bylo posunuto o 6 měsíců z prosince 2021 na červen 2022.

Evaluace průběhu projektu

Jak již bylo výše uvedeno, projekt jako celek byl řízen v rámci KA 01, celkově ale byl realizován v rámci šesti klíčových aktivit. Ty byly předmětem dílčích evaluací realizovaných za roky 2019 (2 zprávy), 2020 a 2021.

Dotazníkové šetření se členy RT

Evaluace průběhu projektu a implementace následných opatření probíhala průběžně v rámci jednotlivých let, a to kvantitativně, prostřednictvím **dotazníkových šetření realizovaných se členy realizačního týmu (RT) projektu**. Jednotliví členové RT na pětistupňové škále vyjadřovali svoji míru spokojenosti se zjišťovanými parametry průběhu projektu. Následující tabulka uvádí průměrné hodnoty vybraných otázek.

	2019	2020	2021
Celkový dojem z práce realizačního týmu hodnotím (1 - menší akceschopnost, 5 - fungující bez problému)	4,71	4,35	4,77
Spolupráce a sdílení informací mezi specialisty, odbornými poradci a konzultanty je ze strany realizačního týmu podporována (1 - nedostatečně, 5 - dostatečně)	4,50	4,55	-
Informovanost ohledně projektu, změnách v něm, klíčových aktivitách a jejich naplňování (1 - velmi špatná, 5 - naprosto bez problémů)	-	-	4,55
Komunikace v rámci realizačního týmu (1 - velmi špatná, 5 - naprosto bez problémů)	-	-	4,74
Přechod na home-office / možnost (nutnost) práce z domova (1 - s většími problémy, 5 - naprosto bez problému)	-	4,00	4,23
Změny projektu v souvislosti s jeho prodloužením (1 - zcela nefunkční, 5 - zcela funkční vzhledem k cílům projektu)	-	-	4,77
Možnosti rozvoje členů RT (vzdělávání, školení, získávání nových znalostí a dovedností) (1 - zcela nevyhovující, 5 - zcela vyhovující mým potřebám)	-	-	3,94

Z tabulky je jasně patrné, že členové RT hodnotí práci realizačního týmu jako velmi dobře fungující a sdílení informací mezi členy jako dostatečně podporované. Stejně tak informovanost a komunikace v rámci realizačního týmu jsou hodnoceny jako bezproblémové. Ve zprávách za rok 2020 a 2021 se navíc objevuje otázka, která byla jednou z klíčových v době, kdy platila opatření související s onemocněním Covid-19, a to otázka na fungování v tzv. režimu home-office, tedy při práci z domova. Je tu patrné, že tento přechod sice byl

náročný (což je vidět z odpovědí na související otevřenou otázku), ale práci členů RT nějakým výraznějším způsobem neomezoval.

Ve všech průběžných evaluačních zprávách byli členové RT dotazováni, co by doporučili **vylepšit v dosavadním řízení projektu**. Ve zprávě za rok 2019 zhruba 42 % respondentů nevyjádřilo žádné možné doporučení pro řízení projektu. Nejsilnějším doporučením (33 %) bylo vylepšit četnost komunikace uvnitř RT. Ve zprávě za rok 2020 byl výsledek velmi podobný, členové RT v nejvíce případech (45 % odpovídajících) nepocítují, že by řídicí tým měl něco vylepšovat ve své práci. Z doporučení se celkem 5x (tj. 25 % odpovědí) zopakoval požadavek na vyšší četnost komunikace a ve 4 případech (20 % odpovědí) nástroje ke sdílení zdrojů a přenosu informací, což souvisí s nutností práce v režimu home-office po většinu tohoto roku. Ve zprávě za rok 2021 už pouze 25 % členů RT, kteří na otázku odpověděli, deklaruje, že je nic nenapadá nebo o ničem neví, 75 % odpovědí se pak týká dvou oblastí, a to organizace práce a řízení projektu (příliš mnoho administrativy, nutnost většího kontaktu mezi členy RT apod.) a výstupů projektu (zejména organizace workshopů, které bylo nutno realizovat online).

Dotazník za rok 2019 se nejvíce soustředil na rozběh práce v jednotlivých klíčových aktivitách projektu, jeho výsledky budou uvedeny dále v této zprávě. Dotazník za rok 2020 se soustředil nejvíce na přechod do režimu home-office. Dotazník za rok 2021 se do značné míry zaměřil na otázky, které souvisely s ukončováním projektu a celkovým hodnocením projektu, neboť část členů RT již do aktivit souvisejících s prodloužením projektu nebyla zapojena. Za klíčové lze v této souvislosti považovat tyto čtyři otevřené otázky s možností volné odpovědi:

Co se v tomto roce v projektu opravdu podařilo. Odpovědi se týkají v zásadě tří oblastí, a to řízení a průběhu projektu (často v souvislosti s nelehkou situací při plnění klíčových aktivit a komunikaci členů týmu v tzv. pandemické situaci, kterou se podařilo zvládnout a projekt zdárně dokončit a naplnit jeho cíle i monitorovací indikátory), výstupů projektu (zde členové RT kladně hodnotí především zpracované publikace a realizovaná diskusní fóra) a širších souvislostí spojených zejména s pozitivními dopady projektu na jeho cílové skupiny.

Co z projektu zachovat pro budoucnost. Odpovědi se týkají tří oblastí, a to problematiky související s organizací práce a řízením projektu (možnost práce v režimu home-office, řídicí tým, realizační tým, vysokou kvalitu řízení i výstupů), s výstupy projektu a další návrhy, které jsou do výše uvedených dvou oblastí nezařaditelné.

Co změnit, udělat lépe. Na tuto otázku odpovědělo celkem 16 dotazovaných, 4 z nich ale odpověděli ve smyslu, že je nic nenapadá nebo o ničem neví. Zbývajících 12 odpovědí se týká dvou oblastí, a to organizace práce a řízení projektu (méně administrativy, zlepšit práci s experty, větší moderovaný kontakt mezi členy RT, více zapojit RT a OS zapojené do projektu

do aktivního přístupu k získávání tzv. unikátních osob a větší provázanost na OS, tzn. k cílové skupině, více je zapojit do projektu) a výstupů projektu (více využít přímo podnikové praxe k určitým tématům, zajistit možnost komunikace s lidmi, kteří si vyslechli workshopy online, ale měli jen minimum dotazů, organizace workshopů).

Co by členům RT v práci pomohlo případně jim práci usnadnilo. Na tuto otázku odpovědělo celkem 13 dotazovaných, z nich 4 ve smyslu, že neví, nemají žádný nápad či požadavky. Zbývajících 9 odpovědí se týká organizace práce a řízení projektu (dodržování pravidel, digitalizace výstupů, návrat do před-covidových podmínek, více komunikace, pravidelné schůzky s kolegy, častější osobní kontakt, více sdílení projektových aktivit, častější osobní kontakt s cílovou skupinou projektu).

*Rozhovory
s klíčovými aktéry
jednotlivých
klíčových aktivit
(2020)*

Kromě evaluačních dotazníků určených pro všechny členy RT, byly v rámci evaluace za rok 2020 realizovány **rozhovory s klíčovými aktéry jednotlivých klíčových aktivit**.

Odpovědi na následující otázky jsou interpretací agregovaných odpovědí evaluátorem. Pro kvalitativní část evaluace byli vybráni následující lidé:

- Dušan Martinek – odborný garant za ČMKOS
- Lukáš Němec – specialista KA 01
- Tomáš Pavelka – specialista KA 03
- Hana Popelková – odborný konzultant KA 03
- Alena Paukrťová – odborný poradce pro výrobní sféru
- Jitka Zettelová – odborný poradce pro sféru služeb
- Kamil Kubáň – odborný poradce pro rozpočtovou sféru

Jak hodnotíte celkový dojem z práce realizačního týmu? Zkuste jej oznámkovat s přihlédnutím na epidemickou situaci v roce 2020.

Průměrně dotazovaní zhodnotili práci realizačního týmu na 1-. Převážně komentovali ztíženou situaci realizace cílů KA kvůli opatřením v souvislosti s COVID-19. Řídící tým získával dobrou zpětnou vazbu za komunikaci se členy RT, byť někteří zmiňovali potřebu její větší četnosti.

V porovnání s předchozím rokem, řekl/a byste, že se zlepšila spolupráce a sdílení informací mezi specialisty, odbornými poradci a konzultanty?

Jak vyplývá i z předchozího dotazu, komunikace byla cílovou skupinou téměř jednomyslně hodnocena jako výrazné zlepšení.

Co jste od ŘT za minulý rok čekali? Je něco, co byste ŘT doporučil/a vylepšit v dosavadním řízení projektu?

Odpovědi se na tuto otázku poměrně diferencovaly. Nicméně největším výzvou je pravděpodobně proaktivita jednotlivých členů RT při splňování cílů projektu. Z jednotlivých výpovědí je možné, že nižší proaktivita při plnění společných cílů a indikátorů projektu (např. aktivní zvaní unikátních účastníků workshopů, konferencí či seminářů) je způsobeno nejistotou, co se kontinuálně děje v ostatních KA. Jednotliví aktéři přitom sami vyjadřovali ochotu pomoci napříč KA naplňovat indikátory.

Dotazování

Třetím nástrojem využitým pro evaluaci průběhu projektu bylo **dotazování vedoucích jednotlivých klíčových aktivit projektu** realizované v samém závěru prodlouženého projektu, tedy v červnu 2022. Dotazování odpovídali na několik otázek, které se týkaly celkového zhodnocení projektu ve chvíli, kdy již byl projekt ve fázi uzavírání, mohli tedy hodnotit celý jeho průběh a dosažené výsledky.

Dotazování byli:

- Dušan Martinek – vedoucí projektu, odborný garant za ČMKOS
- Tereza Hejlová – gestor a hlavní manažer projektu za SP ČR

Za jednotlivé klíčové aktivity pak:

- Lukáš Němec – KA 01
- Jiří Pokorný – KA 02
- Filip Matoušek – KA 04
- Petr Baierl – KA 05
- Miroslava Dvořáková – KA 06

Dotazování vedoucího projektu a gestora a hlavního manažera (2022)

Otázky pro vedoucího projektu a odborného garanta za ČMKOS Dušana Martinka a gestora a hlavního manažera projektu za SP ČR, Terezu Hejlovou, směřovaly především k řízení projektu.

První otázka se zaměřila na **silné stránky projektu**. Oba oslovení se na nich v zásadě shodli a uvádějí tyto oblasti, v nichž spatřují silné stránky projektu:

- **naplnění cílů projektu** – i přes to, že projekt musel být kvůli opatřením souvisejícím s nemocněním Covid-19 prodloužen o 6 měsíců, podařilo se naplnit stanovené cíle a výstupy, včetně všech monitorovacích indikátorů v plném rozsahu,
- **průběh projektu** – celý průběh řešení projektu byl charakterizován obrovským nasazením členů RT při realizaci jednotlivých činností v KA 01–06 a při samotném zpracování těchto jednotlivých výstupů či jejich dalším využitím a rozpracováním do podmínek vedení sociálního dialogu na všech jeho úrovních,
- **výstupy projektu** – zejména zpracování historické publikace na téma „Historie, odbory a společnost – cesta k lepší budoucnosti“ (KA 02); jedním ze základních dokumentů vzniklých v rámci projektu, který také poutavě oslovil nejširší cílovou skupinu, byl materiál „Konvergence trhu práce a mezd k nejvyspělejších zemí EU“ (KA 03); dále byly zpracovány publikace „Sborník dobré praxe ze zahraničí – brána pro kolektivní vyjednávání“ (KA 04) a „Koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v ČR“ (KA 05), ostatní činnosti realizované v projektu prostřednictvím členů RT projektu přinesly ještě další výstupy, které fungovaly jako určité podpurné prvky v rámci celého projektu – „Analýza SWOT“, „Studie vzdělávání dospělých jako příležitost pro udržení zaměstnanosti“, nebo učební text „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři v ČR“
- **přínos a dopady projektu** – byl naplněn hlavní cíl projektu, který směřoval k dosažení změny přístupu a myšlení zástupců cílové skupiny projektu (zaměstnanců a zaměstnavatelů) při vedení sociálního dialogu s reakcí na společenské, ekonomické a sociální změny, které s sebou Společnost 4.0 přináší; vzhledem k již dříve definované důležitosti sociálního dialogu je třeba hodnotit projekt jako velmi přínosný a odpovídající potřebám cílové skupiny včetně jejích představitelů, tj. ČMKOS a SP ČR; očekávané změny, které měl projekt nastartovat, se projevil zvýšenou společnou diskusí obou stran sociálního dialogu na již výše zmíněná témata – v průběhu realizace projektu jednoznačně došlo k rozvoji sociálního dialogu na všech jeho úrovních, a to zejména z pohledu začleňování témat spojených s digitalizací a samotným celoživotním vzděláváním; z pohledu hlavního garanta projektu ČMKOS je obrovským přínosem projektu rozvoj a ukotvení oblasti celoživotního vzdělávání s vazbou na odborné vzdělávání a dosažené kvalifikace do dokumentů sociálních partnerů zastoupených v Radě hospodářské a sociální dohody ČR – projekt velmi posílil vzájemnou komunikaci těchto partnerů a prostřednictvím svých zástupců

směřuje k řešení oblasti celoživotního vzdělávání formou legislativních změn ze strany MŠMT ČR.

Druhá otázka směřovala na **slabé stránky projektu** a možnosti jejich řešení. Oba oslovení se shodují, že největší překážkou v průběhu realizace projektu se ukázala opatření související s onemocněním Covid-19, která zasahovala bohužel do všech KA projektu – někdy více, někdy méně. V průběhu celého roku 2020 a následně i v roce 2021 byla výrazně **omezena možnost setkávání se zástupců cílové skupiny** na poradách, workshopech, diskusních fórech, konferencích apod. Jedním z největších problémů při realizaci projektu bylo **omezení mobility osob** (cílové skupiny) a **uzavření hranic uvnitř EU**. Řešením této situace bylo prodloužení projektu o 6 měsíců a určité změny v něm: nutnost úplné obsahové změny KA 04, zrušení mezinárodních konferencí a zahraničních cest a realizace 6 nově připravených webinářů zaměřených na mezinárodní dokumenty a zkušenosti / příklady dobré praxe v oblasti „Společnosti 4.0“. Vzhledem k pandemii také docházelo k rychlému **zavádění a rozvoji nových forem práce**, zejména spojených s plněním pracovních povinností jednotlivých členů RT v režimu home-office a přechodem k novým formám řízení a vzájemné komunikace (aplikace MS Teams). Tato nutnost se zpočátku jevila jako určitá slabá stránka a omezení, které postupně přecházelo do roviny 100% zajištění všech činností projektu a vzhledem k aktivnímu, iniciativnímu a zodpovědnému přístupu jednotlivých pozic uvnitř projektu se naštěstí podařilo vše splnit. Závěrem lze tedy konstatovat, že právě díky pandemii Covid-19 došlo k silnější profesionalizaci celého týmu z hlediska používání nově vytvořených a zaváděných forem komunikace uvnitř projektu.

Třetí otázka se zaměřila na **spolupráci s vedoucími jednotlivých klíčových aktivit**. Oba oslovení tuto spolupráci hodnotí velmi pozitivně a zdůrazňují zodpovědný a svědomitý přístup především v období omezení souvisejících s onemocněním Covid-19. Tato efektivní spolupráce byla nastavena především v začátcích projektu, kdy docházelo k častým diskusím a konzultacím mezi odborným garantem za ČMKOS a jednotlivými specialisty pro KA, a to z důvodu určitého nepochopení celkového záměru projektu a zejména pak ujasnění jednotlivých plánovaných výstupů. Prvním krokem ke zlepšení bylo společné pracovní setkání celého realizačního týmu projektu, kde došlo k obecné společné diskusi a zodpovězení konkrétních odpovědí na otázky nejen ze strany specialistů pro jednotlivé KA, ale celého realizačního týmu včetně metodiků, garantů, konzultantů a poradců. Na pozici specialistů pro jednotlivé KA byli vybráni odborníci z řad ČMKOS a SP ČR, kteří se dotčenými oblastmi zabývali již dříve, a bylo tedy velmi pravděpodobné, že se tím budou zabývat i nadále. Měli již v příslušných problematikách značnou pracovní zkušenost, která mohla být smysluplně využita k zajištění cílů projektu, jeho inovativnosti a diseminaci jeho výstupů. V průběhu roku

2019 a začátkem roku 2020 proběhlo další pracovní setkání RT a s nástupem pandemie Covid-19 se jednoznačně ukázalo, že dříve nastartovaná spolupráce s jednotlivými specialisty se výrazně zlepšila a ani opatření související s pandemií nezastavila probíhající vybrané činnosti v jednotlivých KA. Zejména se jedná o zpracování obsahu publikací a brožur, které následně tvořily osu projektu v oblasti naplňování MI.

Čtvrtá otázka se zaměřila na **zhodnocení práce všech pracovníků projektu**. I zde vedoucí projektu obdobně jako při hodnocení spolupráce se specialisty jednotlivých KA oceňuje u všech pracovních pozic zařazených do projektu zodpovědný přístup, a to hlavně garantů zpětné vazby za ČMKOS a SP ČR, kteří zejména v období pandemie měli velmi složitou situaci při zabezpečování svých úkolů při práci s cílovou skupinou. Velký podíl na kvalitě projektu měli jednotliví metodici, jejichž hlavní úlohou bylo v období Covid-19 promítnout všechny tyto aspekty do metodiky pro kolektivní vyjednávání, a to na všech jeho úrovních. V neposlední řadě je podle něj třeba zdůraznit roli odborných poradců, kteří zastupovali jednotlivé složky činnosti ČMKOS a SP ČR z pohledu výrobních a nevýrobních organizací a z pohledu organizací služeb. Management projektu měl v této části realizace projektu velmi šťastnou ruku a všichni tito pracovníci dobře plnili své úkoly a zadání v rámci realizace projektu. Je možno konstatovat, že celý realizační tým, v němž došlo v průběhu celého projektu (42 měsíců) pouze k 2 změnám (Specialista pro KA 06 a Garant diskusních fór) splnil všechny stanovené povinnosti, cíle a výstupy při realizaci projektu v plném rozsahu.

V odpovědi na další otázku se dotazovaní měli zaměřit na to, co by z projektu **zachovali pro budoucnost**. Oba se v zásadě shodli na těchto oblastech:

- **realizační a řídicí tým a jeho naladění** – entuziasmus, profesionalita, zodpovědnost, nasazení, organizační a řídicí schopnosti, otevřenost, komunikace, snaha najít konsenzus, sebevzdělávání, samostudium, spolupráce mezi jednotlivými členy týmu,
- **plnění aktivit** – dodržování obsahového i časového harmonogramu a všech pravidel výkaznictví ve finanční oblasti, inovativnost přístupu,
- **využitelnost výstupů**, které byly postupně přebírány i ostatními sociálními partnery, zejména analýzy v dokumentu „Analýza SWOT“ a „Konvergence...“ budou rozhodně využívány i zástupcem třetí strany tripartity, tzn. vládou ČR.

Poslední otázka se zaměřila na **návrhy změn pro budoucnost**. I zde se oba dotazovaní shodují, že by bylo potřeba především vytvořit takové činnosti v projektu, které by dokázaly zaujmout a přimět k aktivnějšímu zapojení cílovou skupinu projektu a prostřednictvím odborových svazů sdružených v ČMKOS ji více vtáhnout do realizace cílů a výstupů projektu. Zvýšit zapojení účastníků do aktivit typu workshop, seminář, konference, diskusní fórum atd.

tak, abychom snadněji dokázali naplňovat MI pod číslem 62010 – Populace zasažená aktivitou na podporu sociálního dialogu, který určuje počet jedinečných a zúčastněných osob. Současně prostřednictvím nově utvářeného realizačního týmu v nových projektech dokázat přesvědčit jednotlivé účastníky vstupující do projektu o nezbytnosti jejich evidence a správného a dohledatelného zápisu do prezenčních listin apod.

*Dotazování
vedoucích
jednotlivých
klíčových aktivit
(2022)*

Klíčovní představitelé jednotlivých KA pak byli dotazováni na hodnocení práce v týmu příslušné KA. K průběhu projektu se vázaly dvě otázky. První z nich se zaměřovala na **zhodnocení práce týmu v rámci příslušné klíčové aktivity**. Zde se všichni oslovení shodují na tom, že zásadní pozitivní roli hrála komunikace a vzájemná setkání v rámci jednotlivých týmů, negativně se pak projevila zejména situace způsobená omezeními souvisejícími s onemocněním Covid-19, kvůli nimž bylo nutné nejen přejít do režimu home-office, což bylo pro velkou část pracovníků nestandardní, ale i provést větší či menší změny v projektu, které bylo nutné zvládnout tak, aby byly naplněny monitorovací indikátory. Lukáš Němec vyzdvihuje důležitou roli průběžné evaluace, která umožnila zjistit potřeby a případné problémy (nejen) členů RT a umožnila tak flexibilně reagovat.

Druhá otázka se týkala **zhodnocení průběhu celého projektu, jeho řízení, postupu prací a reakcí na změny**. I zde se oslovení klíčovní představitelé jednotlivých KA shodují v tom, že projekt hodnotí pozitivně, neboť v něm vše probíhalo profesionálně a v kolegiálním ovzduší, byl dobře a profesionálně sestaven a po zahájení se výborně rozběhl a i přes komplikace spojené s omezeními kvůli Covid-19 se v něm podařilo naplnit v podstatě všechny plánované výstupy a dobře zvládnout práci v režimu home-office. Projektem se navíc povedlo otevřít zcela nová témata pro zástupce cílové skupiny (KA 05, KA 06), podpořit expertní kapacitu příjemce dotace, resp. ČMKOS (KA 03, KA 04) a udržet historické povědomí o emancipační roli odborů ve společnosti (KA 02). Řízení projektu (KA 01) v kombinaci s velice dobře nastavenou průběžnou projektovou evaluací (KA 06) přispělo k efektivnímu, zároveň však otevřenému přístupu k projektu, což podpořilo jeho živost a dynamiku. Tento způsob řízení byl přidanou hodnotou v době nastupující pandemie Covid-19, kterou se podařilo zvládnout v míře takové, že projekt fungoval online a poté hybridně úspěšně dále.

Evaluace produktů projektu

Evaluací prošly především ty produkty, které jsou zařazeny mezi tzv. monitorovací indikátory (MI). Jsou to tedy vytvořené publikace, workshopy (WS), diskusní fóra (DF), webináře a překlady. Evaluace byla v každé klíčové aktivitě realizována jak **interně**, tedy zjišťováním názorů a stanovisek členů realizačního týmu dané klíčové aktivity, tak **externě**, tedy zjišťováním od zdrojů / lidí mimo realizační tým (účastníků pořádaných aktivit, vybraných recenzentů).

Pro větší přehlednost a konzistenci s předchozím textem jsou zde evaluované produkty seřazeny podle jednotlivých klíčových aktivit projektu.

KA 02 Historická reminiscence, minulost a srovnání

- Zpracování a tisk publikace „Historie, odbory a společnost“
- Realizace 14 regionálních online workshopů ve spolupráci s RROS ČMKOS

KA 02:
*Publikace „Historie,
obory a společnost“*

Publikace „Historie, odbory a společnost“

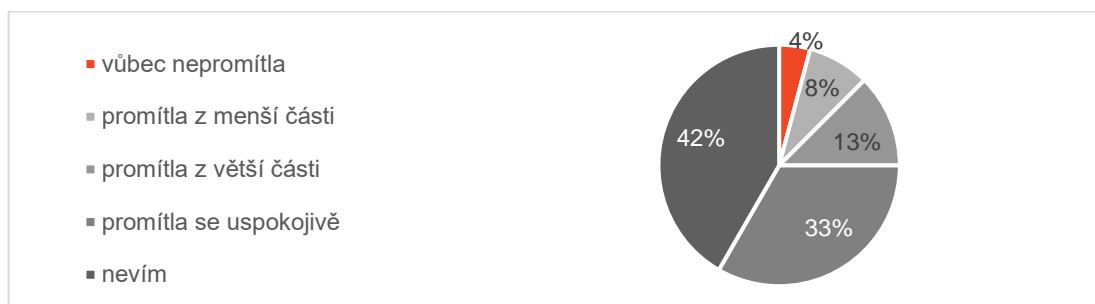
Publikace „Historie, odbory a společnost. Cesta k lepší budoucnosti“ byla vydána Českomoravskou konfederací odborových svazů v roce 2020 a jejími autory jsou Jan Pokorný, Alžběta Kratinová, Anna Jonáková, Jaroslav Šulc a Dušan Martinek. Publikace poskytuje základní představu o vývoji odborů od první světové války až po dnešek (rok 2020) a zároveň je jejím cílem ukázat, jaké místo v naší společnosti odbory zaujímaly, jakou roli plnily, jak komunikovaly s ostatními společenskými skupinami, a v neposlední řadě, co si od nich jejich členové mohli slíbovat.

Tato publikace byla předmětem jak interní, tak externí evaluace. V rámci **interní evaluace** proběhlo dotazování v rámci dotazníkového šetření na začátku roku 2020, tedy v začátku realizace projektu, kde byly této publikaci věnovány dvě otázky:

Hodnocení obsahového návrhu realizátora publikace „Historie, odbory a společnost“ (1 - *nedostatečný*, 5 - *dostatečný*). Průměrné hodnocení bylo 4,75, což znamená, že cílová skupina dotazníku považuje obsahový návrh publikace za dostatečný.

Promítnutí osobní obsahové preference do návrhu obsahu publikace. Největší podíl odpovědí (42 %) byl „nevím“. Zbytek respondentů (14) označil promítnutí svých preferencí za

uspokojivé (8 členů RT), z větší části promítnuté (3), z menší části promítnuté (2) a vůbec nepromítnuté (1).



V závěru realizace projektu byl také **dotazován vedoucí této klíčové aktivity** Jiří Pokorný. Ten uvádí, že bohužel na přípravu publikace bylo vyměřeno jen velmi málo času, přesto však věří, že tato kniha rozšíří povědomí o historii odborů a přispěje k odstranění jistých, stále rozšířených předsudků, a že výsledná publikace má slušnou hodnotu, měla by ale nepochybně větší, kdyby nebyla sepisována pod takovým časovým tlakem a s požadavkem na poměrně velký počet tiskových stran, čímž bylo závěrečné vyladování publikace zbytečně komplikované.

Externí evaluace proběhla v závěru projektu, a to prostřednictvím **zhodnocení (recenze)** nezávislým odborníkem z akademického prostředí, jímž byl PhDr. Michal Šerák, Ph.D. z Karlovy Univerzity v Praze. Ten ve svém recenzním posudku píše: „Posuzovaná publikace představuje velmi zajímavou a objevnou studii, která komplexním způsobem shrnuje dosavadní vývoj odborové činnosti v českých zemích. Jedná se o zásluhný příspěvek, který zvláště v dnešní době, kdy je postavení odborů ve společnosti opět předmětem společenské diskuse, může napomoci připomenout významnou roli, kterou odbory hrály ve vývoji naší společnosti. Zcela v souladu s výše uvedeným trendem je i poptávka po relevantních a aktuálně zpracovaných zdrojích, které by byly schopny na vybrané téma pohlédnout objektivně, komplexně a na odpovídající odborné úrovni, zároveň však čtivě a srozumitelně. Všechny tyto požadavky předložený titul naplňuje.“

Dále vyzdvihuje zejména to, že jednotlivé ucelené stati jsou součástí **propracovaného celku**, který vznikl se záměrem pokrýt všechny rozhodující oblasti, čímž publikace kondenzovaným a relativně přístupným způsobem, byť na poměrně rozsáhlé ploše, dokázala představit vývoj i aktuální stav celé problematiky srozumitelně a v potřebných souvislostech, a že takto pojaté dílo může soužit jako **mimořádný zdroj informací** odborníkům, publicistům, studentům, stejně jako širší veřejnosti, která projevuje zájem o historické kontexty působení odborů i o určitou perspektivu vývoje celé naší společnosti, a značný přínos má i pro samotné zástupce odborů, neboť může pomoci spoluvytvářet identitu odborů a mít vliv i na jejich další směřování. Recenzent pozitivně hodnotí také **logické členění textu, široký záběr** a to, že

kromě základních teoretických východisek a podrobné historické sondy poskytuje i fundované **exkurze** zaměřené na některé vybrané oblasti (např. Baťa, závodní stravování, předškolní zařízení apod.), které umožňují podrobnou analýzu dané problematiky.

Možná doporučení recenzenta se týkají doplnění publikace o **další souvislosti**, například potenciálně velmi zajímavé téma spoluúčasti odborů na rozvoji teorie řízení a personální práce (především se to týkalo vědeckého řízení) či dalších významných rolí odborových organizací, tj. rolí edukačních a kulturních (jedním z významných úkolů odborů byla podpora aktivit zaměřených na zvyšování odborné kvalifikace pracovníků, realizováno bylo nicméně i vzdělávání estetické, kulturní, sportovní a další). Uvádí však, že vzhledem k rozsahu textu je zcela pochopitelné, že se do něj nemohlo vejít vše uvedené.

Recenzent uzavírá své hodnocení takto: „Celkově text představuje dílo, které nepochybně přispěje k prohloubení poznatků o historii a působení odborů v českých zemích. Tato kniha je důkazem velké pestrosti a variability odborové činnosti. Svým zaměřením i zpracováním je ojedinělá a mimořádně přínosná. Jde o teoreticky velice fundované dílo, které nezbyvá než doporučit všem těm, kteří se odbory a jejich historií zajímají. Pevně proto věřím, že si své čtenáře najde nejen mezi odbornou, ale i laickou veřejností.“

KA 02:
*Regionální online
workshopy*

Regionální online workshopy

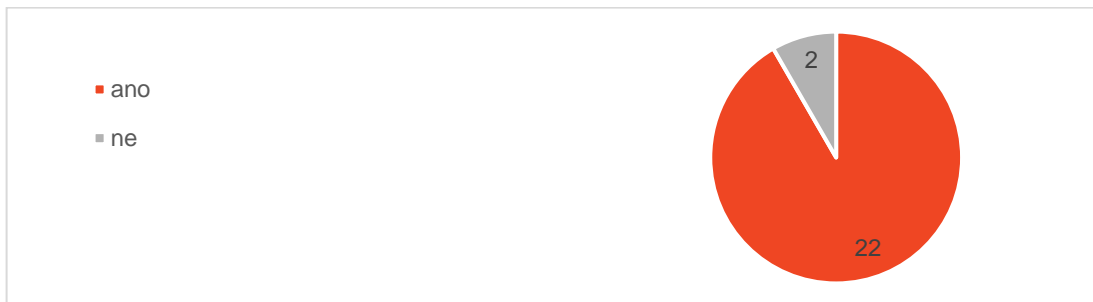
Regionální online workshopy zaměřené na historickou reminiscenci vývoje společnosti byly realizovány pro vedoucí představitele regionálních struktur sociálního dialogu. Jedním z podpůrných podkladů pro tyto workshopy byla i zpracovaná publikace „Historie, obory a společnost“, která měla být předávána účastníkům workshopů jako součást programu. Tyto workshopy byly bohužel kvůli situaci související s onemocněním Covid-19 realizovány v online režimu. Realizováno bylo 14 workshopů, kterých se zúčastnilo celkem 143 účastníků (75 mužů a 68 žen).

Pro regionální online workshopy byla data pro jejich evaluaci získána také ze zdrojů interních a externích.

Interní evaluace proběhla v rámci **dotazníkového šetření** na začátku roku 2020, tedy v začátku realizace projektu, kde byla workshopům věnována tato otázka:

Máte dostatečný přehled o časové realizaci workshopů v rámci této klíčové aktivity?

Z 24 respondentů potvrdilo, že má dostatečný přehled o plánovaných aktivitách ve 22 případech. Pouze 2 dotazovaní podle svého vyjádření přehled nemají.



Vedoucí této klíčové aktivity Jiří Pokorný, který byl **dotazován** v závěru projektu na zhodnocení průběhu a produktů této KA, vyjadřuje určité zklamání z realizace workshopů, jejichž cílem bylo jak propagovat uvedenou knihu, tak šířit dobré jméno odborů: „Bohužel v tomto úsilí jsme přes veškerou snahu nebyli příliš úspěšní. Zájemců se hlásilo málo, naše agitace nepomáhala.“

Externí evaluace workshopů proběhla prostřednictvím **dotazníkového šetření**, kterého se zúčastnilo 59 účastníků těchto workshopů. Prostřednictvím online formuláře (MS Forms) jim bylo položeno celkem 9 otázek. Z nich bylo 5 škálových (hodnocení od 1 do 5 dle míry spokojenosti, kde 1 je minimální a 5 maximální – viz tabulka níže), 2 otevřené s volnou odpovědí a 2 s výběrem odpovědi. Otázky se týkaly jak hodnocení workshopů, tak obecnějších názorů spojených s tematikou historie a současnosti odborů. Ty nejsou součástí této zprávy, neboť se přímo netýkají evaluace produktu vytvořeného v rámci projektu. Odpovědi byly anonymizovány. Podrobné informace jsou uvedeny ve 3. průběžné evaluační zprávě, zde je uvádíme ve stručnější verzi.

Otázka	Průměrná hodnota odpovědí
<i>Tematické zaměření workshopu</i>	4,75
<i>Spokojenost s formátem workshopu (online setkání)</i>	4,58
<i>Spokojenost s délkou trvání workshopu</i>	4,58
<i>Spokojenost s organizací workshopu (včasnost informací, jednotlivé sekce, moderace)</i>	4,70
<i>Užitečnost informací získaných v rámci workshopu</i>	4,51

Co účastníkům na workshopu chybělo. Na tuto otázku odpovědělo celkem 24 účastníků, tedy asi 40 % ze všech odpovídajících. Z nich 15 odpovídalo ve smyslu, že jim nechybělo nic, případně že byli spokojeni (ve dvou případech je uveden i důvod: *důkladná příprava všech*

přednášejících a vše pečlivě připraveno). Zbývající odpovědi dávají nahlédnout podrobněji do nespokojenosti s (online) formátem (5 odpovědí, chybí osobní kontakt, společná aktivita účastníků, živá diskuse), organizací (1 odpověď týkající se včasné aktualizace informací) a obsahem workshopů (3 odpovědi):

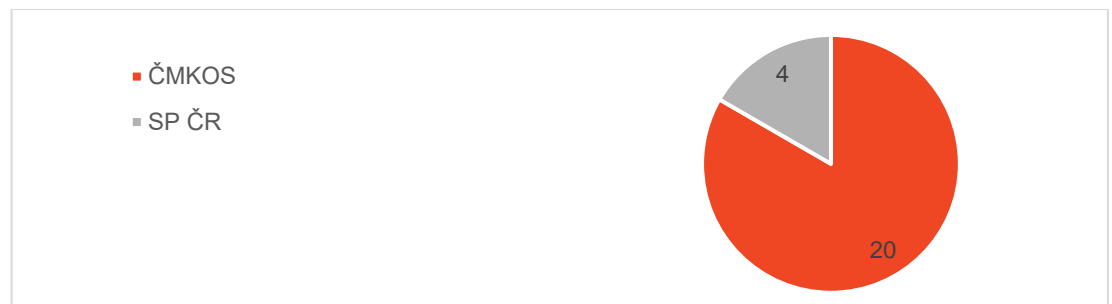
KA 03 Struktura práce, zaměstnanosti a konvergence k nejvyspělejšími zemím EU

- On-line průzkum veřejného mínění ke změnám na trhu práce pod názvem „Průmysl-Společnost 4.0“
- Analýza SWOT
- Zpracování dokumentu „Konvergence trhu práce a mezd k nejvyspělejšími zemím EU“
- Zpracování publikace „Pravidla a vybraná opatření pro trh práce“

Interní evaluace k této KA a jejím produktům proběhla v rámci dotazování v **dotazníkovém šetření** na začátku roku 2020, tedy v začátku realizace projektu, kde byly této klíčové aktivitě věnovány tři otázky:

Mám dojem, že silnějším hráčem v tématu konvergence k nejvyspělejšími zemím EU je

- Naprostá většina (83 %) dotazovaných vnímá ČMKOS jako silnějšího hráče v tématu konvergence k nejvyspělejšími zemím EU.



Podle mého názoru má ve veřejné debatě ČMKOS v tématu mezd a zaměstnanosti (1 - slabá argumentace, 5 - přesvědčivá argumentace)

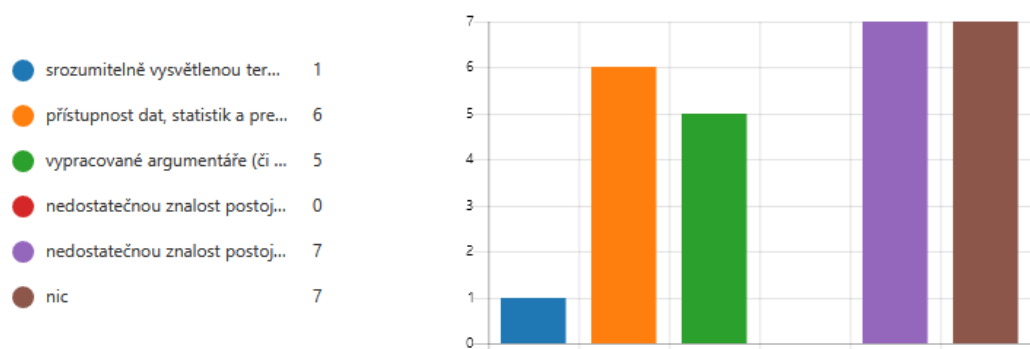
- Průměrné hodnocení bylo 4,54. Respondenti považují argumentaci za přesvědčivou.

Podle mého názoru má ve veřejné debatě SP ČR v tématu mezd a zaměstnanosti (1 - slabá argumentace, 5 - přesvědčivá argumentace)

- Průměrné hodnocení bylo 3,38. Respondenti považují argumentaci SP ČR za neutrální, oproti argumentaci ČMKOS ovšem méně přesvědčivou.

Nejvíce v otázce konvergence, mezd a trhu práce postrádám

- Krom 7 respondentů, kteří nepostrádají dle svých odpovědí nic, byl v 7 případech označena absence znalosti postojů SP ČR k tématu. Za další nedostatky byl označen nedostatek dat, statistik, predikcí nebo nedostatečné množství argumentářů a policy paperů. Jeden dotázaný označil za nedostatečné vysvětlení odborné terminologie.



KA 03: Analýza SWOT

Analýza SWOT

Dokument „Analýza SWOT. Změny na trhu práce a nová role zaměstnanců v období Společnosti 4.0“ je podpůrným materiálem pro osvětu k problematice podpory zaměstnanosti cestou změny kvalifikace, který vydala Českomoravská konfederace odborových svazů v roce 2020. Zprávu zpracovali pracovníci organizace TREXIMA s.r.o. David Dušánek, Ludmila Husaříková, Lucie Janošová, Marcel Navrátil, Markéta Nesrstová a Martin Skopal. Cílem této analýzy je vyhodnotit změny na trhu práce v období 4. průmyslové revoluce z pohledu zaměstnanců a identifikovat klíčové aspekty související s jejich novou rolí, která je zde sledována z několika hledisek. Zásadní pozornost je přitom věnována čtyřem aspektům: budoucnosti práce, vlivu digitalizace a automatizace na intenzitu práce a flexibilitu, vazbě na úroveň odměňování a problematice vzdělávání a kvalifikací.

Externí evaluace byla zajištěna vytvořením **recenzního posudku** nezávislého recenzenta z akademického prostředí, jímž byl Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. z Univerzity Palackého v Olomouci. Recenzent mimo jiné uvádí, že publikace prezentuje **zajímavá data** a interpretuje je velmi vhodně v kontextu budoucího vývoje práce, identifikuje také ohrožené skupiny,

se kterými bude pravděpodobně nutné vlivem změn na trhu práce pracovat, přičemž data mohou být přínosem nejen pro plánování vzdělávací a zaměstnanecké politiky. Pozitivně oceňuje **návaznost** jednotlivých oblastí a kapitol a to, že předložená SWOT analýza a z ní plynoucí doporučení mohou být dobrým **zdrojem dat pro budoucí plánování** intervencí nejen na trhu práce.

Mezi doporučení po další publikace podobného zaměření či typu, která recenzent uvádí, patří možnost využít i sekundární analýzy dat, tedy vytvoření matice dat pracující se dvěma proměnnými zároveň (týká se to především propojení odpovědí na jednotlivé otázky s demografickými / profesními charakteristikami respondentů). Zajímavé a užitečné by pro budoucí práci s jednotlivými ohroženými skupinami zaměstnanců mohlo být například zjištění, ve kterých oblastech pracují zaměstnanci, kteří se domnívají, že jejich pracovní místo v následujících 10 letech nezanikne. Po porovnání těchto odpovědí s předpověďmi odborných publikací na toto téma by tento výzkum mohl identifikovat ty pozice, jejichž držitelé jsou pravděpodobně ohrožení, ale toto ohrožení si neuvědomují. Na tato zjištění by pak mohla reagovat opatření ze strany státu či zainteresovaných organizací.

KA 03:
Dokument
„Konvergence trhu
práce a mezd
k nejvyspělejšímu
zemím EU“

Dokument „Konvergence trhu práce a mezd k nejvyspělejšímu zemím EU“

Tento dokument, který vytvořili Martin Fassmann (vedoucí týmu), Tomáš Pavelka, Ilona Švihlíková, Pavel Janíčko, Hana Popelková a Dušan Martinek, vydala Českomoravská konfederace odborových svazů v roce 2021. Publikace předkládá ucelený přehled a analýzu konvergence trhu práce a mezd pohledem významného aktéra české ekonomiky a klade si za cíl výrazněji přispět k odborné debatě o změně hospodářské politiky ČR. Studie navazuje a dále rozpracovává programový dokument ČMKOS nazvaný „Vize změny hospodářské politiky“ a další základní programové dokumenty ČMKOS, které vznikly v posledních letech.

Externí evaluace byla zajištěna vytvořením **recenzního posudku** nezávislé recenzentky z akademického prostředí, jíž byla Mgr. et Mgr. Klára Harvánková z Masarykovy univerzity v Brně. Recenzentka oceňuje především to, že studie je **zpracována na vysoké odborné úrovni** a významně doplňuje stávající poznatky v oblasti nízkých mezd a trhu práce, a to v souvislosti s dalšími ukazateli, její **přehlednost**, argumentační linku a vlastní analýzy autorů. Ocenila by však podrobnější a komplexnější rozpracování kapitoly *Nízké mzdy a dlouhá pracovní doba – dvě tváře zaostávající ekonomiky*, a to zejména problematiky nízké mzdy, které je v textu věnován jen malý prostor, a také zahrnutí genderové perspektivy, která s tematikou nízkých mezd úzce souvisí.

KA 03:**Publikace „Pravidla a vybraná opatření pro trh práce“****Publikace „Pravidla a vybraná opatření pro trh práce v kontextu ekonomiky 4.0“**

Tuto publikaci, kterou vytvořili Pavel Janíčko, Hana Popelková, Jiří Vaňásek a Dušan Martinek, vydala Českomoravská konfederace odborových svazů v roce 2021. Publikace je zaměřena na shrnutí základních parametrů českého trhu práce a s nimi souvisejícími legislativními úpravami a pravidly jeho fungování s výhledem na procesy a dopady fenoménu, který je označován jako „ekonomika 4.0“ nebo „průmysl 4.0“.

Externí evaluace byla zajištěna vytvořením **recenzního posudku** nezávislé recenzentky z akademického prostředí, jíž byla PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., MBA z Univerzity Karlovy v Praze. Recenzentka kladně hodnotí především **strukturu a obsah publikace**, které odpovídají deklarovanému zaměření textu a za základní přínosy textu považuje zejména **sumarizaci úvah o změnách spojovaných s přechodem k digitalizaci, automatizaci a robotizaci** (základní procesy spojované s průmyslem 4.0) a jejich vlivu na trh práce obecně, včetně jisté nejednoznačnosti dopadů, které to bude mít na různé skupiny pracovníků; snahu o vysvětlení a sjednocení terminologické a myšlenkové základny v předmětné oblasti a využití vybraných zdrojových dokumentů koncepční povahy i dalších šetření (včetně komparativních) pro doložení základního směřování úvah o nastavení pravidel pro trh práce v kontextu ekonomiky 4.0; uvedení argumentů a postojů ČMKOS k výše popsaným skutečnostem, především pro realizaci žádoucích změn v politice zaměstnanosti a v jejím financování v ČR, a to pro zajištění „slušné práce“ pro všechny nejen v budoucích podmínkách ekonomiky 4.0.

Zároveň recenzentka uvádí i návrhy na doplnění či případné úpravy textu, a to především jasné rozlišení toho, co mají autoři na mysli, když popisují varianty aktuálního / současného stavu (který rok či období mají na mysli?) anebo krizi (kterou?), příp. covidovou / koronavirovou pandemií; doplnění jednoduchého grafického přehledu „tvrdých dat“ také do části věnované „úpravě podpor v nezaměstnanosti v některých evropských zemích“ (s. 28–31) a tím její sjednocení s předchozími oddíly; odstranění „zdvojených informací“ (opakujícího se textu); koncepční úpravu kapitoly „Zaměstnanost a kolektivní smlouvy na podnikové úrovni v ČR“ tak, aby lépe zapadala do celkového zaměření dokumentu a případné doplnění úseků textu odkazujících na potřebnost změn ve vzdělávání (celoživotní, další profesní...), které mají dosud spíše teozovitý a proklamativní charakter.

KA 04 Přenos zkušeností a dobré praxe ze zahraničí

- Zpracování informačního materiálu „Současný stav realizace sociálního dialogu ve Společnosti 4.0“
- Zpracování „Sborníku dobré praxe ze zahraničí - brána pro kolektivní vyjednávání“

- Realizace webinářů (6x) a překlady mezinárodních dokumentů k webinářům

Interní evaluace této klíčové aktivity byla realizována prostřednictvím dotazování klíčové osoby této aktivity, a to jejího vedoucího Filipa Matouška.

Na otázku, jak hodnotí práci týmu v rámci této klíčové aktivity, odpovídá, že spolupráce v rámci KA 04 probíhala **profesionálně** a bez problémů dle harmonogramu aktivit, bohužel celou KA zásadně poznamenala pandemie Covid-19 a s ní spojená omezení týkající se setkávání a pohybu osob. Na počátku realizace KA 04 se podařilo v rámci realizačního týmu projektu zpracovat informační materiál pod pracovním názvem "Současný stav realizace sociálního dialogu ve Společnosti 4.0 v ČR" a zabezpečit překlad (angličtina, němčina, francouzština) a tisk. Byla zahájena průběžná komunikace s kontaktními osobami zahraničních partnerů a institucí v oblasti přípravy realizace 20 čtyřdenních zahraničních cest, byl připraven harmonogram zahraničních cest včetně rozdělení cest mezi příjemce a partnera či personální obsazení zástupců realizačního týmu (75) a cílové skupiny (25) dle stanoveného rozpočtu (20 pětičlenných týmů) a podařilo se s partnery ve vybraných zemích EU dohodnout termíny i témata jednání na základě požadavků obou stran. Dále byla úspěšně a s dostatečným předstihem zahájena příprava 2 plánovaných konferencí s mezinárodní účastí a dle jeho názoru bylo vše bylo na velmi dobré cestě. Bohužel se na jaře 2020 situace nečekaně výrazně zkomplikovala vzhledem k vyhlášení nouzového stavu v ČR, uzavření hranic a k zákazu konání veškerých akcí pro větší počet osob z důvodu pandemie Covid-19. Všechna tato opatření způsobila nejdříve odložení a posunutí a poté zrušení již připravených zahraničních cest i konferencí a úpravu harmonogramu celé KA a žádost o podstatnou změnu projektu.

*KA 04:
Informační materiál
„Současný stav
realizace sociálního
dialogu ve
Společnosti 4.0“*

Informační materiál „Současný stav realizace sociálního dialogu ve Společnosti 4.0“

Informační materiál s názvem "Současný stav realizace sociálního dialogu ve Společnosti 4.0 v ČR" a jeho překlady do cizojazyčných verzí (angličtina, němčina, francouzština) byl podle vedoucího této KA Filipa Matouška v pořádku a ve spolupráci vybraných členů RT a přizvaných expertů ČMKOS a SP ČR zpracován a připraven, bohužel ale nemohl být využit úplně podle původního záměru z důvodu zrušení obou plánovaných konferencí a zahraničních cest kvůli Covid-19. Byl nicméně následně distribuován mezi cílovou skupinu i členské organizace ČMKOS i SP ČR, a dále posloužil jakožto podkladový materiál i pro účastníky webinářů a pro další činnost v rámci ostatních KA (např. realizaci diskusních fór).

KA 04:**„Sborník dobré praxe ze zahraničí – brána pro kolektivní vyjednávání“****„Sborník dobré praxe ze zahraničí – brána pro kolektivní vyjednávání“**

Plánovaná publikace „Sborník dobré praxe ze zahraničí“ byla podle vedoucího této KA Filipa Matouška i přes zásadní změny v této KA zachována s tím, že místo původních příspěvků od českých účastníků zahraničních cest, které musely být zrušeny, byly pro publikaci využity přeložené texty zpracované dle osnovy vybranými zahraničními autory. Tento sborník tedy ve svém obsahu nabízí pohledy expertů z několika zemí EU na problematiku a současný stav a vývoj trhu práce s vazbou na odměňování a konvergenci mezd, a dále popisuje podíl odborů a dopady covidové krize na vedení sociálního dialogu a na výsledky konkrétního kolektivního vyjednávání s vazbou na mzdy, na jejich pokles, stagnaci anebo růst. V druhé části poukazuje na nutnost dalšího rozvoje celoživotního učení, jako činnosti, která bude výrazně a možná i jako jediná napomáhat k postavení každého z nás na budoucím trhu práce.

Sborník byl vytištěn a dle původního záměru distribuován mezi cílovou skupinu, členské organizace ČMKOS i SP ČR a další relevantní partnery.

KA 04:**Webináře a překlady mezinárodních dokumentů k webinářům****Webináře a překlady mezinárodních dokumentů k webinářům**

Jak uvádí vedoucí této KA Filip Matoušek, vzhledem k nutnosti naplnění monitorovacího indikátoru Počet podpořených jedinečných osob bylo v rámci podstatné změny projektu nově naplánováno 6 on-line webinářů k problematice sociálního dialogu ve Společnosti 4.0. Při jejich obsahové a metodické přípravě bylo zamýšleno přímé zapojení zahraničních expertů do jejich realizace, bohužel ale nakonec k tomu vzhledem k technickým omezením nedošlo (webináře probíhaly prostřednictvím MS Teams a průběžné tlumočení by bylo velmi problematické). Jako podklady pro cílovou skupinu účastníků webinářů byly proto nicméně zpracovány překlady vybraných podkladů od zahraničních partnerů a institucí sociálního dialogu.

Bylo realizováno celkem 6 on-line webinářů s různým tematickým zaměřením (viz tabulka níže) a zúčastnilo se jich 346 účastníků (166 mužů a 180 žen).

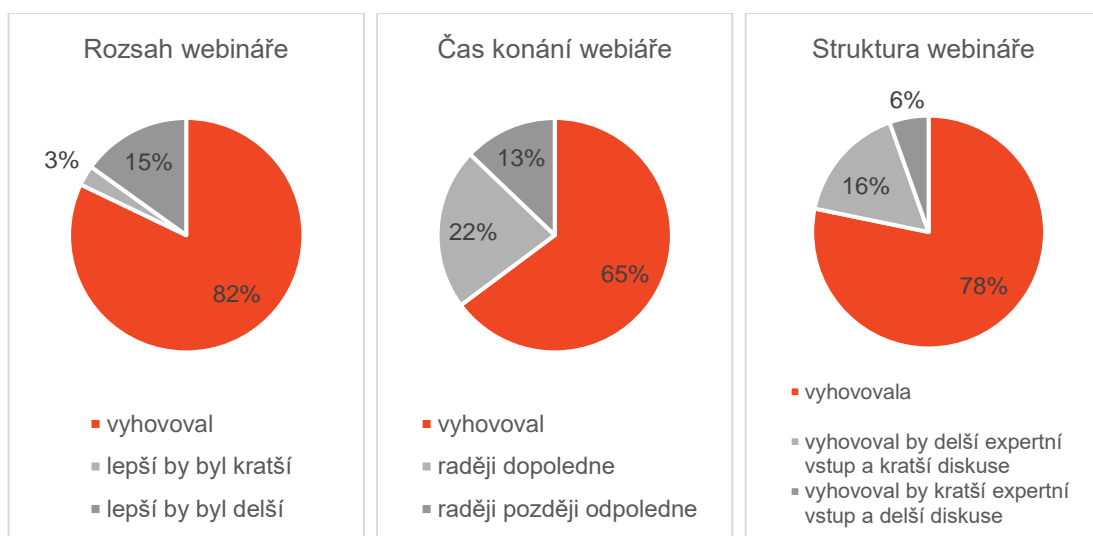
Externí evaluace byla realizována prostřednictvím **dotazníkového šetření** mezi účastníky těchto webinářů. Prostřednictvím online formuláře (MS Forms) jim bylo položeno celkem 6 společných otázek (u jednotlivých webinářů byly přidány další otázky dle jejich konkrétního zaměření). Z nich byly 2 škálové (hodnocení od 1 do 5 dle míry spokojenosti, kde 1 je minimální a 5 maximální), 1 otevřená s volnou odpovědí a 3 s výběrem odpovědi. Odpovědi byly anonymizovány.

Následující tabulka ukazuje průměrné hodnoty za jednotlivé webináře (účastníci hodnotili na škále 1 – naprostá nespokojenost, 5 – naprostá spokojenost).

	Počet účastníků /odpovědí	Celková spokojenost	Naplnění očekávání
Další profesní vzdělávání a český trh práce ve světle ukrajinské uprchlické krize	41 / 13	4,69	4,62
Strategie kolektivního vyjednávání – od vzdělávání k vyšším mzdám?	109 / 62	4,65	4,53
Budoucnost kolektivního vyjednávání pohledem zaměstnavatelů v ČR	51 / 32	4,59	4,38
Co všechno odborová organizace (z)může?	111 / 61	4,74	4,67
Národní plán obnovy – další profesní vzdělávání – MPSV	18 / 4	4,75	4,75
Genderové aspekty kolektivního vyjednávání	16 / 7	5,00	5,00

Další otázky směřovaly k organizačním záležitostem, tedy ke zjištění, zda účastníkům vyhovoval rozsah webinářů (1,5–2 hodiny), čas jejich konání (zpravidla 13.30–15.30) a struktura webinářů, tedy stejný čas věnovaný expertnímu vstupu i diskusi.

Z grafů dat souhrnně uvedených za všechny webináře je jasně patrná spokojenost účastníků se zjišťovanými organizačními náležitostmi.



Poznámka: V evaluačním dotazníku webináře zaměřeného na *Budoucnost kolektivního vyjednávání* byla záměrně vynechána otázka na strukturu setkání.

Spokojenost účastníků s webináři dokládají i jejich volné odpovědi na otevřené otázky. Z celkem 179 respondentů odpovídalo na otázku, **co jim na webináři chybělo**, 84 z nich. V téměř polovině případů (44 odpovědí) se vyjádřili, že nic nebo nevědí, v 10 případech, že chybělo více času a zbytek odpovědí se týkal obsahových náležitostí jednotlivých webinářů (více příkladů, více konkrétních informací, více novinek, více praxe) a dostupnosti prezentace.

Otázky, které se nevěnovaly přímo evaluaci webinářů, ale zjišťování informací vážících se k jejich obsahu, nejsou předmětem závěrečné evaluace a slouží pouze k interním účelům ČMKOS.

KA 05 Vzdělávání – uznávání výsledků dalšího vzdělávání s vazbou na systém celoživotního učení

- Zpracování brožury „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři“
- Realizace diskusních fór (DF)
- Zpracování dokumentu „Návrh koncepce pro další vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice“
- Zpracování studie „Vzdělávání dospělých jako příležitost pro udržení zaměstnanosti“

Interní evaluace byla zajištěna prostřednictvím dotazování klíčové osoby této KA, Petra Baierla. Ten hodnotí práci týmu v rámci této klíčové aktivity jako vynikající a vyzdvihuje zejména příspěvní Lukáše Němce, který neúnavnou prací dotáhl i přes veškeré problémy veškeré své závazky a ještě plně nad rámec svých povinností pomohl i s on-line diskuzními fóry. Pravidelné porady ohledně projektu přinesly dle jeho názoru mnoho skvělých nápadů a inspirací. Vynikající byla také spolupráce s moderátory diskusních fór.

KA 05:
Brožura
„Vzdělávání 4.0
a sociální partneři
v České republice“

Brožura „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři“

Cílem brožury s názvem „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři v České republice“ je představit změny ve světě práce jako výchozí bod pro pojednání o vzdělávání dospělých, a to jak jeho realitu, tak jeho možnosti a vize na pozadí vedení sociálního dialogu ve Společnosti 4.0 v zahraničí. Samotná brožura „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři v České republice“ je chápána jako podkladový materiál pro realizovaná diskusní fóra.

Brožura „Vzdělávání 4.0 a sociální partneři v České republice“ byla dle Petra Baierla připravena po perfektní analytické a koncepční přípravě, společně s jednotlivými stakeholdery

a stala se nedílnou součástí jednotlivých diskuzních fór. Tato brožura sloužila jak pracovní pomůcka pro prvotní vhled na tento problém.

KA 05:
Diskusní fóra

Diskusní fóra

Mezi jedny z hlavních výstupů patřila diskuzní fóra, která bohužel vzhledem k situaci s pandemií Covid-19 probíhala částečně formou on-line. Celkem proběhlo 30 diskuzních fór, zúčastnilo se jich 683 účastníků (283 mužů a 400 žen).

Podle Petra Baierla je v této realizované aktivitě nutné vyzdvihnout především práci moderátorů jednotlivých diskuzních fór, kteří měli velmi ztíženou úlohu v nově používaném online systému.

Externí evaluace probíhala formou **dotazníkového šetření**, kterého se zúčastnilo 107 účastníků online diskuzních fór. Prostřednictvím online formuláře (MS Forms) jim bylo položeno celkem 11 otázek. Z nich bylo 6 škálových (hodnocení od 1 do 5 dle míry spokojenosti, kde 1 je minimální a 5 maximální), 2 otevřené s volnou odpovědí a 3 s výběrem odpovědi. Otázky se týkaly jak hodnocení diskuzních fór, tak obecnějších názorů spojených s tematikou odborů. Odpovědi byly anonymizovány.

Podrobné informace jsou uvedeny ve 3. průběžné evaluační zprávě, zde je uvádíme ve stručnější verzi.

Otázka	Průměrná hodnota odpovědí
<i>Tematické zaměření diskuzních fór</i>	4,57
<i>Naplnění očekávání od obsahu diskuzních fór</i>	4,49
<i>Spokojenost s formátem diskuzních fór (online setkání)</i>	4,37
<i>Spokojenost s délkou trvání diskuzních fór</i>	4,46
<i>Spokojenost s organizací diskuzních fór (včasnost informací, jednotlivé sekce, moderace)</i>	4,73
<i>Užitečnost informací získaných v rámci diskuzních fór</i>	4,33

Co účastníkům na workshopu chybělo. Na tuto otázku odpovědělo celkem 42 účastníků, tedy asi 40 % ze všech odpovídajících. Z nich 23 odpovídalo ve smyslu, že jim nechybělo nic, případně že byli spokojeni. Zbývající odpovědi dávají nahlédnout podrobněji do nespokojenosti s (online) formátem (7 odpovědí – chybí možnost osobního setkávání,

interakce, kontaktu, větší aktivita účastníků, nevyhovující online formát), organizací (4 odpovědi – chybějící záznam, větší výměna názorů, více času, více vizualizace) a obsahem diskusních fór (8 odpovědí – chybí příklady dobré praxe, detailnější informace, větší zacílenost na návrhy řešení, vzhled do budoucnosti, účast kompetentní zástupců státní správy a samosprávy, větší zastoupení zaměstnavatelů, statistika).

Otázky, které se nevěnovaly přímo evaluaci diskusních fór, ale zjišťování informací vážících se k obsahu diskusních fór a zaměření celého projektu, nejsou předmětem závěrečné evaluace, jsou ale součástí 3. průběžné evaluační zprávy za rok 2021.

*KA 05:
Dokument „Návrh
koncepte pro další
vzdělávání z pohledu
sociálních partnerů
v České republice“*

Dokument „Návrh koncepte pro další vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v České republice“

Cílem tohoto dokumentu je vrátit další vzdělávání do priorit rozvoje politiky zaměstnanosti v ČR a vstoupit do smysluplné debaty se státem o podpoře dalšího vzdělávání přesahující horizont 4 let. Klíčovými tématy jsou vytvoření ucelené národní strategie v oblasti dalšího vzdělávání, která doposud v ČR chybí, a vytvoření stálého národního koordinačního mechanismu pro další vzdělávání. Tím by mohl být Výbor pro rekvalifikace a další vzdělávání, jehož vznik plánuje Národní plán obnovy. Dalšími tématy, které odbory a zaměstnavatelé zmiňují, jsou kvalita dalšího vzdělávání, podpora sociálního dialogu v dalším vzdělávání prostřednictvím kolektivního vyjednávání na podnikové úrovni nebo podpora inovativních řešení, např. role vzdělávacích ambasadorů či zaměstnavatelských fondů pro odborný rozvoj. Každá oblast je doplněna inspirativními příklady ze zahraničí.

Externí evaluace tohoto dokumentu byla zajištěna vytvořením **recenzního posudku** nezávislého recenzenta z akademického prostředí, jímž byl Mgr. Vít Dočekal, Ph.D. z Univerzity Palackého v Olomouci. Recenzent pozitivně hodnotí to, že publikace zdůrazňuje roli sociálních partnerů, a to vzhledem k roli pracovního prostředí ve vzdělávání a rozvoji dospělých. Výborný je podle něj také **přehled konceptů**, které se k dalšímu vzdělávání vážou. Tato **sumarizace** má potenciál pro další využití. Obdobně přínosné vnímá **ukázky dobré praxe ze zahraničí**, které cílí na řešení aktuálních problémů v dalším vzdělávání. Přínosný je také **kritický náhled** na již existující iniciativy a projekty.

Možná doporučení má k možnosti v pravidelných sumarizacích na koncích podkapitol kapitoly 8 uvést kroky více konkrétní (další z publikací by se podle jeho názoru mohla rozpracování jednotlivých kroků věnovat více a navrhnout nejen to co je třeba udělat, ale i jak, stanovit kritéria / metriky pro ověření naplnění těchto doporučení/cílů a ideálně přidat návrh harmonogramu těchto kroků).

KA 06 Dílčí evaluace

- Zpracování průběžných evaluačních zpráv
- Zpracování „Závěrečné zprávy o realizaci projektu“

Interní evaluace této klíčové aktivity byla realizována prostřednictvím **dotazování** klíčové osoby této aktivity, a to její vedoucí Miroslavy Dvořákové. Ta celkově hodnotí průběh prací na této KA jako odpovídající stanovenému harmonogramu a požadavkům, a to včetně těch, které souvisely s prodloužením projektu o 6 měsíců. V průběhu projektu vznikly tři, resp. čtyři průběžné evaluační zprávy, které jednak udržovaly určitou kontinuitu otázek pro členy RT, aby bylo možné srovnání v průběhu projektu, jednak reagovaly na aktuální situaci (začátek projektu, vyjasnění komunikace, poté radikální změna podmínek, přechod na home-office a do virtuálního prostoru atd.). Doporučení, která z jednotlivých zpráv vznikla, byla implementována tak, aby tým fungoval efektivně a projekt splnil své cíle.

KA 06:
Průběžné evaluační zprávy

Průběžné evaluační zprávy

V průběhu projektu byly zpracovány celkem 4 evaluační zprávy, přičemž jedna z nich, **označená číslem 0**, byla vytvořena po prvním půlroce trvání projektu a jejím smyslem bylo zhodnotit dosavadní průběh projektu. Jako nástroj evaluace byla využita především analýza klíčových dokumentů (Základní informace o projektu, Popis věcných aktivit projektu; Zpráva o realizaci projektu za 1. monitorovací období; Organizační schéma realizačního týmu; zápisy z jednání Realizačního týmu projektu v roce 2019; zápisy č. 1–5 z jednání Řídícího týmu za rok 2019) a dotazník pro členy RT. Zpráva konstatuje, že ve sledovaném období probíhal projekt v souladu s časovým, obsahovým i finančním harmonogramem. Všechny činnosti v jednotlivých aktivitách byly průběžně plněny. K zamezení případných budoucích skluzů je třeba v následujícím období zvýšit úsilí v KA 01 prostřednictvím jednání a rozhodování Řídícího týmu projektu. Jednotlivá zjištění jsou následně přiřazena k jednotlivým KA projektu.

První průběžná evaluační zpráva se týká roku 2019 a byla vytvořena na základě dvou dotazníků. Jeden byl určen pro širší veřejnost složenou ze zástupců odborových a zaměstnavatelských organizací, tedy cílovou skupinu projektu; celkem odpovídalo 624 respondentů. Ti byli dotazováni především na cíle projektu. Druhý byl určen pro členy Realizačního týmu projektu, celkem tedy 24 respondentů, a týkal se procesů, tedy zhodnocení průběhu plnění a formy řízení projektu. Zpráva konstatuje, že **řízení projektu probíhá bez problémů**, jediným požadavkem členů RT je **vyšší frekvence interní komunikace**, dále že

členové RT mají dobré povědomí o jednotlivých plánech a klíčových aktivitách a výstupy považují za přínosné, a že pouze v KA 03 dochází k určité informační asymetrii, kde velká část respondentů nezná k tématu konvergence stanovisko SP ČR jakožto sociálního partnera, dále zde vyvstala otázka srozumitelnosti celého tématu a přístupu ke kvalitním datům a statistikám.

Druhá průběžná evaluační zpráva se týká roku 2020 a byla vytvořena na základě vyplněných dotazníků od členů RT (21 respondentů) a rozhovorů s klíčovými aktéry jednotlivých KA (7 respondentů). Otázky se zaměřovaly jednak na průběh projektu, vzhledem k situaci související s onemocněním Covid-19 se ale jejich velká část zaměřuje na změnu v režimu práce (tzv. home-office) a s tím související případné problémy a požadavky. Zpráva konstatuje, že **řízení projektu probíhá bez problémů, komunikace se zlepšila**, očekávání RT byla naplněna a řídicí tým vykonává svoji práci dobře, dále že je nutno přejít k digitalizaci výstupů projektu, k čemuž je nutné seznámit členy RT s online nástroji a jejich využíváním, realizační tým nicméně je dostatečně adaptabilní a na práci z domova si navykl, i když u některých členů zůstává k řešení úroveň technického zajištění.

Třetí průběžná evaluační zpráva se týká roku 2021 a byla vytvořena na základě odpovědí na dotazník pro členy realizačního týmu projektu, dotazníku pro účastníky diskusí fór a dotazníku pro účastníky workshopů. Otázky pro členy RT se zaměřovaly na informovanost, komunikaci, práci z domova (home-office), změny v projektu, průběh projektu a celkové hodnocení projektu, ale také na možnost rozvoje členů RT. Zpráva konstatuje, že **řízení projektu probíhá bez problémů** a členové RT jsou s ním nadále spokojeni. Komunikace se zlepšila, očekávání Realizačního týmu byla naplněna a Řídicí tým vykonává svou práci dobře. Stále je však nutné pokračovat ve vyšší informovanosti napříč KA, aby se zaangažovalo více lidí v plnění monitorovacích indikátorů projektu. **Práce z domova (home-office režim)** se pro většinu členů RT stala realitou, s níž sice nejsou spokojeni a stále jim chybí jim obecně mezilidský kontakt s kolegy a komunikace s nimi, ale z hlediska softwaru, pomůcek a vybavení jsou saturováni a schopni svou práci efektivně vykonávat, což je značné zlepšení oproti roku 2020. **Změny v projektu a jeho prodloužení** jsou členy RT podporovány, chápou jejich smysl a funkčnost vzhledem k cílům projektu. Určité rezervy jsou v **rozvojových možnostech členů RT (vzdělávání, školení, získávání nových znalostí a dovedností)**, což je jediná otázka, v níž je nejčastější hodnota nikoliv 5 hvězdiček (nejvyšší hodnocení), ale pouze 4. Zde je tedy ještě prostor pro případné zjištění toho, jaké rozvojové potřeby členové RT mají a jakým způsobem je možné je saturovat. Obecně se dá říct, že **členové RT jsou s prací na projektu a v rámci projektu spokojeni**, oceňují jak průběh realizace, tak výstupy realizované v rámci jednotlivých klíčových aktivit v roce 2021. Podle jejich reakcí na otázku s volnou odpovědí se dařilo nejen řízení a průběh projektu (zvládání i přes nelehkou

pandemickou situaci, zachování dobré úrovně komunikace v rámci týmu i navenek), tak i výstupy projektu (publikace, diskusní fóra, workshopy) a dopady projektu na cílovou skupinu (zlepšení komunikace, nastartování CŽV, provázání teorie s praxí).

Předmětem všech průběžných evaluačních zpráv tedy byla evaluace jak procesů, průběhu projektu, tak jeho výstupů a součástí každé zprávy jsou **doporučení**, s nimiž byli seznámeni jak vedoucí projektu, tak všichni vedoucí jednotlivých klíčových aktivit a všichni členové realizačního týmu, a tato doporučení byla následně implementována.

KA 06:

„Závěrečná zpráva o realizaci projektu“

„Závěrečná zpráva o realizaci projektu“

Jedná se o tuto zprávu, jejímž smyslem je shrnout poznatky o průběhu a výsledcích projektu tak, aby bylo možno na základě nich stanovit doporučení pro další projekty realizované ČMKOS.

Celkové hodnocení výstupů projektu

Celkové hodnocení výstupů projektu bylo realizováno i vedoucím projektu a jeho odborným garantem Dušanem Martinkem při dotazování v závěru realizace projektu: Na tvorbě produktů se podíleli členové RT projektu **s profesionální dokonalostí** a tomu odpovídá i výsledek. Zpětná vazba ukázala **důležitost** těchto produktů, a zejména v období roku 2022, kdy doznívala opatření spojená s Covid-19, výrazně se zvyšovala inflace v ČR a vypukla válka na Ukrajině. Dokumenty zaměřené na trh práce a mzdy budou stále více vyhledávané a využívány při kolektivním vyjednávání na všech jeho stupních. Dokument pod názvem „Návrh koncepce dalšího vzdělávání z pohledu sociálních partnerů v ČR“ již prošel jednáním Rady hospodářské a sociální dohody ČR, pracovním týmem pro Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání a v současné době představuje stěžejní bod pro jednání sociálních partnerů se zástupci státu (MŠMT ČR). Všechny dokumenty byly průběžně zveřejňovány dle metodiky na www.esfcr.cz a www.cmkos.cz/projekty, kde jsou dostupné nejen pro cílovou skupinu, ale i pro celou veřejnost.

Naplnění cílů a aktivit projektu

Cíle a aktivity, které byly v projektu vytyčeny jak při jeho přípravě, tak v průběhu při úpravách souvisejících s aktuální situací a omezeními kvůli nemoci Covid-19, byly naplněny, což dokládají následující tabulky týkající se monitorovacích indikátorů (MI).

*Populace zasažená
aktivitou na podporu
sociálního dialogu*

Populace zasažená aktivitou na podporu sociálního dialogu

Akce	Počet proběhlých akcí	Počet účastníků	Počet mužů	Počet žen
Konference (0x) změna, zrušeno	0	0	0	0
Diskusní fóra (30x)	30	683	283	400
Workshopy (14x)	14	143	75	68
Webináře (6x)	6	346	166	180
CELKEM:	50	1172	524	648

Plán počtu jedinečných osob 668

Počet jedinečných osob: 720

Plán překročen o: 52 osob (= 107,8% naplnění cíle)

*Počet napsaných
a zveřejněných
analytických
a strategických
dokumentů
(vč. evaluačních)*

Počet napsaných a zveřejněných analytických a strategických dokumentů (vč. evaluačních)

Č.	Typ dokumentu	Název dokumentu	Zpracováno	Splněno
1	Průzkum veřejného mínění	On-line průzkum „Průmysl - Společnost 4.0“	5 / 2019	ano
2	Podkladový materiál pro diskusní fóra	„Vzdělávání 4.0 a sociální partneři v České republice“	8 / 2019	ano
3	Informační materiál (4 jazykové verze)	„Současný stav realizace sociálního dialogu ve Společnosti 4.0 v ČR“	8 / 2019	ano
4	Publikace	„Historie, odbory a společnost“	6 / 2020	ano

5	Analýza SWOT	Analýza SWOT „Změny na trhu práce a nová role zaměstnanců v období Společnost 4.0“	10/2020	ano
6	Odborná publikace	„Konvergence trhu práce a mezd k nejvyspělejším zemím EU“	9/2021	ano
7	Brožura	„Návrh koncepce pro další vzdělávání v ČR z pohledu sociálních partnerů“	9/2021	ano
8	Odborná publikace	„Pravidla a vybraná opatření pro trh práce“	11/2021	ano
9	Sborník	„Dobrá praxe v zahraničí, brána pro kolektivní vyjednávání“	11/2021	ano
10	Studie	Vzdělávání dospělých jako příležitost pro udržení zaměstnanosti – rekvalifikace a regulovaná povolání	4 / 2022	ano
11	Průzkum	Průzkum dopadů COVID-19 na výstupy projektu	4 / 2022	ano
12	Závěrečný dokument	„Závěrečná zpráva o evaluaci projektu“	6 / 2022	ano

Cílová hodnota: 12

Splněno: 12 (= 100%)

Závěry a doporučení

Z výše uvedených informací je patrné, že projekt i přes složitou situaci, kdy jeho velká část byla realizována v období poznamenaném omezeními v souvislosti s onemocněním Covid-19, naplnil své cíle a výstupy. V této souvislosti a proto, aby byly tyto cíle a výstupy naplněny, byly provedeny určité změny v projektu (některé aktivity byly zrušeny a nahrazeny jinými, jiné byly realizovány v online režimu, pracovníci se museli adaptovat na podmínky práce z domova atd.) a projekt byl prodloužen o 6 měsíců. V průběhu celého trvání projektu byla realizována průběžná evaluace, která pomohla na tyto změny flexibilně reagovat.

Na základě výše uvedeného můžeme stanovit určitá obecná doporučení pro následující projekty realizované ČMKOS.

A) **Doporučení pro průběh projektů:**

- Zajistit četnou a efektivní komunikaci mezi členy realizačního týmu a řídicího týmu projektu.
- Zjišťovat a zajistit více rozvojových aktivit pro členy realizačního týmu a řídicího týmu projektu.
- Zajistit flexibilitu v pracovním režimu, umožnit využívat dle potřeby režim práce z domova (home-office) a v souladu s tím nastavit pravidla komunikace.
- Zajistit odpovídající čas na tvorbu výstupů.
- Realizovat průběžnou evaluaci projektu minimálně 1x ročně a doporučení postupně implementovat již v průběhu projektu.

B) **Doporučení pro produkty vytvářené v rámci projektů:**

- Vytvářet v rámci projektů takové aktivity, které dokážou zaujmout cílovou skupinu a přimět ji k aktivnějšímu zapojení do realizace cílů a výstupů projektu.
- Zvážit různé možnosti propagace aktivit projektu.
- Před publikováním výstupů využít recenzenty / oponenty, kteří mohou doporučit jejich případná doplnění či změny.

Zdroje dat

Pro sestavení této závěrečné evaluační zprávy byly využity tyto zdroje:

- 1. průběžná evaluační zpráva za rok 2019
 - dotazník pro širší veřejnost
 - dotazník pro členy RT
- 2. průběžná evaluační zpráva za rok 2020
 - dotazník pro členy RT
 - rozhovory s klíčovými aktéry jednotlivých KA
- 3. průběžná evaluační zpráva za rok 2021
 - dotazník pro členy RT
 - dotazník pro účastníky diskusních fór
 - dotazník pro účastníky workshopů
- Výsledky dotazníkového šetření k realizovaným webinářům
- Výsledky dotazování vedoucího projektu (ČMKOS) a gestora a hlavního manažera projektu (SP ČR)
- Výsledky dotazování klíčových osob jednotlivých klíčových aktivit projektu
- Recenzní posudky na publikace vydané v rámci projektu

Kontaktní informace

Vedoucí projektu:

Mgr. Dušan Martinek
Telefon +420 733 619 170
martinek.dusan@cmkos.cz

Zprávu zpracovala:

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.
specialista pro KA 06
- evaluace projektu

[Projekt Sociální dialog a Společnost 4.0]

Registrační číslo projektu: CZ.03.1.52/0.0/0.0/18_094/0010266

Realizátor projektu: Českomoravská konfederace odborových svazů – ČMKOS

Partner projektu: Svaz průmyslu a dopravy ČR – SP

Webové stránky projektu: <https://www.cmkos.cz/obsah/785/projekt-esf-socialni-dialog-spolecnost-40>

