

6. Popis realizace zakázky

6.1 Kontext realizace projektu

Aktivní politika zaměstnanosti (APZ) je základním nástrojem pro boj s nezaměstnaností. Klíčovou právní normou v této oblasti je zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Tato základní právní norma stanovuje postup k dosažení cílů politiky státu v oblasti zaměstnanosti. Státní politika zaměstnanosti usiluje o:

- ❖ dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách,
- ❖ produktivní využití zdrojů pracovních sil,
- ❖ zabezpečení práva občanů na zaměstnání.

Součástí státní politiky zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst **poskytováním příspěvků zaměstnavatelům** při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání, **i uchazečům samotným**. Jedná se zejména o následující opatření (nástroje) aktivní politiky zaměstnanosti:

- ❖ rekvalifikace
- ❖ investiční pobídky
- ❖ veřejně prospěšné práce
- ❖ společensky účelná pracovní místa
- ❖ překlenovací příspěvek
- ❖ příspěvek na zapracování
- ❖ příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program

prostřednictvím APZ mohou úřady práce pomoci uchazečům o zaměstnání při hledání nové práce. Do APZ patří kromě rekvalifikace také individuální přístupy k nezaměstnaným, projekty určené nejhmůře zaměstnatelným skupinám uchazečů (rodiče po mateřské a rodičovské dovolené, lidé s nedokončeným vzděláním, lidé nad 50 let, zdravotně postižené osoby, příslušníci národnostních menšin apod.). Prostřednictvím APZ stát podporuje také firmy, které zaměstnávají uchazeče z problematických skupin, absolventy nebo vytvářejí pracovní místa v regionech s nejvyšší nezaměstnaností. Součástí aktivní politiky zaměstnanosti je i poradenství.

Aktivní politika zaměstnanosti je v současné době financována ze dvou zdrojů:

1. **Z prostředků státního rozpočtu**, kdy hospodaření s těmito účelově určenými prostředky je limitováno rozpočtem, přiděleným krajské pobočce ÚP ČR.
2. **Z prostředků Evropského sociálního fondu** (dále ESF), který je určen na podporu realizace Evropské strategie zaměstnanosti prostřednictvím investic do lidských zdrojů, jejich vzdělání, podpory zaměstnatelnosti, zaměstnanosti, podnikání a vyrovnávání příležitostí v přístupu na trh práce. Mezi základní programy ESF využívané v rámci APZ patří Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost na léta 2007–2013, Prioritní osa 1 Aktivní politika zaměstnanosti, pro období 2014–2020 to pak bude Operační program Zaměstnanost.

Význam efektivní a smysluplné aktivní politiky zaměstnanosti nejen pro společnost, ale i pro národní hospodářství jako takové je značný. Kromě sociálně psychologických efektů má aktivní politika zaměstnanosti také kladné ekonomické dopady na státní rozpočet. Výdaje vynaložené na APZ snižují výdaje na pasivní politiku (především u mladých lidí) a na sociální dávky. V momentě, kdy uchazeč o zaměstnání nastoupí do nové práce, vrací se část prostředků vynaložených na APZ zpět do státního rozpočtu formou odvedených daní z mezd umístěných uchazečů. Zaměstnaný uchazeč také přináší úspory výdajů státu na zdravotním pojištění a není nadále závislý na sociálních dávkách. Nová práce znamená i koupěschopnost těchto lidí, což má další kladný vliv na ekonomiku státu.

Z tohoto důvodu je proto nezbytné usilovat o neustálé zdokonalování jednotlivých opatření APZ, hledání inovativních postupů a takových nástrojů, které budou přinášet maximální efekty.

6.2 Zaměření evaluace

Předmětem plnění veřejné zakázky jsou služby spočívající v realizaci činností, zaměřených na evaluaci nástrojů **Aktivní politiky zaměstnanosti**, popřípadě dalších opatření APZ a na návrhy na jejich inovaci za účelem získání podkladů pro zlepšení politiky v oblasti APZ.

Předmět zakázky spočívá zejména ve vyhodnocení realizace APZ ze strany zaměstnavatelů a osob využívajících v současné době některý z nástrojů APZ. Výstupy projektu se zaměří zejména na zodpovězení základních otázek:

- ❖ **zda a do jaké míry jsou zaměstnavateli využívány nástroje APZ a**
- ❖ **zda jejich nastavení z pohledu zaměstnavatelů, jakožto rozhodujících subjektů na trhu práce, přispívá k odstraňování bariér vstupu znevýhodněných osob na trh práce.**

Výstupem projektu bude **Studie nástrojů APZ**, jejímž cílem je navrhnout nový nástroj APZ, který by přesně odrážel potřeby trhu, tj. potřeby jak zaměstnavatelů, tak uchazečů o zaměstnání. Studie bude, v souladu se zadáním, vycházet zejména z rozsáhlého dotazníkového šetření, v rámci něhož bude osloven vzorek subjektů, které mají s podporou APZ zkušenosti z minulosti (zaměstnavatelé, samospráva, osoby využívající v současné době nějaký z nástrojů APZ).

Realizace zakázky bude probíhat ve čtyřech fázích:

- I. fáze – zpracování metodiky šetření, vymezení vzorku šetření a otázek dotazníku výběrového šetření**
- II. fáze – provedení šetření, včetně zpracování analýzy a předání výstupů**
kdy základem bude dotazníkové šetření, v jehož rámci bude osloven vzorek subjektů, které mají s podporou APZ zkušenosti z minulosti, doplněné osobními rozhovory a fokusními skupinami;
- III. fáze – komparace se zahraničím,**
kdy budou identifikovány vhodné příklady ze zahraniční praxe, provedeno jejich vyhodnocení a komparace;

IV. fáze – zpracování Závěrečné zprávy, resp. Studie nástrojů APZ

Uchazeč plně rozumí kontextu realizace zakázky i zaměření evaluace. Uchazeč disponuje zkušeným týmem expertů a jako člen evropské sítě ENSR má možnost tento tým v průběhu řešení (po dohodě se zadavatelem, resp. v závislosti na zjištění ve II. fázi) rozšířit o vhodné zahraniční experty.

Uchazeč je zárukou, že zpracovaná evaluace naplní cíl zadání.

6.3. Základní přístupy k evaluaci

Při zpracování evaluace se evaluátor bude řídit základními **evaluačními kritérii**, které bude přiměřeně aplikovat ve vztahu k zaměření projektu:

- ❖ **RELEVANCE (RELEVANCY)** – vhodnost návrhu projektu a jeho cílů vzhledem k problémům, potřebám a prioritám, které bylo potřebné řešit v čase, kdy byla intervence plánována.
- ❖ **HOSPODÁRNOST (ECONOMY)** – takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených aktivit, kdy dojde k co nejnížšímu vynaložení veřejných prostředků a zároveň je dodržena odpovídající kvalita plněných aktivit.
- ❖ **ÚČELNOST (EFFECTIVENESS)** – takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených aktivit. Účelností je chápán stupeň dosažení cílů neboli vztah mezi zamýšlenými a skutečnými dopady dané aktivity.
- ❖ **ÚČINNOST (EFFICIENCY)** – takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných aktivit projektu ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Efektivností je myšlen vztah mezi výstupy činnosti a vstupy na tuto činnost vynaloženými.
- ❖ **UDRŽITELNOST (SUSTAINABILITY)** – vyjádření, zdali pozitivní výstupy a výsledky projektu přetrvají i po ukončení financování z veřejných zdrojů.
- ❖ **DOPADY (IMPACTS)** – socioekonomické změny přisuzované projektu ve střednědobém nebo dlouhodobém časovém rámci.

S cílem v maximální míře naplnit očekávání zadavatele bude evaluační tým v rámci zpracování evaluace respektovat následující **základní prvky a principy evaluace**:

- ❖ **EVALUACE NENÍ O DESKRIPTIVNÍ PROBLEMATIKY** – výstupy budou přinášet nové informace a příklady dobré praxe, tzn. bude kladen důraz na využitelnost závěrů a výstupů pro konkrétní metodické návrhy a opatření APZ.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ STAVĚT NA DIALOGU SE STAKEHOLDERY** – evaluační tým bude využívat participačních metod evaluace, tj. iniciovat dialog mezi zainteresovanými stranami na dané téma.



- ❖ **EVALUACE SE NESMÍ ZAMĚŘOVAT NA NEŘEŠITELNÉ PROBLÉMY** – evaluace se zaměří na oblasti, které je možné u objektu zkoumání napravit. Výsledky budou mít užitnou hodnotu, tj. budou poskytovat jednoznačná doporučení postupů a identifikaci příčin.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ VYUŽÍVAT TRIANGULACI METOD** – evaluační tým bude ověřovat informace z více zdrojů a různými metodami.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ STAVĚT NA EVALUAČNÍ KAUZALITĚ** – v evaluační zprávě bude jasně odlišeno zadání, zjištění, vlastní komentář, doporučení, názory evaluátorů a názory respondentů.
- ❖ **EVALUACE MUSÍ POSKYTOVAT PŘIDANOU HODNOTU** – evaluační tým bude minimalizovat popis obecně známých faktů pouze na nezbytný rozsah (s ohledem na srozumitelnost kontextu evaluovaného tématu).

Práce evaluačního týmu bude založena na těchto zásadách:

KOMUNIKACE

- ❖ Bude kladen důraz na efektivní a účinnou komunikaci ve vztahu k zadavateli, zejména prostřednictvím vedoucího projektu
- ❖ Bude kladen důraz na rychlý přenos informací mezi všemi subjekty zapojenými do projektu (zadavatel, expertní tým, účastníci dotazníkového šetření, rozhovorů a fokusních skupin, zahraniční experti a další).
- ❖ Zadavatel bude průběžně informován o postupu projektu, budou s ním konzultovány dílčí zjištění a výstupy, včetně navrhovaných doporučení.

FLEXIBILITA

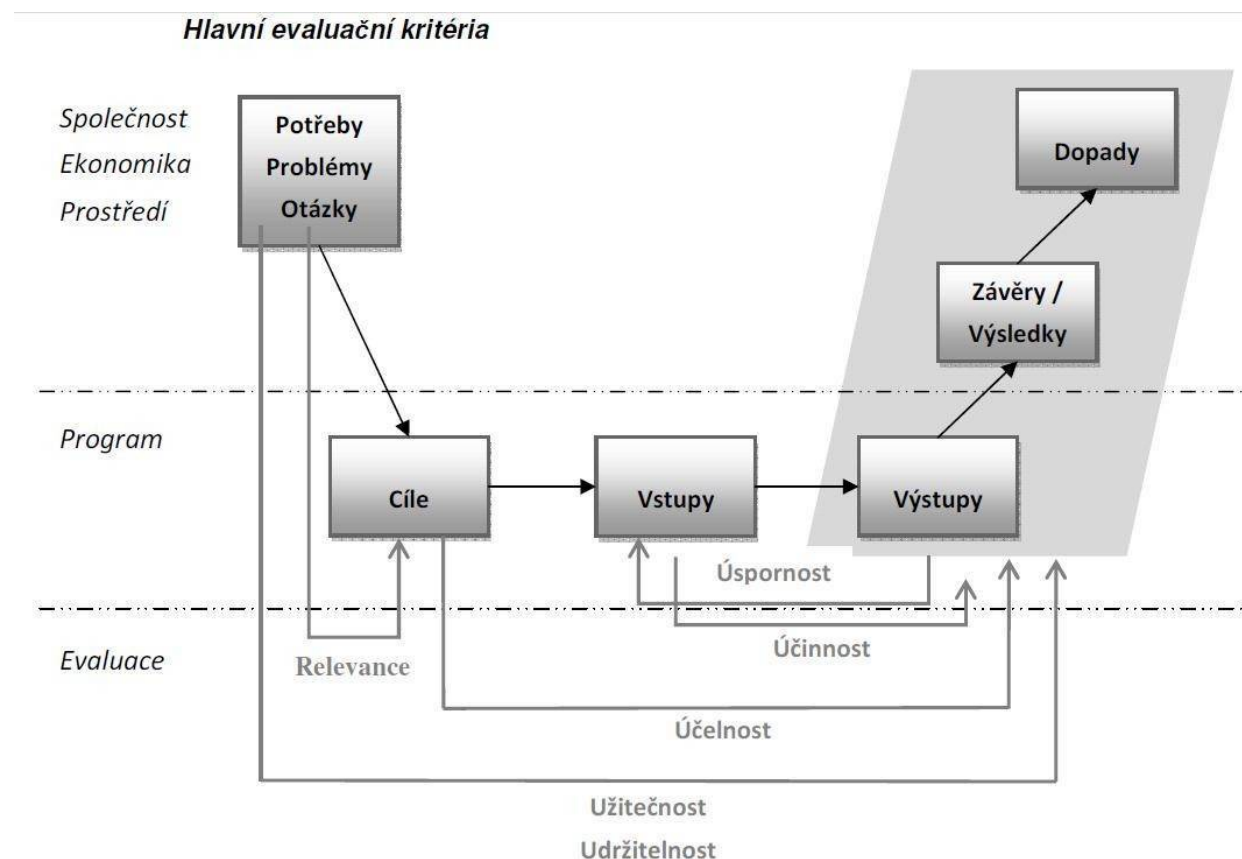
- ❖ Expertní tým bude flexibilně reagovat na vzniklé situace jak ve vztahu k zadavateli, tak ve vztahu k účastníkům terénního šetření
- ❖ Expertní tým bude flexibilně přistupovat k řešení úkolů, při nenadálých situacích bude konzultovat konstruktivní řešení se zadavatelem
- ❖ Expertní tým bude flexibilně reagovat na nové skutečnosti, které se vyskytnou v průběhu řešení projektu (nové dokumenty, nová data apod.)
- ❖ Evaluační tým bude v případě potřeby flexibilně upravovat předpokládané postupy a metody řešení tak, aby operativně reagoval na nové skutečnosti a v maximální možné míře naplnil zadání projektu

KONTROLA

- ❖ Vedoucí expertního týmu bude provádět průběžnou kontrolu kvality všech výstupů
- ❖ Vedoucí expertního týmu zajistí adekvátní zpětnou vazbu týkající se kvality výstupů jak ve vztahu k zadavateli, tak uvnitř týmu

Výsledky evaluace tak budou jasné, přehledné, srozumitelné a poskytnou vysokou informační hodnotu. Zpracovatel bude postupovat v souladu s **Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy provádění evaluací** (blíže www.czecheval.cz).

základní rámec pro hodnocení vyplývá z následujícího schématu.



Zdroj: Převzato z Pracovního dokumentu Evropské komise č. 2 „Indikative guidelines on evaluation methods: Monitoring and evaluation indicators“ v úpravě „Metodický pokyn NOK pro evaluace v programovém období 2014–2020“

6.4 Podrobný popis realizace předmětu plnění

Požadavky zadání

Předmětem plnění veřejné zakázky je zpracování **Studie nástrojů APZ**, jejímž cílem je navrhnout nový nástroj APZ, který by přesně odrážel potřeby trhu, tj. potřeby jak zaměstnavatelů, tak uchazečů o zaměstnání. Při precizaci jeho parametrů budou zohledněny zahraniční zkušenosti s obdobným nástrojem. Realizace zakázky bude probíhat ve čtyřech fázích:

1. fáze – zpracování metodiky šetření a vymezení vzorku šetření a otázek dotazníku

Základní formou terénního šetření bude dotazníkové šetření, které bude v dalších krocích doplněno individuálními rozhovory a fokusními skupinami. Požadavkem zadávací

dokumentace je oslovit minimálně 20 % všech subjektů, které v letech 2011 – 2013 obdržely podporu v rámci nástrojů APZ. To představuje cca 1 500 – 2 000 subjektů, bez započítání samosprávy. Při stanovování vzorku respondentů bude kladen důraz na to, aby vzorek obsahoval jak subjekty, které obdržely podporu v rámci nástrojů společensky účelné pracovní místo (vyhrazené, zřízené, samostatně výdělečně činné), tak rovněž méně využívané nástroje. Současně zpracovatel osloví samosprávy (obce) a veřejně prospěšné instituce, které v období 2011 – 2013 realizovaly nástroj veřejně prospěšné práce a/nebo veřejnou službu. Objem vzorku bude tvořit minimálně 20 % všech subjektů (cca 1 000).

Zpracovatel obdrží ze strany zadavatele seznam všech subjektů, které obdržely podporu v rámci nástrojů APZ, přičemž seznam bude obsahovat položky: IČ a nástroj, který daný subjekt využil.

II. fáze – provedení šetření

Šetření bude provedeno samostatně pro podnikatelské subjekty a samosprávu. Šetření zpracovatel provede minimálně dotazníkovou formou na celém rozsahu vybraného vzorku jak zaměstnavatelů, tak samosprávy. Zároveň bude proveden desk research jednotlivých opatření APZ s cílem identifikovat jejich slabé a silné stránky, nalezení bariér, které brání či omezují jejich realizaci z pohledu zaměstnavatelů i samospráv. Výsledky šetření a úspěšnost implementace nástrojů APZ budou mimo jiné zhodnoceny s ohledem na jejich odlišný dopad na muže a ženy. U části vzorku (minimálně 50 zaměstnavatelů a 50 subjektů samosprávy) bude provedeno kvalitativní šetření v podobě minimálně řízených rozhovorů, které budou reagovat a verifikovat v hlubším detailu poznatky získané dotazníkovým šetřením. Vybraný vzorek bude reflektovat, zda dané subjekty příslušný nástroj APZ aktivně čerpají. V případě zaměstnavatelů budou rozhovory realizovány kromě zástupců zaměstnavatele také s příslušnými zaměstnanci, jichž se podpora prostřednictvím APZ týká. Tyto rozhovory by měly odpovědět na otázku, jaké konkrétní nástroje zaměstnanci využili a do jaké míry tyto nástroje přispěly k jejich uplatnění na trhu práce.

Tematické okruhy dané zadáním pro zaměstnavatele:

- Efektivita nástrojů APZ z pohledu zaměstnavatelů – přínosy pro zaměstnavatele
- Efektivita nástrojů ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů – do jaké míry přispívají využívané nástroje APZ k posilování zaměstnatelnosti podporovaných osob
- Modelace nástrojů APZ – odpovídají nástroje APZ požadavkům zaměstnavatelů na pracovní sílu, resp. do jaké míry jsou schopny eliminovat znevýhodnění zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů
- Ochotu zaměstnavatelů participovat na řešení problematiky zaměstnanosti z pohledu rozvoje lidských zdrojů, jakožto té strany trhu práce, která definuje požadavky na pracovní sílu a dále ochotu zaměstnavatelů participovat na společenské odpovědnosti podniků
- Motivace zaměstnavatelů k využívání nástrojů APZ

- Identifikace znevýhodněných osob na trhu práce a příčiny jejich znevýhodnění na trhu práce (které skupiny znevýhodněných osob mají nejmenší šanci k získání zaměstnání a z jakého důvodu)
- Adekvátnost nástrojů APZ ve vztahu k bariérám zaměstnanců, zda stávající nástroje APZ eliminují tyto bariéry
- Bariéry využívání nástrojů APZ zaměstnavateli
- Návrhy na nové nástroje, které by z pohledu zaměstnavatelů přispěly k usnadnění přístupu znevýhodněných skupin k zaměstnání a podpořily zaměstnanost obecně, včetně udržení pracovních míst a vytváření nových

Tematické okruhy dané zadáním pro samosprávy:

- Efektivita nástrojů APZ (zejména veřejně prospěšné práce) a opatření na pomezí politiky zaměstnanosti a sociální politiky (veřejné služby) ve vztahu k posilování zaměstnatelnosti, sociální a pracovní integraci znevýhodněných skupin, a identifikace těchto skupin rozdělených mimo jiné na muže a ženy z pohledu místní samosprávy
- Dopady APZ, včetně veřejné služby na soudržnost komunit a sociální klima regionu
- Návrhy na možnou participaci místních samospráv při řešení problematiky ne/zaměstnanosti ve správním obvodu obcí – identifikaci bariér, které brání zapojení obcí do řešení těchto problémů, návrhy inovací systému APZ a veřejné služby, včetně návrhů nových opatření a nástrojů, které by je zefektivnily z pohledu obcí a umožnily jejich vyšší participaci v oblasti zaměstnanosti, včetně posílení spoluodpovědnosti obcí při řešení problémů místních trhů práce.

Na základě identifikace problémových okruhů nástrojů APZ ze strany zaměstnavatelů budou realizovány minimálně 3 fokusní skupiny se zástupci zaměstnavatelů, expertů Úřadu práce ČR a zástupců zaměstnanců. Každá jedna fokusní skupina se zaměří samostatně na řešení jednoho z následujících problémových okruhů:

- a) Přínos APZ pro zaměstnavatele – posilování konkurenceschopnosti a rozvoj lidských zdrojů, získávání vhodné pracovní síly
- b) Schopnost nástrojů APZ odstraňovat bariéry znevýhodněných osob na trhu práce, včetně identifikace bariér omezujících pracovní sílu v přístupu k zaměstnání z pohledu zaměstnavatelů
- c) Identifikace vhodných nových či inovovaných nástrojů APZ

Taktéž v případě šetření ve sféře samosprávy budou realizovány minimálně dvě fokusní skupiny, složené ze zástupců samospráv, Úřadu práce ČR a jiných relevantních aktérů (např. NNO působících v oblasti integrace znevýhodněných osob na trh práce). Každá jedna fokusní skupina se zaměří samostatně na řešení jednoho z následujících problémových okruhů:

- a) Dopady realizace APZ včetně veřejné služby na místní komunity, na sociální integraci a posilování sociální soudržnosti



- b) Způsob zapojení samospráv do řešení problematiky místních trhů práce, posilování aktivizace dlouhodobě nezaměstnaných osob a podpory vzniku nových pracovních příležitostí

III. fáze – komparace se zahraničím

v návaznosti na předešlé šetření zpracovatel vyhotoví návrhy nových či inovativních nástrojů APZ. Následně v zahraničí identifikuje takové nástroje APZ, které nejvíce odpovídají vyhotoveným návrhům vycházejícím z české praxe a mají s nimi nejvíce shodných rysů. Identifikovány budou dobré praxe v minimálně třech evropských zemích (1 skupina – skandinávské země, 2 skupina – země postkomunistické, 3 skupina – Francie, Německo nebo Rakousko). Zpracovatel následně zpracuje analýzu, v níž bude obsažena komparace takto vybraných dobrých praxí s navrženými nástroji. V první části bude detailní popis vybraných dobrých praxí, včetně důvodu jejich výběru a vazeb na sociokulturní a legislativní prostředí zvolených zemí. Popis bude rovněž obsahovat způsob realizace zvolených nástrojů APZ. V případě, že u zvolených nástrojů bylo v zahraničí provedeno hodnocení dopadů, bude studie v této části obsahovat výsledky tohoto hodnocení. V další části bude provedena komparace vybraných praxí s návrhy nových nástrojů APZ, které vzešly ze šetření mezi zaměstnavateli. Komparace bude obsahovat popis souhlasných i nesouhlasných prvků. Poslední část studie bude věnována možné implementaci zahraničních zkušeností do českého prostředí, včetně nezbytných úprav vynucených rozdílným sociokulturním a právním prostředím.

IV. fáze – zpracování Závěrečné zprávy, resp. Studie nástrojů APZ

Závěrečná zpráva bude zpracována na základě výstupů a výsledků předešlých fází projektu. Bude obsahovat minimálně:

- a) Způsob vymezení vzorku subjektů k provedenému šetření (metodologii)
- b) Závěry z provedeného šetření, včetně detailního popisu zvolených metod šetření a detailního popisu průběhu realizace
- c) Návrh/y na nové/ý nástroj/e APZ, vzešlý/é jak z návrhů zaměstnavatelů, samospráv a samotných uchazečů na základě dotazníkového šetření a fokusních skupin, tak na základě porovnání těchto závěrů se zahraničními zkušenostmi. Pokud vzejde model nástroje ze zahraniční praxe, musí být dostatečně uzpůsoben českému prostředí, včetně popisu tohoto přizpůsobení. Návrh bude obsahovat rovněž rizika implementace a návrh metodiky realizace nového nástroje.

6.5 Podrobný popis aktivit a rizik jednotlivých fází řešení projektu

I. fáze – Vymezení vzorku šetření, návrh metodiky a otázek dotazníku výběrového šetření

A Návrh metodiky šetření, způsobu stanovení vzorku pro realizaci dotazníkového šetření, vymezení okruhů osob pro evaluační rozhovory a postupů pro realizaci fokusních skupin.

B Vymezení vzorku šetření

Porozumění a přístup

První fázi projektu chápeme jako fázi přípravnou, která je však pro naplnění cíle projektu určující. Správné nastavení metodiky projektu, resp. adekvátní vymezení vzorku respondentů a správné stanovení otázek dotazníku předurčí do značné míry kvalitu výsledného výstupu, resp. Studie nástrojů APZ. První fázi projektu jsme si proto rozdělili do dvou kroků, které spolu však vzájemně úzce souvisí. V prvním kroku detailně popíšeme metodiku šetření a způsob (metodiku) výběru vzorku respondentů, v následujícím kroku vymežíme na základě dat od zadavatele konkrétní respondenty a připravíme databázi respondentů, včetně potřebných identifikačních údajů.

Součástí první fáze projektu bude také detailní studium relevantních dokumentů týkajících se problematiky politiky zaměstnanosti ČR, resp. aplikace nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti (např. zprávy o situaci na krajských trzích práce, zprávy o realizaci APZ v minulých letech, hodnocení využívání jednotlivých nástrojů APZ, hodnocení věcného a finančního pokroku v PO 1 OP LZZ apod.).

První fáze bude zahájena bezprostředně po podpisu smlouvy, výstupy budou zadavateli předány do 30, resp. 25 kalendářních dnů od podpisu smlouvy. Výstupem první fáze projektu bude komplexní Metodika šetření (včetně otázek do dotazníku) a Databáze respondentů.

Klíčovým pro první fázi řešení projektu bude vytvořit ve spolupráci se zadavatelem ucelený a vzájemně provázaný systém postupných kroků, jejichž výsledným efektem bude naplnění cílů projektu. Těžiště spolupráce se zadavatelem bude spočívat v konzultaci navrhovaných přístupů k jednotlivým částem řešení, poskytnutí zpětné vazby, zda navrhované přístupy korespondují s původní představou zadavatele o průběhu projektu a v neposlední řadě v akceptaci výchozí pozice, s jakou se bude vstupovat do druhé, realizační fáze projektu.

Důležitým aspektem úvodní etapy bude i detailní seznámení se s dostupnými dokumenty a zejména datovými zdroji informačního systému. Pro identifikaci relevantních subjektů pro průzkum postačí IČO, protože uchazeč disponuje vlastními i převzatými administrativními databázemi umožňujícími identifikovat jednotlivé subjekty, jejich charakter a spojení pro komunikaci.

V úvodní etapě uchazeč sestaví a se zadavatelem prodiskutuje logické schéma řešení projektu. Cílem je naplánovat vzájemně provázané kroky řešení, které by včas odhalily případnou

nekonzistenci nebo nedocení některého rizika. Pouze vzájemně provázaný a systémový přístup umožní efektivní zásahy do trajektorie řešení, eliminuje vzniklé riziko a přitom se nedotkne negativně ostatních etap.

Dílčí aktivita I.A

Návrh metodiky šetření, způsobu stanovení vzorku pro realizaci dotazníkového šetření, vymezení okruhů osob pro evaluační rozhovory a postupů pro realizaci fokusních skupin.

Přístup k řešení dílčí aktivity

Metodiku, která bude výstupem první fáze řešení projektu, chápeme jako komplexní metodiku pro řešení celého projektu. Metodika bude vycházet z návrhů postupů uvedených v nabídce, bude je dále rozpracovávat a precizovat a přizpůsobovat představám zadavatele specifikovaných na úvodní schůzce se zadavatelem.

Metodika bude detailně popisovat zejména přístupy a postupy u klíčových forem terénního šetření:

1. Dotazníkové šetření
Způsob výběru vzorku, text otázek do dotazníku, postup realizace dotazníkového šetření, způsoby jeho vyhodnocení
2. Individuální (hloubkové) rozhovory
Způsob výběru respondentů, postup realizace rozhovoru a jeho vyhodnocení
3. Fokusní skupiny
Způsob výběru účastníků FS, postup přípravy FS a její realizace

(detailní popis výše uvedeného terénního šetření je uveden v popisu následujících fází projektu)

Dále bude metodika popisovat přístupy k výběru zahraničních dobrých praxí a způsoby komparace s českou praxí.

Návrh metodiky budeme konzultovat se zadavatelem ještě před jejím finálním předáním. Důvodem pro to je potřeba zpětné vazby ze strany zadavatele, abychom přesně nastavili průběh a zaměření projektu v souladu s požadavky zadavatele a zajistili tak výstupy relevantní pro návrhy nových nástrojů APZ.

Součástí této fáze bude také provedení desk research jednotlivých nástrojů APZ s cílem identifikovat jejich slabé a silné stránky, nalezení bariér, které brání či omezují jejich realizaci z pohledu zaměstnavatelů. Na základě provedeného desk research stanovíme **základní hypotézy**, které budeme **ověřovat** v následující fázi realizací terénního šetření. Stanovení hypotéz bude základem pro vhodné **nastavení obsahu dotazníku**, resp. definici jednotlivých otázek.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> Konzultace se zadavatelem Seznam subjektů, které obdržely podporu v rámci APZ Dokumentace 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research (dokumenty, data IS) Brainstorming (v rámci expertního týmu) Logický rámec Konzultace
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> Metodika šetření 	

Dílčí aktivita I.B

Vymezení vzorku šetření

Přístup k řešení dílčí aktivity

Pro vymezení vzorku šetření obdržíme od zadavatele seznam všech subjektů, které v letech 2011 – 2013 obdržely podporu v rámci nástrojů APZ. Při vymezení vzorku budeme postupovat v souladu s Metodikou šetření a postup budeme průběžně konzultovat se zadavatelem.

Všechna terénní šetření (dotazníkové šetření, FS i rozhovory) budeme realizovat samostatně pro podnikatelskou sféru a samostatně pro samosprávu. Důvodem pro to je skutečnost, že každá z těchto skupin využívá jiné nástroje APZ, proto bude nezbytné modifikovat i otázky v dotazníku a scénáře FS tak, aby přesně odpovídaly aktivitám těchto skupin respondentů.

Krok 1 stanovení velikosti vzorku

Zadání požaduje oslovení minimálně 20 % všech subjektů, které v letech 2011 – 2013 obdržely podporu v rámci nástrojů APZ. To představuje cca 1 500 – 2 000 subjektů, bez započítání samosprávy. Současně zpracovatel osloví samosprávy (obce) a veřejně prospěšné instituce, které v období 2011 – 2013 realizovaly nástroj veřejně prospěšné práce a/nebo veřejnou službu. Objem vzorku musí dle zadávací dokumentace tvořit minimálně 20 % všech subjektů (cca 1 000).

Ze zkušeností, které máme s realizací dotazníkových šetření vyplývá, že response zejména mezi podnikatelskými subjekty je velmi nízká. Z tohoto důvodu zpracovatel v prvním kole dotazníkového šetření zdvojnásobí rozsah osloveného vzorku, resp. osloví 3 – 4 000 podnikatelských subjektů a 2 000 obcí.

Krok 2 – příprava databáze

Rozčlenění databáze poskytnuté zadavatelem (jak databáze podnikatelských subjektů, tak subjektů veřejné správy) dle předem stanovených charakteristik. Databáze poskytnutá zadavatelem, která bude obsahovat pouze IČ bude propojena s vlastními databázemi zpracovatele a jednotlivým IČ tak budou přiřazeny základní charakteristiky.

Bude se jednat zejména o tyto charakteristiky:

Podnikatelské subjekty:

- Název subjektu
- Velikost podnikatelského subjektu (podle počtu zaměstnanců)
- Předmět podnikání
- Sídlo a místo podnikání (pro účely členění na jednotlivé kraje)
- Typ nástroje APZ

Subjekty samosprávy:

- Název subjektu
- Sídlo
- Typ nástroje APZ

Členění databáze bude probíhat ve více úrovních, resp. bude vytvořena několikarozměrná matice tak, aby bylo možné vytvořit vzorek subjektů, ve kterém budou zastoupeny rovnoměrně všechny charakteristické skupiny subjektů dle výše uvedených charakteristik a aby byl zajištěn poměr významu nástroje APZ pro danou skupinu.

Krok 3 – výběr vzorku

V tomto kroku vybereme z předpřipravené databáze daný počet subjektů, ke kterým přiřadíme identifikační údaje (kontaktní osoba, email). V rámci předpřipravených skupin respondentů provedeme náhodný výběr. Pokud nebudou k některému vybranému subjektu k dispozici kontaktní údaje, bude náhodný výběr pokračovat do té doby, dokud nebude naplněn celkový počet subjektů v dané skupině.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> • Seznam subjektů, které obdržely podporu v rámci APZ • Veřejně dostupné informace na webových stránkách MPSV, ÚP a krajských poboček, ČSSZ, místních samospráv a ČSÚ • Vlastní databáze zpracovatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Statistická analýza dat • Klastrování • Konzultace
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> • Databáze respondentů pro dotazníkové šetření, včetně kontaktních údajů pro oslovení 	

Komplexní výstup z I. fáze

- ❖ *Metodika šetření, včetně textu dotazníků*
- ❖ *Databáze respondentů, včetně kontaktních údajů nutných pro oslovení*

Harmonogram a manažerské řízení I. fáze				
Dílčí činnost	Popis činnosti/výstupy	Součinnost se zadavatelem	Dílčí termín plnění	Zapojení expertů
I.1	Úvodní setkání zástupců zadavatele a zpracovatele Metodické upřesnění pojetí projektu	ano	dle domluvy se zadavatelem (bezprostředně po podpisu smlouvy)	Lucie Bučinová Petr Bučina
I.2	Organizační zabezpečení projektu Nastavení procesů uvnitř expertního týmu Identifikace potřebných dat včetně neveřejně přístupných materiálů	ne	bezprostředně po podpisu smlouvy	Lucie Bučinová Štěpán Koděra
I.3	Předání neveřejně přístupných materiálů a datových sestav zadavatelem	ano	bezprostředně po podpisu smlouvy	
I.4	Analýza podkladových dokumentů a dat	ne	Průběžně dle potřeby	Lucie Bučinová Štěpán Koděra Petr Bučina Kateřina Machovcová
I.5	Zpracování relační databáze administrativních údajů	ne	Do 15 dnů od předání databáze zadavatelem	Petr Bučina
I.6	Návrh Metodiky šetření Stanovení velikosti vzorku dotazníkového šetření Stanovení charakteristických skupin respondentů – identifikace jejich charakteristik, určení rozsahu ve vztahu k zastoupení jednotlivých nástrojů APZ Popis postupu dotazníkového šetření	ne	Do 15 dnů od podpisu smlouvy	Štěpán Koděra Petr Bučina Kateřina Machovcová



	Vypracování otázek do dotazníku Způsob vymezení účastníků FS a individuálních rozhovorů			
I.7	Konzultace návrhu Metodiky šetření se zadavatelem	ano	Dle dohody se zadavatelem	Lucie Bučínová Petr Bučina
I.8	Dopracování Metodiky šetření dle připomínek zadavatele	ne	Do 30 dnů od podpisu smlouvy	Lucie Bučínová Petr Bučina
I.9	Výběr vzorku a příprava finální databáze respondentů pro dotazníkové šetření, včetně identifikačních údajů	ne	Do 30 dnů od podpisu smlouvy	Petr Bučina Štěpán Koděra



Analýza rizik I. fáze				
potenciální riziko	pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Opatření k eliminaci rizika
	malá střední vysoká	nevýznamný významný velmi významný	běžné riziko závažné riziko kritické riziko	
Nedostatečná odbornost týmu a neznalost problematiky	malá	velmi významný	závažné riziko	Identifikované riziko je sice závažné, avšak uchazeč nominovat tak erudovaný řešitelský tým s rozsáhlými analytickými a evaluačními zkušenosti, že praktická pravděpodobnost výskytu se blíží nule.
Odchýlení se od vytýčeného směru řešení projektu	malá	významný	běžné riziko	Identifikované riziko je běžné při řešení většiny projektů a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací v průběhu řešení projektu.
Špatná komunikace vedoucího projektu na straně expertního týmu a kontaktní osoby na straně zadavatele	malá	významný	běžné riziko	Ze strany zadavatele se nepředpokládají problémy s úrovní a intenzitou komunikace. Ze strany uchazeče je vedoucím týmu pracovník vysoce přesahující svými zkušenostmi požadavky zadání a díky tomu je pravděpodobnost problémů v komunikaci prakticky nulová.
Nedostatečný odhad náročnosti projektu z pohledu vyčlenění expertů včetně jejich zastupitelnosti a následné nedodržení stanoveného harmonogramu	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost řešení projektu. Uchazeč se na jeho eliminaci soustředí v úvodní metodické etapě. S využitím metody logického rámce a flow chartu řešení identifikuje kritická místa, a vyhodnotí jejich odbornou a časovou náročnost. S ohledem na rozsáhlé zkušenosti uchazeče s dotazníkovým šetřením, organizací evaluačních rozhovorů a fokusních skupin však lze téměř s jistotou říci, že podcenění náročnosti řešení ze strany uchazeče je vyloučené.



Závěr

Z analýzy potenciálně nevyplyvá žádné kritické riziko, které by mohlo ohrozit řešení a vyžadovalo přijetí preventivních opatření k jeho eliminaci. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.

II. fáze – Provedení šetření

- A Dotazníkové šetření
- B Realizace řízených rozhovorů
- C Realizace fokusních skupin

Porozumění a přístup

Fáze II., ve které bude realizováno vlastní šetření, je stěžejní částí projektu, neboť zde budeme sbírat primární data, která budeme dále analyzovat a ty budou základním vstupem pro analytická zjištění a doporučení pro nové nástroje APZ. Z tohoto důvodu budeme věnovat této fázi projektu největší část časové alokace expertního týmu.

Terénní šetření je vzájemně provázaný systém kroků, které se doplňují a na sebe vzájemně navazují. Základní rovinu tvoří dotazníkové šetření, v jehož rámci předpokládáme získat dostatek informací pro statistické zpracování a pro analýzu jednotlivých zkoumaných oblastí.

Na dotazníkové šetření budou navazovat evaluační rozhovory, které umožní precizovat jednotlivé analytické závěry. Vhodní adepti pro evaluační rozhovory budou vybíráni jednak ve spolupráci s Úřady práce a jednak z aktivních respondentů dotazníkového šetření, u nichž je předpoklad, že budou stejně aktivně přistupovat i k rozhovorům.

Třetí rovinou terénního šetření, v níž budou bilancována a verifikována zjištění z předchozích dvou budou fokusní skupiny. I jejich účastníci budou vybíráni podobným postupem jako u evaluačních rozhovorů a zvláštní důraz bude kladen na rozmanitost účastníků ve smyslu různého vztahu k politice aktivní zaměstnanosti, různé role v tomto procesu a různých zkušeností.

Jednotlivá šetření budeme realizovat samostatně pro podnikatelské subjekty a samosprávu, z časového hlediska však šetření pro každou skupinu bude probíhat paralelně.

Druhá fáze terénního šetření bude zahájena bezprostředně po schválení Metodiky šetření zadavatelem. Jednotlivá šetření na sebe budou logicky navazovat, přičemž posloupnost jednotlivých šetření bude následující: dotazníkové šetření → individuální rozhovory → fokusní skupiny.

Primární data sebrána tímto šetřením budou analyzována, analytická zjištění budeme konfrontovat se stanovenými hypotézami a vyvodíme závěry týkající se úspěšnosti implementace nástrojů APZ.

Při analýze nástrojů APZ budeme provádět hodnocení s ohledem na odlišný dopad na muže a ženy, neboť předpokládáme, že využívání různých typů nástrojů se bude ve skupině žen a mužů lišit.

Dílčí aktivita II.A

Dotazníkové šetření

Přístup k řešení dílčí aktivity

Zahájení dotazníkového šetření je závislé na odsouhlasení Metodiky šetření ze strany zadavatele. Jak již bylo uvedeno v popisu předchozí fáze, metodika bude obsahovat mimo jiné také přesný obsah dotazníku, resp. znění otázek.

S ohledem na různý přístup k využívání nástrojů APZ jednotlivými skupinami, budou připraveny dva typy dotazníku: pro podnikatelské subjekty a pro samosprávu.

Přístup k tvorbě obsahu dotazníku a jeho struktura

Oba typy dotazníku budou mít shodnou strukturu. Budou obsahovat část identifikační, věcnou a závěrečnou.

Vzhledem k tomu, že dotazník bude naprogramován ve webové aplikaci LimeSurvey, budeme schopni naprogramovat dotazník v nelineární struktuře. Tzn., že otázky budou zobrazovány v závislosti na předchozích odpovědích respondenta. To zabezpečí přehlednost dotazníku, minimalizaci zatížení respondenta a tím i výrazně vyšší návratnost dotazníků.

Dotazník v LimeSurvey podporuje složité strukturované otázky zahrnující vzájemné provazby otázek, což umožňuje zadávání všech typů otázek. Z hlediska charakteru otázek proto budeme koncipovat dotazník tak, aby obsahoval jak otázky uzavřené (ANO/NE), otázky volné (umožní respondentovi volně vyjádřit svůj názor), tak polouzavřené otázky. V případě potřeby, resp. dle charakteru zjišťované informace budou doplněny i otázky s výběrem škály.

Identifikační část dotazníku

Ačkoliv dotazníkové šetření bude anonymní (zejména u podnikatelských subjektů), tak první část dotazníku bude identifikační. Přesná identifikace respondenta je důležitá z hlediska vytváření typových skupin ve vztahu k používaným nástrojům APZ. Identifikační část pro podnikatelské subjekty bude zjišťovat zejména tyto údaje: velikost subjektu, místo podnikání, odvětvové členění, počet zaměstnanců využívajících nástroje APZ, typ použitého nástroje atd.

Identifikační část pro samosprávy bude zjišťovat zejména velikost obce, regionální vymezení, typy nástrojů atd.

Věcná část dotazníku

Věcná část dotazníku pro podnikatelské subjekty bude zpracována tak, aby zahrnovala v souladu se zadáním následující okruhy:

- Efektivita nástrojů APZ z pohledu zaměstnavatelů – přínosy pro zaměstnavatele
- Efektivita nástrojů ve vztahu k rozvoji lidských zdrojů – do jaké míry přispívají využívané nástroje APZ k posilování zaměstnatelnosti podporovaných osob
- Modelace nástrojů APZ – odpovídají nástroje APZ požadavkům zaměstnavatelů na

pracovní sílu, resp. do jaké míry jsou schopny eliminovat znevýhodnění zaměstnanců z pohledu zaměstnavatelů

- Ochotu zaměstnavatelů participovat na řešení problematiky zaměstnanosti z pohledu rozvoje lidských zdrojů, jakožto té strany trhu práce, která definuje požadavky na pracovní sílu a dále ochotu zaměstnavatelů participovat na společenské odpovědnosti podniků
- Motivace zaměstnavatelů k využívání nástrojů APZ
- Identifikace znevýhodněných osob na trhu práce a příčiny jejich znevýhodnění na trhu práce (které skupiny znevýhodněných osob mají nejmenší šanci k získání zaměstnání a z jakého důvodu)
- Adekvátnost nástrojů APZ ve vztahu k bariérám zaměstnanců, zda stávající nástroje APZ eliminují tyto bariéry
- Bariéry využívání nástrojů APZ zaměstnavateli
- Návrhy na nové nástroje, které by z pohledu zaměstnavatelů přispěly k usnadnění přístupu znevýhodněných skupin k zaměstnání a podpořily zaměstnanost obecně, včetně udržení pracovních míst a vytváření nových

Věcná část dotazníku pro samosprávy bude zpracována tak, aby zahrnovala následující okruhy:

- Efektivita nástrojů APZ (zejména veřejně prospěšné práce) a opatření na pomezí politiky zaměstnanosti a sociální politiky (veřejné služby) ve vztahu k posilování zaměstnatelnosti, sociální a pracovní integraci znevýhodněných skupin, a identifikace těchto skupin rozdělených mimo jiné na muže a ženy z pohledu místní samosprávy
- Dopady APZ, včetně veřejné služby na soudržnost komunit a sociální klima regionu
- Návrhy na možnou participaci místních samospráv při řešení problematiky ne/zaměstnanosti ve správním obvodu obcí – identifikaci bariér, které brání zapojení obcí do řešení těchto problémů, návrhy inovací systému APZ a veřejné služby, včetně návrhů nových opatření a nástrojů, které by je zefektivnily z pohledu obcí a umožnily jejich vyšší participaci v oblasti zaměstnanosti, včetně posílení spoluodpovědnosti obcí při řešení problémů místních trhů práce.

Závěrečná část dotazníku

Závěrečná část dotazníku bude dávat prostor respondentům vyjádřit volně názor na aspekty, které respondent považuje za důležité a které se v dotazníku neobjevily, nebo dle názoru respondenta nebyl pro jejich vyjádření dán dostatečný prostor.

Součástí závěrečné části budou také otázky týkající se míry a ochoty respondenta podílet se i na dalších částech terénního šetření, resp. k další spolupráci na projektu. Konkrétní otázky budou zaměřeny na ochotu poskytnout individuální rozhovor, a to jak z pozice zaměstnavatele, tak i z pozice jeho zaměstnance dotčeného APZ. Podobné identifikační otázky budou formulovány i ve vztahu k účasti na fokusní skupině.

Postup realizace dotazníkového šetření

Krok 1 programování

V prvním kroku bude text dotazníku (jak pro podnikatelské subjekty, tak pro samosprávu) odsouhlasený zadavatelem „překlopen“ do internetové aplikace. Součástí programování do systému bude i předpilotní testování. To bude realizováno členy expertního týmu, případně se do testování může zapojit i zástupce zadavatele. Po ověření technické funkčnosti dotazníku bude možné přistoupit k pilotnímu ověření.

Krok 2 – příprava doprovodných textů

Souběžně s krokem 1 bude probíhat příprava doprovodné dokumentace. Konkrétně se jedná o pověřovací dopis zadavatele o realizaci projektu (z důvodu zvýšení kredibility výzkumu) a text průvodního emailu, ve kterém přesně popíšeme účel realizace šetření, jeho cíle a využití. Součástí emailu bude přímý odkaz na webové rozhraní. V průvodním emailu uvedeme taktéž kontaktní osobu, kterou mohou respondenti kontaktovat pro případ, že se vyskytne problém při vyplňování dotazníku.

Krok 3 – pilotní testování

V tomto kroku provedeme pilotní testování dotazníků. V rámci pilotního testování bude osloveno cca 100 respondentů z řad podnikatelské sféry a cca 50 respondentů ze sféry samosprávy. Text průvodního emailu bude upraven tak, aby vyzval respondenty ke zpětné vazbě v případě, že se s vyplňováním dotazníku vyskytnou nějaké potíže. Na základě zpětné vazby budou dotazníky případně upraveny do finální podoby.

Krok 4 – rozeslání emailů respondentům

Po pilotním ověření bude následovat ostré spuštění dotazníkového šetření. Oslovíme emailem kompletní připravený vzorek respondentů. Po cca 5 pracovních dnech bude rozeslán na kompletní vzorek opětovný (iniciační) email, ve kterém poděkujeme za vyplnění dotazníku, resp. vyzveme ty, kteří ještě nevyplnili, aby tak učinili. Podle našich zkušeností toto připomenutí vygeneruje cca dalších 10-15 % odpovědí. Dotazníkové šetření bude zastaveno po cca 10-15 pracovních dnech.

Krok 5 – vyhodnocení 1. kola dotazníkového šetření a 2. kola šetření

Po ukončení vyplnění dotazníků, bude provedeno jeho vyhodnocení z hlediska respond rate a respond bias. V případě nízké návratnosti, resp. nevhodné struktury response přistoupíme k 2. kolu dotazníkového šetření. Alternativou k emailovému oslovení dalších respondentů je telefonické došetření. Rozsah a strukturu vzorku budeme specifikovat v závislosti a výsledcích 1. kola.

Krok 6 – kompletní vyhodnocení dotazníkového šetření

Poté, co budeme mít k dispozici dostatečný počet dotazníků v požadované struktuře respondentů, přistoupíme k celkovému vyhodnocení dotazníkového šetření. Výstupem bude samostatná analýza, která bude obsahovat jak kvantitativní, tak kvalitativní vyhodnocení šetření. Kvantitativní výsledky šetření budou zpracovány ve formě přehledných grafů a tabulek. Kvalitativní analýze podrobíme otevřené a polootevřené otázky, kde formou klastrování odpovědí a syntézou identifikujeme klíčová zjištění. Jednotlivá analytická zjištění se stanou vstupem pro další formy šetření, resp. budou



ověřována a prohlubována ve formě individuálních rozhovorů a fokusních skupin.

Krok 7 – identifikace kontaktů

Dotazníkové šetření je koncipováno jako anonymní, přesto má dotazovaný subjekt prostor deklarovat svoji ochotu k účasti v dalších fázích terénního šetření a identifikovat se. Z těchto aktivních dotázaných subjektů budou posléze vybíráni adepti pro individuální rozhovory a pro účast na fokusních skupinách.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> Databáze respondentů pro dotazníkové šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníkové šetření Kvantitativní a kvalitativní analýza dat Komparativní analýza
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> Výsledky dotazníkového šetření mezi podnikatelskými subjekty a subjekty samosprávy (samostatná příloha závěrečné Studie nástrojů APZ) 	

Dílčí aktivita II.B

Individuální rozhovory

Přístup k řešení dílčí aktivity

Individuální rozhovory budeme realizovat poté, co budeme mít zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Účelem individuálních rozhovorů bude ověřit výstupy dotazníkového šetření, resp. poznatky takto získané dále prohloubit a konkretizovat.

V souladu s požadavkem zadání budeme realizovat 50 rozhovorů se zástupci podnikatelské sféry a 50 rozhovorů se zástupci samosprávy.

Postup realizace individuálních rozhovorů:

Krok 1 – vymezení účastníků rozhovorů

Při vymezení vzorku účastníků rozhovorů budeme postupovat podobně, jako tomu bylo u respondentů dotazníkového šetření. Budeme dbát na vhodné zastoupení jednotlivých charakteristických skupin ve vztahu k typu využívaného nástroje APZ. V případě podnikatelských subjektů proto budeme zvažovat např. velikost podniku, regionální umístění, typ a četnost využívaného nástroje apod. Podobně budeme postupovat i u subjektů samospráv. Při vymezení účastníků budeme také zohledňovat ochotu daného subjektu účastnit se dalšího šetření deklarované v závěrečné části dotazníku a primárně budou osločovány ty subjekty, které vyjádřily ochotu další spolupráce. Na vhodné adepty pro individuální rozhovory ve výzkumné fázi terénního šetření budou dotázány i Úřady práce.

Krok 2 – příprava Topic Guide

Expertní tým připraví pro účely individuálních rozhovorů tzv. Topic Guide. Ten bude připraven zvlášť pro respondenty z řad podnikatelské sféry a zvlášť pro samosprávu. Vstupním zdrojem informací pro jeho přípravu budou výsledky dotazníkového šetření. Topic Guide budeme také dle potřeby modifikovat dle charakteristických skupin, pokud se ukáže, že existují rozdíly v přístupech a využití nástrojů APZ jednotlivými charakteristickými příjemci. Topic Guide bude obsahovat tematické okruhy, příp. konkrétní otázky, které budou v průběhu rozhovoru diskutovány. Každému účastníkovi rozhovorů bude Topic Guide zaslán v dostatečném předstihu, aby se mohl na rozhovor připravit. Součástí tohoto kroku bude také vyškolení tazatelů, kteří budou rozhovory realizovat.

Krok 3 – oslovení vytipovaných respondentů

Vytipovaným respondentům zašleme email s žádostí o poskytnutí rozhovoru, včetně uvedení účelu, předpokládané délky rozhovoru a Topic Guide. Poté oslovíme respondenta i telefonicky a domluvíme podrobnosti setkání.

Krok 4 – realizace rozhovoru a zpracování výstupu z rozhovoru

Rozhovory budeme realizovat v místě sídla respondenta, předpokládáme průměrnou délku rozhovoru cca 30–45 minut. Průběh rozhovoru bude korespondovat s Topic Guide, respondent však bude mít možnost vyjádřit své postoje a názory i k dalším aspektům týkajícím se APZ, které bude považovat za důležité. Tazatel zpracuje záznam z rozhovoru, který však bude sloužit pouze pro potřeby expertního týmu a nebude součástí oficiálních výstupů.

Krok 5 – dodatečné rozhovory

Reálně se může stát, že se určitá část rozhovorů z objektivních příčin neuskuteční. Pro takový případ bude připraven seznam „náhradníků“, kteří budou operativně osloveni s žádostí o poskytnutí rozhovoru. I v tomto případě se bude dbát na to, aby „náhradník“ měl profil odpovídající neuskutečněnému rozhovoru.

Krok 6 – sumarizace výsledků rozhovorů a jejich zobecnění

Poté, co budou realizovány všechny rozhovory (50 + 50), zpracujeme kompletní souhrn analytických zjištění. Tento souhrn analytických zjištění, spolu s výsledky dotazníkového šetření, se pro nás stane vstupem pro následnou realizaci fokusních skupin.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> Databáze respondentů Výsledky dotazníkového šetření Poznatky získané desk research 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Klastrování Komparativní analýza
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> Souhrn analytických zjištění z realizovaných 50 rozhovorů se zástupci 50 zaměstnavatelů a 50 subjektů samospráv 	

Dílčí aktivita II.C

Fokusní skupiny (FS)

Přístup k řešení dílčí aktivity

Fokusní skupiny představují moderované skupinové diskuse čítající max. 12 účastníků. V souladu se zadáním budeme realizovat pět FS. Smyslem fokusní skupiny (fokusních skupin) bude nejen prodiskutovat výsledky dotazníkového šetření a zpřesnit některé výpovědi nebo vyvrátit protichůdná tvrzení evaluačních rozhovorů, ale také reagovat na hypotézy zformulované na základě dosavadních výsledků evaluace.

Fokusní skupiny se zástupci zaměstnavatelů (podnikatelská sféra)

Se zástupci zaměstnavatelů budeme realizovat tři FS. Kromě zaměstnavatelů se těchto FS budou účastnit také experti Úřadu práce a zástupci zaměstnanců. Kromě individuálních zaměstnanců budeme usilovat také o účast zástupců odborových organizací, profesních svazů, příp. komor. Na základě předchozích šetření identifikujeme problémové okruhy nástrojů APZ, které budeme na jednotlivých FS diskutovat. Každá jedna fokusní skupina se zaměří samostatně na řešení jednoho z následujících problémových okruhů:

- Přínos APZ pro zaměstnavatele – posilování konkurenceschopnosti a rozvoj lidských zdrojů, získávání vhodné pracovní síly
- Schopnost nástrojů APZ odstraňovat bariéry znevýhodněných osob na trhu práce, včetně identifikace bariér omezujících pracovní sílu v přístupu k zaměstnání z pohledu zaměstnavatelů
- Identifikace vhodných nových či inovovaných nástrojů APZ

Součástí diskuse každé FS budou také zjištění vyplývající z dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů, zejména ta zjištění, u kterých budou identifikovány rozpory, příp. nepřesnosti.

Fokusní skupiny se zástupci samospráv

Se zástupci samospráv budeme realizovat dvě FS. Kromě zástupců samospráv se FS budou účastnit také zástupci Úřadu práce a dalších relevantních organizací (např. NNO působící v oblasti integrace znevýhodněných osob na trh práce). Na základě předchozích šetření identifikujeme problémové okruhy nástrojů APZ z pohledu samospráv, které budeme na jednotlivých FS diskutovat. Každá jedna fokusní skupina se zaměří samostatně na řešení jednoho z následujících problémových okruhů:

- Dopady realizace APZ včetně veřejné služby na místní komunity, na sociální integraci a posilování sociální soudržnosti
- Způsob zapojení samospráv do řešení problematiky místních trhů práce, posilování aktivizace dlouhodobě nezaměstnaných osob a podpory vzniku nových pracovních příležitostí

Součástí diskuse každé FS budou také zjištění vyplývající z dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů, zejména ta zjištění, u kterých budou identifikovány rozpory, příp. nepřesnosti.

Postup realizace fokusních skupin.

Krok 1 – vymezení účastníků FS

Kromě účastníků definovaných zadávací dokumentací oslovíme další relevantní subjekty, pokud se to v průběhu řešení projektu ukáže jako potřebné. Při vymezování účastníků budeme také zohledňovat ochotu daného subjektu účastnit se dalšího šetření, deklarované v závěrečné části dotazníku a primárně budou oslovovány ty subjekty, které vyjádřily ochotu další spolupráce. Finální seznam potenciálních účastníků FS budeme diskutovat se zadavatelem, abychom pokryli kompletní typologii potenciálních účastníků.

Předpokládáme, že FS budeme realizovat v různých částech ČR, abychom zajistili pokrytí z regionálního hlediska. V případě FS s podnikatelskou sférou navrhujeme realizaci FS v Praze, Brně a Ostravě. V případě FS se zástupci samospráv v Praze a Olomouci. Nicméně i toto rozložení budeme diskutovat se zadavatelem a jsme připraveni akceptovat i jiné návrhy.

Krok 2 – oslovení účastníků FS

Po odsouhlasení seznamu potencionálních účastníků FS se zadavatelem, oslovíme celý vzorek emailem, ve kterém bude pozvánka na danou FS s uvedením účelu, místa konání a základních okruhů k diskusi. Poté budou všichni účastníci kontaktováni telefonicky a bude jim znovu vysvětlen účel konání FS.

Krok 3 – příprava scénářů FS

Pro každou FS připravíme vlastní scénář, resp. vymezíme okruhy a otázky, které budou na dané FS diskutovány. Při vymezování otázek do scénáře budeme vycházet ze zaměření FS daných zadávací dokumentací, scénář dále doplníme o témata, která vyplynou z předchozích šetření. Scénář FS představuje základní pomůcku pro moderátora FS, resp. vymezuje celý průběh FS. Vzhledem k tomu, že smyslem diskuse na FS je získat nezkraslené a spontánní názory účastníků diskuse, nebudeme scénář poskytovat jednotlivým účastníkům FS.

Krok 4 – realizace FS a zpracování záznamu z jejího průběhu

Fokusní skupiny budeme realizovat tak, abychom v maximálním rozsahu podnítli diskusi mezi jednotlivými účastníky na téma zvolené moderátorem. Předpokládaná délka FS bude cca 1,5 – 2 hodiny. Kromě moderátora, který povede celou diskusi z metodologického hlediska, se bude FS účastnit také zapisovatel. Jeho úkolem bude zaznamenat celý průběh diskuse. Záznam z FS bude sloužit pouze pro potřeby expertního týmu a stane se vstupem pro syntézu poznatků z FS.

Krok 5 – syntéza poznatků z FS

Poté, co budou realizovány všechny fokusní skupiny (3 + 2), zpracujeme kompletní souhrn analytických zjištění. Tento souhrn analytických zjištění, spolu s výsledky dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů se pro nás stane vstupem pro analýzu obsahující vyhodnocení efektivity APZ z pohledu zaměstnavatelů (podnikatelské sféry) a samosprávy.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> Databáze respondentů Výsledky dotazníkového šetření 	<ul style="list-style-type: none"> Kvalitativní analýza Klastrování



<ul style="list-style-type: none"> • Zjištění z realizovaných individuálních rozhovorů • Poznatky získané desk research 	<ul style="list-style-type: none"> • Komparativní analýza
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> • Analytická zjištění ze tří fokusních skupin realizovaných u podnikatelské sféry • Analytická zjištění ze dvou fokusních skupin realizovaných u samosprávné sféry 	

Komplexní výstup z II. fáze

- ❖ *Analýza obsahující vyhodnocení efektivity APZ z pohledu zaměstnavatelů ve vztahu k posilování jejich konkurenceschopnosti, rozvoji lidských zdrojů, eliminaci překážek odrazujících zaměstnavatele zaměstnávat znevýhodněné osoby na trhu práce. Součástí vyhodnocení efektivity nástrojů APZ bude rovněž vazba na ekonomické činnosti a vyhodnocení dopadu na podpořené osoby v rozdělení na muže a ženy se zohledněním cílových skupin nástrojů APZ (tedy osoby do 25 let, osoby 55/50+, OZP apod.).*
- ❖ *Analýza obsahující vyhodnocení dopadů APZ včetně veřejné služby na místní komunity, sociální soudržnost a sociální integraci znevýhodněných osob z pohledu místních samospráv. Součástí analýzy bude také identifikace bariér omezujících osoby v přístupu k zaměstnání a identifikace osob nejvíce na trhu práce ohrožených z pohledu zaměstnavatelů z šetřené sféry samospráv a komparace se stejným výstupem z pohledu podnikatelské sféry. Závěr analýzy bude obsahovat návrhy na způsob zapojení samospráv při řešení problematiky místních trhů práce, včetně návrhů nových nebo inovativních nástrojů APZ včetně veřejné služby a identifikace bariér, které z pohledu samosprávy limitují efektivitu nástrojů stávajících.*

Harmonogram a manažerské řízení II. fáze				
Dílčí činnost	Popis činnosti/výstupy	Součinnost se zadavatelem	Dílčí termín plnění	Zapojení expertů
II.1	Programování dotazníku do webové aplikace a ověření jeho funkčnosti	Ano, avšak pouze v případě, že zadavatel bude mít zájem ověřovat funkčnost	6. týden	Štěpán Koděra
II.2	Příprava doprovodných textů pro dotazníkové šetření	Ne (s výjimkou poskytnutí pověřovacího dopisu zadavatele)	6. týden	Lucie Bučínová
II.3	Pilotní testování dotazníku	Ne	7. týden	Štěpán Koděra
II.4	1.kolo dotazníkového šetření	ne	8. – 9. týden	Štěpán Koděra
II.5	Vyhodnocení 1. kola dotazníkového šetření a zahájení 2. kola	ne	10. týden	Štěpán Koděra Petr Bučina
II.6	Kompletní vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	ne	12. týden	Štěpán Koděra Petr Bučina
II.7	Vymezení účastníků individuálních rozhovorů	Ne (případně pouze konzultace)	10. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina
II.8	Příprava Topic Guide pro rozhovory	Ne	10. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.9	Oslovení vytipovaných respondentů	Ne	10. týden	Lucie Bučínová
II.10	Realizace rozhovorů a zpracování výstupů z rozhovorů	Ne	11. – 12. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová

II.11	Syntéza výsledků rozhovorů	Ne	13. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.12	Vymezení účastníků FS	Ano (konzultace)	11. týden	Lucie Bučínová
II.14	Příprava scénářů FS	Ne	11. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.15	Realizace FS a zpracování záznamů z FS	Ne	13. – 14. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.16	Syntéza poznatků z FS	Ne	14. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.17	Zpracování návrhu „Vyhodnocení efektivity APZ z pohledu zaměstnavatelů“ a jeho předložení zadavateli k připomínkám	Ne	14. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová Štěpán Koděra
II.18	Zpracování návrhu „Vyhodnocení efektivity APZ z pohledu místních samospráv“ a jeho předložení zadavateli k připomínkám	Ne	14. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová Štěpán Koděra
II.19	Workshop se zástupci zadavatele a dalšími relevantními stakeholdery k předloženým analýzám	Ano (účast na workshopu)	15. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina Kateřina Machovcová
II.20	Zpracování připomínek vzešlých z workshopu, včetně dalších připomínek zadavatele a předložení finální verze výstupů II.fáze projektu	Ne	16. týden	Lucie Bučínová Petr Bučina





Analýza rizik I. fáze				
Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Opatření k eliminaci rizika
	malá střední vysoká	nevýznamný významný velmi významný	běžné riziko závažné riziko kritické riziko	
Nevhodně zformulované otázky dotazníku, limitující vypovídací schopnost zpracovaných výsledků	malá	velmi významný	závažné riziko	Praktické zkušenosti uchazeče s přípravou dotazníkových šetření a dostatečná metodická příprava v I. fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi struktury dotazníků se zadavatelem, minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika prakticky na nulu.
Nízká návratnost dotazníků a tím nízká reprezentativnost šetřeného vzorku	vysoká	velmi významný	kritické riziko	<p>Uchazeč disponuje dostatkem zkušeností s realizací dotazníkových šetření. Bude zvolena interaktivní internetová aplikace dotazníku, která je uživatelsky velice vstřícná a pro respondenty časově nenáročná.</p> <p>Pro zajištění dostatečné response hodlá uchazeč oslovit významně větší počet respondentů, než požaduje zadání (přibližně dvojnásobný).</p> <p>S ohledem na technologii dotazníkových šetření, kterou uchazeč disponuje nezávisí časová náročnost elektronického oslovení respondentů a následného databázového zpracování jejich odpovědí na velikosti vzorku. V případě, že by byly dohledatelné elektronické adresy všech subjektů, bylo by možné oslovit prakticky 100% vzorek.</p> <p>Ke zvýšení response uchazeč běžně používá postup, kdy po určité době elektronicky kontaktuje všechny oslovené subjekty, upozorní je na zasláný dotazník a připomene konečný termín.</p>



Nevhodná struktura navrácených dotazníků a tím nevyvážená reprezentativnost šetřeného vzorku	střední	významný	závažné riziko	Metodika dotazníkového šetření toto riziko předpokládá a pokud by se opravdu vyskytlo s uvažovanou četností, byl by dodatečně cíleně osloven potřebný počet respondentů, případně by při nedostatku času bylo realizováno telefonické došetření, jako alternativa dotazníku.
Neochota oslovených respondentů k osobním rozhovorům	malá	významný	běžné riziko	Abonenti pro osobní rozhovory jsou vybíráni na základě ochoty vyjádřené v závěrečných odpovědích dotazníku. To minimalizuje následnou možnost odmítnutí rozhovoru na minimum
Neefektivnost průběhu osobních rozhovorů a malá vypovídací schopnost výstupů	malá	velmi významný	závažné riziko	Praktické zkušenosti uchazeče s přípravou osobních rozhovorů, výškolení tazatelů a dostatečná metodická příprava v I. fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi struktury otázek pro rozhovor se zadavatelem, minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika prakticky na nulu.
Nedostatečná ochota zúčastnit se fokusních skupin ze strany zaměstnavatelů	malá	významný	běžné riziko	Pro nominaci účastníků fokusních skupin uchazeč kromě jiného používá i závěrečné otázky dotazníků, kde bude zaměstnavatel deklarovat ochotu zúčastnit se fokusní skupiny na určité téma, nebo do ní nominovat svého zaměstnance, podpořeného APZ.
Neefektivnost průběhu fokusních skupin a malá vypovídací schopnost výstupů	malá	velmi významný	závažné riziko	Praktické zkušenosti uchazeče s přípravou fokusních skupin, pečlivý výběr účastníků a dostatečná metodická příprava v I. fázi řešení, spolu s průběžnými konzultacemi struktury otázek a témat pro fokusní skupinu se zadavatelem, minimalizují pravděpodobnost výskytu rizika prakticky na nulu.
Závěr				
Z analýzy potenciálně vyplývá kritické riziko pouze u nízké návratnosti dotazníků, které by mohlo ohrozit řešení projektu. K jeho eliminaci použije uchazeč postupy ověřené v dříve realizovaných dotazníkových šetřeních, které účinně zvyšují responsi a současně osloví zhruba dvojnásobný počet respondentů. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.				

III. fáze – Komparace se zahraničím

A Identifikace vhodných příkladů zahraniční praxe, jejich vyhodnocení a porovnání s nově navrhovanými nástroji APZ.

Porozumění a přístup

Na základě výstupů analýz ve fázi II., které budou obsahovat vyhodnocení nástrojů APZ podnikatelskou sférou a místními samosprávami, zpracujeme návrh nových nebo inovativních nástrojů APZ. V rámci této fáze budeme zkoumat, zda námi navržené nové nebo inovované nástroje jsou využívány i v zahraničí a lze je vyhodnotit jako best practice.

V rámci sociokulturního prostředí Evropy není ČR izolovanou entitou a je třeba čerpat ze zkušeností ostatních členských států EU, resp. zobecňovat jejich pozitivní zkušenosti v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti a přenášet je do národní praxe.

Komparace bude provedena ve třech evropských zemích. V souladu se zadáním budeme volit z následujících skupin zemí:

1. skupina – skandinávské země
2. skupina – země postkomunistické
3. skupina – Francie, Německo nebo Rakousko

Abychom byli schopni vybrat ty země, jejichž používané nástroje APZ nejvíce korespondují s námi navrženými nástroji, bude nezbytné podrobit rychlé analýze všechny země z uvedených tří skupin, v prvním sledu identifikovat dva vhodné reprezentanty a posléze se soustředit na tu zemi, která bude pro následující komparaci vhodnější.

Pro tyto účely využijeme naše členství v European Network for Social and Economic Research (ENSER), které nám umožní na základě partnerské spolupráce získat potřebné informace. Poté, co v zahraničí identifikujeme takové nástroje APZ, které nejvíce odpovídají vyhotoveným návrhům vycházejícím z české praxe a které mají s nimi nejvíce shodných rysů, zpracujeme analýzu, v níž bude obsažena komparace takto vybraných dobrých praxí s navrženými nástroji.

Popis vybraných dobrých praxí bude mít formu případových studií, zpracovaných dle jednotné struktury (template). Jednotná struktura umožní vzájemné porovnání jednotlivých dobrých praxí nejen ve vztahu k návrhům APZ v ČR, ale také porovnání mezi vybranými členskými zeměmi.

V posledním kroku analýzy navrhujeme způsoby implementace zahraničních zkušeností do českého prostředí, včetně modifikací dle rozdílných sociokulturních a právních aspektů.

Dílčí aktivita III.A

Identifikace vhodných příkladů zahraniční praxe, jejich vyhodnocení a porovnání s nově navrhovanými nástroji APZ.

Přístup k řešení dílčí aktivity

Krok 1 – identifikace nových či inovativních nástrojů APZ v ČR

Na základě výsledků rozsáhlého terénního šetření provedeného v předchozí fázi identifikujeme nové, či inovativní nástroje APZ. Základní definice těchto nástrojů bude obsažena již ve výstupech II. fáze (Analýzy), v tomto kroku však tyto nástroje budeme dále precizovat tak, aby následně mohly být jejich shodné charakteristiky porovnány s praxí ostatních členských států.

Krok 2 – analýza využívání nástrojů APZ v definovaných skupinách zemí a určení tří zemí pro dobrou praxi

V tomto kroku provedeme analýzu v zemích, které spadají do tří skupin definovaných zadáním. Analýza bude zpracována na základě veřejně dostupných dat (internetové zdroje). Případné došetření provedeme na základě partnerské spolupráce se členy sítě ENSR. Výstupem tohoto kroku bude rozhodnutí, které členské země budou vybrány pro best practice. Toto rozhodnutí zpracovatele bude konzultováno se zadavatelem a případně modifikováno.

Krok 3 – zpracování případových studií (3 dobré praxe)

Expertní tým připraví jednotný template pro strukturu případové studie za každou vybranou zemi. Následně zpracujeme, (případně ve spolupráci se zahraničními experty) případové studie, které budou mimo jiné obsahovat detailní popis vybraných dobrých praxí, včetně důvodu jejich výběru a vazeb na sociokulturní a legislativní prostředí dané země. Součástí případové studie bude taktéž způsob realizace zvolených nástrojů APZ, případně hodnocení jejich dopadů.

Krok 4 –komparace dobrých praxí s návrhy nových nástrojů APZ

V následujícím kroku provedeme komparaci vybraných praxí s návrhy nových nástrojů APZ, které vzešly ze šetření mezi zaměstnavateli. Zejména se zaměříme na popis souhlasných a nesouhlasných prvků, včetně zdůvodnění, proč tomu tak je. Popíšeme silné a slabé stránky každého navrženého nového nástroje, včetně návrhu jeho modifikace v závislosti na dobré praxi zahraničí.

Krok 5 – Způsoby implementace zahraničních zkušeností do české praxe

V posledním kroku specifikujeme ty nástroje, které v porovnání se zahraniční praxí lze považovat za efektivní a realizovatelné. U těchto nástrojů pak navrheme způsob implementace do českého prostředí, včetně nezbytných úprav vynucených rozdílným sociokulturním a právním prostředím.

Vstupní informace a zdrojová data

- závěry analýz z fáze II.
- dokumentace z jednotlivých členských států

Použité metody

- Desk research
- Případová studie
- Zjednodušená SWOT analýza
- Komparativní analýza
- Workshop

Výstupy

- Komparace návrhů nových nebo inovativních nástrojů APZ se zahraničím

Komplexní výstup z III. fáze

- ❖ *v první části bude detailní popis vybraných dobrých praxí, včetně důvodu jejich výběru a vazeb na sociokulturní a legislativní prostředí zvolených zemí. Popis bude rovněž obsahovat způsob realizace zvolených nástrojů APZ. V případě, že u zvolených nástrojů bylo v zahraničí provedeno hodnocení dopadů, bude studie v této části obsahovat výsledky tohoto hodnocení.*
- ❖ *v další části bude provedena komparace vybraných praxí s návrhy nových nástrojů APZ, které vzešly ze šetření mezi zaměstnavateli. Komparace bude obsahovat popis souhlasných i nesouhlasných prvků. Poslední část studie bude věnována možné implementaci zahraničních zkušeností do českého prostředí, včetně nezbytných úprav vynucených rozdílným sociokulturním a právním prostředím.*

Harmonogram a manažerské řízení III. fáze				
Dílčí činnost	Popis činnosti/výstupy	Součinnost se zadavatelem	Dílčí termín plnění	Zapojení expertů
III.1	Identifikace nových či inovativních nástrojů APZ v ČR	Ne	12. týden	Lucie Bučinová Petr Bučina Kateřina Machovcová
III.2	Analýza využívání nástrojů APZ v definovaných skupinách zemí a určení tří zemí pro dobrou praxi	Ano (shoda se zadavatelem nad výběrem tří zemí)	10. – 12. týden	Lucie Bučinová Kateřina Machovcová
III.3	Zpracování případových studií (3 dobré praxe)	Ne	13. – 14. týden	Lucie Bučinová Kateřina Machovcová Zahraniční experti
III.4	Komparace dobrých praxí s návrhy nových nástrojů APZ	Ne	14. 15. týden	Lucie Bučinová Kateřina Machovcová
III.5	Návrh způsobů implementace zahraničních zkušeností do české praxe	Ano (ve formě konzultací)	16. 17. týden	Lucie Bučinová Kateřina Machovcová
III.6	Workshop se zástupci zadavatele ke komparaci se zahraničím	Ano	18. týden	Lucie Bučinová Kateřina Machovcová





Analýza rizik III. fáze				
Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Opatření k eliminaci rizika
	malá střední vysoká	nevýznamný významný velmi významný	běžné riziko závažné riziko kritické riziko	
Složitá orientace v národních politikách aktivní zaměstnanosti v členských zemích zvolených pro komparaci, resp. nepochopení národního kontextu při komparaci se zahraničními zkušenostmi	střední	významný	závažné riziko	Uchazeč jako člen sítě ENSR běžně participuje na projektech realizovaných napříč členskými zeměmi EU a má dobré povědomí o národních specifikách. Kromě toho má uchazeč vybudovány kontakty na expertní úrovni, umožňující konzultovat specifické národní problémy. v případě potřeby a po dohodě se zadavatelem je uchazeč schopen angažovat do řešitelského týmu ad hoc i zahraniční experty a radikálně snížit pravděpodobnost výskytu uvedeného rizika.
Národní nástroje aktivní politiky zaměstnanosti v porovnávaných zemích, neumožňující porovnání s podmínkami v ČR, resp. nově	střední	významný	závažné riziko	Uchazeč pro minimalizaci výskytu uvažovaného rizika bude paralelně zkoumat podmínky APZ vždy ve dvojici zemí ve všech třech skupinách a pro komparaci použije tu zemi, jejíž podmínky a nástroje APZ se budou více blížit podmínkám v ČR. Tím se pravděpodobnost výskytu rizika sníží na polovinu a úroveň rizika bude mít charakter „běžné“.



navrhovanými nástroji APZ				
Nedostatek podkladů pro zpracování případových studií o nejefektivnějších nástrojích aktivní politiky zaměstnanosti v členských zemích zvolených pro komparaci	střední	významný	závažné riziko	<p>Uchazeč jako člen sítě ENSR běžně participuje na projektech realizovaných napříč členskými zeměmi EU a má dobré povědomí o provedených evaluacích nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, resp. za pomoci partnerů z ENSR může takové evaluace získat.</p> <p>Zpracováním již provedených evaluací uchazeč minimalizuje identifikované riziko a jeho výsledná úroveň bude mít charakter „běžné“.</p> <p>V krajním případě je uchazeč připraven angažovat do řešitelského týmu ad hoc i zahraniční experty a radikálně snížit pravděpodobnost výskytu uvedeného rizika.</p>
Závěr				
<p>Z analýzy potenciálně nevyplývá žádné kritické riziko, které by mohlo ohrozit řešení a vyžadovalo přijetí preventivních opatření k jeho eliminaci.</p> <p>Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními. Pro případné dodatečné angažování ad hoc zahraničních expertů má uchazeč vytvořeny všechny potřebné podmínky.</p>				

IV. fáze – Závěrečná zpráva

A Zpracování Závěrečné zprávy, resp. Studie nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti.

Porozumění a přístup

Čtvrtá fáze představuje finalizaci celého projektu a je jeho vyvrcholením. V této fázi provedeme syntézu veškerých poznatků z předchozích fází a zpracujeme je do uceleného výstupu, kterým bude Závěrečná zpráva, resp. Studie nástrojů APZ.

V úvodu této fáze předpokládáme konzultaci se zadavatelem, na níž bude specifikována struktura Studie a její rozsah. V průběhu řešení projektu bude expertní tým předávat zadavateli množství průběžných výstupů (viz výstupy jednotlivých fází), o kterých předpokládáme, že budou obsahovat množství analytických zjištění, komparací apod. a tudíž budou značně rozsáhlé. Považujeme za nezbytné, aby formát závěrečné Studie byl pro čtenáře čtivý, srozumitelný, jasný a přehledný. Rozsah Studie musí být takový, aby na první pohled neodrazoval, na druhou stranu musí obsahovat všechna klíčová zjištění, návrhy a doporučení.

Dílčí aktivita IV.A

Zpracování Závěrečné zprávy, resp. Studie nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti.

Přístup k řešení dílčí aktivity

Krok 1 – konzultace struktury Studie nástrojů APZ

V prvním kroku zpracujeme návrh struktury (osnovy) Studie nástrojů APZ a tu zkonzultujeme se zadavatelem. To považujeme za důležité z hlediska přesného zacílení finálního výstupu.

V souladu se zadáním bude studie obsahovat minimálně tyto části:

- Způsob vymezení vzorku subjektů k provedenímu šetření (metodologie)
- Závěry z provedeního šetření, včetně detailního popisu zvolených metod šetření a detailní popis průběhu realizace
- Návrh/y na nové/ý nástroj/e APZ, vzešlý/é z návrhů zaměstnavatelů, samospráv a samotných uchazečů na základě dotazníkového šetření a fokusních skupin, tak na základě porovnání těchto závěrů se zahraničními zkušenostmi. V případě, že nástroj vzejde ze zahraniční praxe, bude dostatečně uzpůsoben českému prostředí, včetně popisu tohoto přizpůsobení. Návrh bude obsahovat také rizika implementace a návrh metodiky realizace nového nástroje, resp. nástrojů.

Krok 2 – návrh Studie nástrojů APZ

V tomto kroku provedeme syntézu předchozích zjištění a zpracujeme návrh Studie nástrojů APZ ve struktuře odsouhlasené zadavatelem.

Krok 3 – předložení návrhu Studie zadavateli a uspořádání workshopu

Zpracovaný návrh Studie nástrojů APZ předložíme zadavateli k připomínkám. Současně také uspořádáme pro zadavatele a další zainteresované subjekty workshop, na kterém budeme finálně diskutovat závěry projektu, resp. návrhy nových opatření a nástrojů APZ a způsoby jejich implementace. Z časového hlediska bude workshop uspořádán tak, aby závěry z diskuse mohly být

zpracovány do finálního znění Závěrečné zprávy, resp. Studie.

Krok 4 – finalizace Studie nástrojů APZ

V tomto závěrečném kroku zpracujeme připomínky vzešlé z workshopu a připomínkového řízení a předáme finální verzi Závěrečné zprávy, resp. Studii nástrojů APZ zadavateli.

Vstupní informace a zdrojová data	Použité metody
<ul style="list-style-type: none"> • metodický rámec I. fáze • závěry analýz z II. fáze • závěry komparativní analýzy III. fáze 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzultace • Komparativní analýza • Analýzy rizik • Multikritériální analýza • Workshop
Výstupy	
<ul style="list-style-type: none"> • Závěrečná zpráva, resp. Studie nástrojů APZ 	

Harmonogram a manažerské řízení IV. fáze

Dílčí činnost	Popis činnosti/výstupy	Součinnost se zadavatelem	Dílčí termín plnění	Zapojení expertů
IV.1	Zpracování struktury Studie nástrojů APZ a její konzultace se zadavatelem	Ano (ve formě konzultace)	17. týden	Lucie Bučinová Petr Bučina
IV.2	Zpracování návrhu Studie nástrojů APZ	Ne	17. 18. týden	Lucie Bučinová Štěpán Koděra Petr Bučina Kateřina Machovcová
IV.3	Předložení návrhu Studie zadavateli a uspořádání workshopu	Ano (účast na workshopu)	19. týden	Lucie Bučinová Petr Bučina Kateřina Machovcová
IV.4	Finalizace Studie nástrojů APZ	Ne	20. týden	Lucie Bučinová Petr Bučina



Analýza rizik IV. fáze				
Potenciální riziko	Pravděpodobnost výskytu	Dopad rizika	Úroveň rizika	Opatření k eliminaci rizika
	malá střední vysoká	nevýznamný významný velmi významný	běžné riziko závažné riziko kritické riziko	
Nedostatečný odhad časové náročnosti zpracování Závěrečné zprávy a tím nedodržení konečného termínu.	střední	významný	závažné riziko	Identifikované riziko by mohlo ohrozit úspěšnost řešení projektu. Uchazeč se na jeho eliminaci soustředí již v průběhu předcházejících fází. Průběžné výstupy bude zpracovávat způsobem, umožňujícím jejich přímé převzetí do Závěrečné zprávy. Tím se omezí pravděpodobnost výskytu identifikovaného rizika na minimum a jeho úroveň poklesne na „běžné riziko“.
Odchýlení se od vytýčeného směru řešení projektu	malá	významný	běžné riziko	Identifikované riziko je běžné při řešení většiny projektů a s přehledem jej lze eliminovat průběžnou a efektivní komunikací v průběhu řešení projektu.
Závěr				
Z analýzy potenciálně nevyplyvá žádné kritické riziko, které by mohlo ohrozit řešení a vyžadovalo přijetí preventivních opatření k jeho eliminaci. Ostatní identifikovaná rizika lze minimalizovat uvedenými organizačními a metodickými opatřeními.				



Použití metod u jednotlivých dílčích aktivit

v rámci řešení jednotlivých dílčích aktivit bude evaluátor používat kombinaci různých metod sběru a analýzy dat. Jejich kombinaci přehledně znázorňuje uvedená tabulka:

Metoda	Dílčí aktivita						
	Ia	Ib	IIa	IIb	IIc	IIIa	IVa
Analýza relevantní dokumentace	x					x	
Analýza dat z IS	x	x					
Meta evaluace						x	
Dotazníkové šetření			x				
Fokusní skupina					x		
Evaluační návštěvy a rozhovory				x			
Workshop						x	x
Konzultace	x	x	x	x	x	x	x
SWOT analýza						x	
Komparativní analýza			x	x	x	x	x
Stakeholder analýza	x						
Analýza rizik	x						x
Multikriteriální analýza			x	x	x		x
Případová studie						x	
Logický rámec	x						

6.6 Popis hlavních použitých evaluačních postupů a metod

K řešení cílů evaluace nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti budeme přistupovat kombinací **širokého spektra evaluačních postupů a metod**, které budeme aplikovat v průběhu celé zakázky. Podle charakteru jednotlivých fází projektu budou základními metodami a technikami použitými pro jejich řešení především:

- ❖ *Desk research (sběr sekundárních dat)*
 - analýza relevantní dokumentace
 - analýza dat z IS
 - meta evaluace
- ❖ *Terénní šetření (sběr primárních dat)*
 - dotazníkové šetření
 - fokusní skupina
 - evaluační návštěvy a rozhovory
 - workshop
 - konzultace
- ❖ *Kvantitativní a kvalitativní metody analýzy (analýza primárních a sekundárních dat)*
 - komparativní analýza
 - SWOT analýza
 - stakeholder analýza
 - analýza rizik
 - multikriteriální analýza
- ❖ *Logický rámec*
- ❖ *Teorie změny*
- ❖ *Případová studie*

Desk research

Desk research představuje jednu ze základních metod pro realizaci nejen evaluačních projektů, ale také zpracování studií a analýz. Již z podstaty zaměření projektu evaluace nástrojů APZ vyplývá, že pro detailní a přesné výstupy bude třeba nejdříve zpracovat množství různorodých dat, obsažených jak v platné dokumentaci související s APZ, resp. zaměřením konkrétních projektů APZ realizovaných v ČR či v komparaci s obdobnými modely realizovanými v zahraničí. Neméně důležité je i studium sekundárních analýz, studií třetích subjektů, strategických dokumentů EU, ČR, ale i vybraných evropských zemí, legislativních návrhů a odborných publikací.

Obecný princip metody desk research





Důraz budeme klást zejména na správné pochopení kontextu řešeného projektu, aby bylo možné přijmout adekvátní hypotézy a navrhnout reálná opatření pro zlepšení všech tematických okruhů projektu. Rovněž budeme dbát na vhodné formulování dalších opatření z pohledu efektivního využití pro budoucí období, v kterém by měly být obdobné aktivity dále podporovány, resp. budeme dbát na to, aby bylo možno na současné aktivity APZ navázat, příp. je modifikovat a rozšířit.

Kontextem rozumíme nejen úzké souvislosti projektu samého, ale i širší ekonomické, sociální, environmentální a politické prostředí, v kterém jsou aktivity realizovány. K pochopení kontextu lze dojít pouze důkladnou analýzou relevantních dokumentů před zahájením samotné analýzy tak, jak je vysvětleno v rámci použitých metod níže.

Analýza relevantní dokumentace

Cílem analýzy relevantní dokumentace je nastudovat a zhodnotit dostupné dokumenty a informace, které umožní další pokračování prací, **stanovení hypotéz** či prvních závěrů. Pomocí pečlivé a strukturované analýzy dokumentace získáme ucelený přehled o řešeném tématu nejen v prostředí ČR, ale v případě zahraniční komparace i v ostatních zemích EU.

Analýza dat IS

Analýza dat IS je obecně základním datovým zdrojem, zejména pro vyhodnocení věcného pokroku, ale i pro získání širších informací o relevantních subjektech vstupujících do projektu. Pro získání dat z monitorovacího systému bude zpracován rozsah potřebných dat pro provedení analýzy a návrh výstupních sestav, a to v závislosti na dostupnosti dat a možnostech IS.

Získané výstupy z monitorovacího systému je vhodné před jejich využitím pro věcnou analýzu podrobit kontrole relevance, věcné správnosti a vnitřní konzistence. Tím je možné odhalit případné chyby při zadávání dat do IS. V případě zjištění nesrovnalostí je třeba ve spolupráci se zadavatelem data IS opravit.

Meta evaluace

K analýze relevantní dokumentace patří také metoda meta evaluace, kterou je možné ve zkratce popsat jako „evaluaci evaluací“. Cílem této metody bude reflektovat již ověřené poznatky a získat jednoznačné odpovědi na otázky související s evaluací prostřednictvím sběru konkrétních dat a poznatků zkoumaných v předchozích studiích, resp. na otázky reálnosti hypotéz, které vyplynou z prováděných analýz.

Terénní šetření

Nejdůležitějším přístupem ke sběru dat dotčené evaluace nástrojů APZ bude **terénní šetření** (sběr primárních informací), které se zaměří na získávání informací (výpovědí) od klíčových relevantních respondentů pomocí různých výzkumných metod a technik. V případě zpracování tohoto projektu

se bude jednat o metody dotazníkového šetření, fokusní skupiny a evaluační rozhovorů. Metodou terénního šetření bude i workshop, v rámci něhož budou ověřovány zjištění a dílčí závěry zejména se zadavatelem projektu.

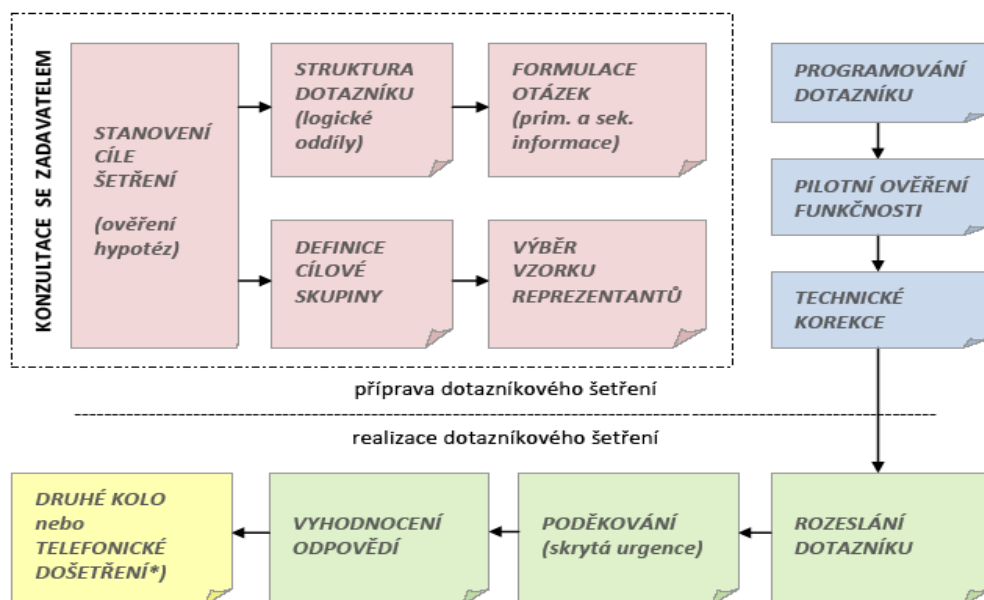
Mezi metody sběru primárních informací je nutné zařadit i průběžné konzultace se zadavatelem a další rozhovory.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bude hlavním nástrojem sběru primárních dat, s cílem podchytit a posoudit postoje a praktické zkušenosti všech zainteresovaných cílových skupin (zaměstnavatelů, příjemců, samospráv a dalších rozhodujících subjektů na trhu práce) s nastavením nástrojů APZ, zejména s efektivitou a adekvátností nástrojů, nastavením vstupních podmínek a motivací k jejich využívání, bariér, ochotou participovat na jejich realizaci apod.

Případným problémům dotazníkového šetření (*non response bias* a *non response rate*)² je analytický tým zpracovatele připraven svou odbornou kvalifikací čelit. *Non response bias* bude ošetřeno analýzou profilu respondentů a následným *follow up* přístupem³. Pro předejití problému s *non response rate* bude pečlivě zohledněn výběr vzorku respondentů tak, aby byl maximálně reprezentativní a dosahoval alespoň 95% hladiny spolehlivosti.

Logické schéma přípravy a realizace dotazníkového šetření



*) V případě, že není zajištěna dostatečná návratnost dotazníku nebo nejsou ve výsledném vzorku odpovědi reprezentativně zastoupeny všechny cílové skupiny, je nezbytné realizovat 2. kolo dotazníkového šetření nebo cílené telefonické došetření.

² Závažným problémem je případ, kdy kvalita odpovědí je neprávem nahrazována vysokou kvantitou zkoumaného vzorku. Příkladem je situace, kdy ve vzorku s relativně vysokou návratností budou převažovat odpovědi určité skupiny respondentů, jež se výrazně liší od potenciálních odpovědí respondentů, kteří dotazník nemohli nebo nechtěli vyplnit. Tomuto problému se říká *non response bias*. Jiným problémem dotazníkového šetření je celkově nízká návratnost dotazníků (*non response rate*), které se dá předejít před samotným spuštěním šetření tím, že se analytický tým bude držet určitých zásad pro zpracování dotazníku.

³ Viz Groves, R.M. (2006): Nonresponse Rates and Nonresponse Bias in Household Surveys. *Public Opinion Quarterly* 70 (5).



Průběh šetření

Příprava dotazníkového šetření bude z časového hlediska zahájena okamžitě po podpisu smlouvy, resp. po konkretizaci zvoleného přístupu, identifikaci respondentů a odsouhlasení otázek dotazníku se zadavatelem.

Dotazník bude koncipován tak, aby v něm kromě kvantitativně zaměřených otázek byl u vybraných otázek kvalitativního charakteru respondentům ponechán prostor uvést další vysvětlující informace a komentáře, které mohou poskytnout náměty jak pro další diskuse v rámci rozhovorů, tak pro případná doporučení.

Dotazník bude ve formě **internetové interaktivní aplikace**, tzn. že respondenti budou pracovat pouze elektronicky v internetovém prohlížeči (dotazník bude vytvořen pod systémem LimeSurvey). Respondenti budou osloveni prostřednictvím emailu, ve kterém budou informováni o účelu dotazníkového šetření a obdrží takto i odkaz na internetovou aplikaci dotazníku. V případě nízké návratnosti budou respondenti osloveni v dalším kole taktéž prostřednictvím emailu ve formě poděkování za vyplnění dotazníku, resp. připomenutí jeho vyplnění, pokud tak ještě neučinili. Pokud i přes to bude response nízká nebo bude vzorek odpovědí nevyvážený z hlediska poměrného zastoupení charakteristických skupin respondentů, bude realizováno druhé kolo dotazníkového šetření, příp. telefonické došetření. Vzorek respondentů bude volen tak, aby byla zajištěna dostatečná návratnost a odpovídající poměr charakteristických skupin respondentů.

Webová varianta dotazníku má několik základních výhod oproti jiným formám dotazníkových šetření:

- podporuje nelineární vyplňování dotazníku (otázky jsou zobrazovány v závislosti na předchozích odpovědích respondenta),
- umožňuje okamžitý efektivní export výsledků do MS Excel a okamžitý základní výstup v podobě vyhodnocení statistických veličin,
- minimalizace zatížení respondenta a tím i výrazně vyšší návratnost dotazníků.

Dotazník v LimeSurvey podporuje složité strukturované otázky zahrnující vzájemné provazby otázek na základě předchozích odpovědí respondenta a umožňuje zadávání všech typů otázek:

- otevřené otázky,
- uzavřené otázky,
- polouzavřené otázky,
- otázky s výběrem v rámci škály.

Uvedená forma internetového dotazníku umožňuje oslovit rozsáhlý vzorek respondentů.

Postup realizace dotazníkového šetření

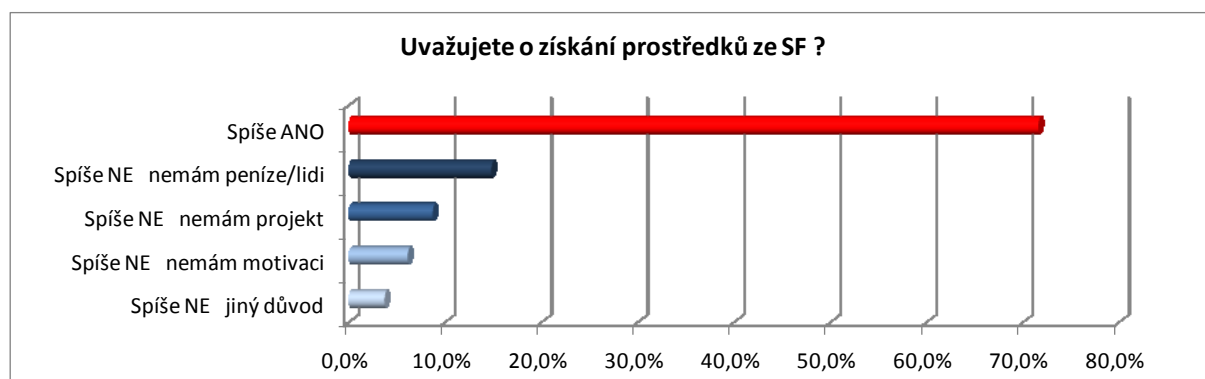
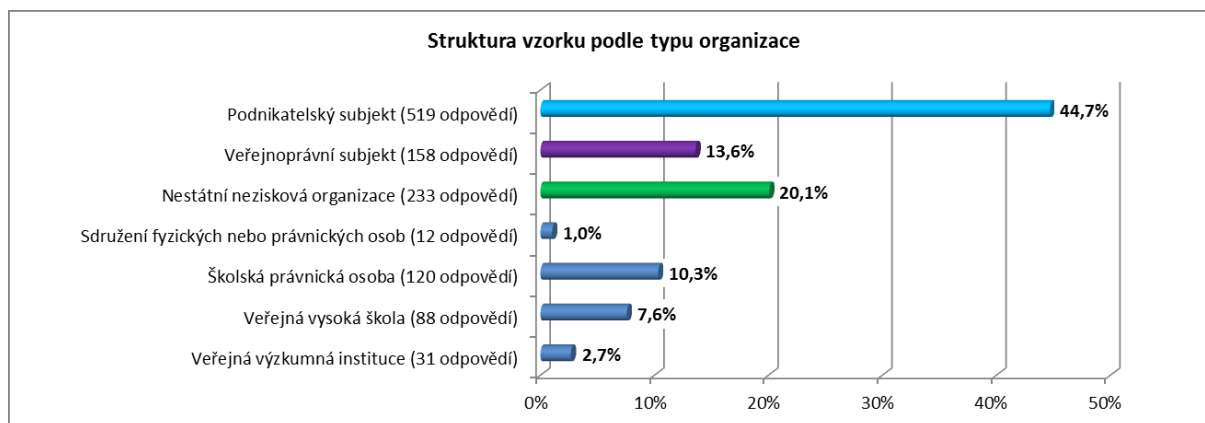
1. Zpracovatel připraví obsahový návrh dotazníku dle doporučených tematických okruhů v zadávací dokumentaci, který bude diskutován se zadavatelem. Finální obsah dotazníku bude před zahájením šetření odsouhlasen ze strany zadavatele.

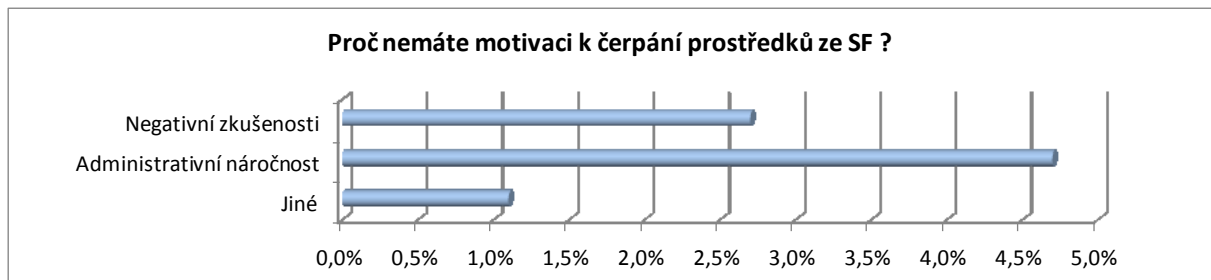
- Odsouhlasený text se převede do internetové aplikace LimeSurvey a testováním bude ověřena jeho funkčnost.
- Zpracovatel připraví databázi respondentů, včetně emailového kontaktu.
- Respondentům bude elektronicky rozeslána žádost o vyplnění dotazníku. V průvodním dopise bude respondentům vysvětlen účel dotazníkového šetření a důvod jejich participace. Součástí emailu bude taktéž přímý odkaz na internetovou aplikaci a bude přiložen tzv. pověřovací dopis zadavatele o realizaci projektu.
- Po cca 5 dnech budou respondenti kontaktováni znovu, a to ve formě poděkování za vyplnění dotazníku, resp. připomenutí jeho vyplnění, pokud tak ještě neučinili.
- V případě nízké návratnosti (nebo nedostatečném zastoupení určitého typu respondentů), bude realizováno 2. kolo dotazníkového šetření, a to buď opět elektronickou formou, nebo telefonickým došetřením. Vzorek respondentů pro 2. kolo bude specifikován v závislosti na responsi kola prvního.
- Proběhne vyhodnocení dotazníkového šetření a zpracování jeho výsledků do samostatné zprávy (jako příloha Dílčí zprávy, resp. Závěrečné zprávy).

Výstupy dotazníkového šetření budou zpracovány ve formě **přehledných tabulek, grafů a textových polí**.

Analýza výstupů dotazníkového šetření bude rovněž sloužit jako podklad pro realizaci hloubkových rozhovorů a fokusních skupin.

Příklad výstupu z již realizovaných dotazníkových šetření



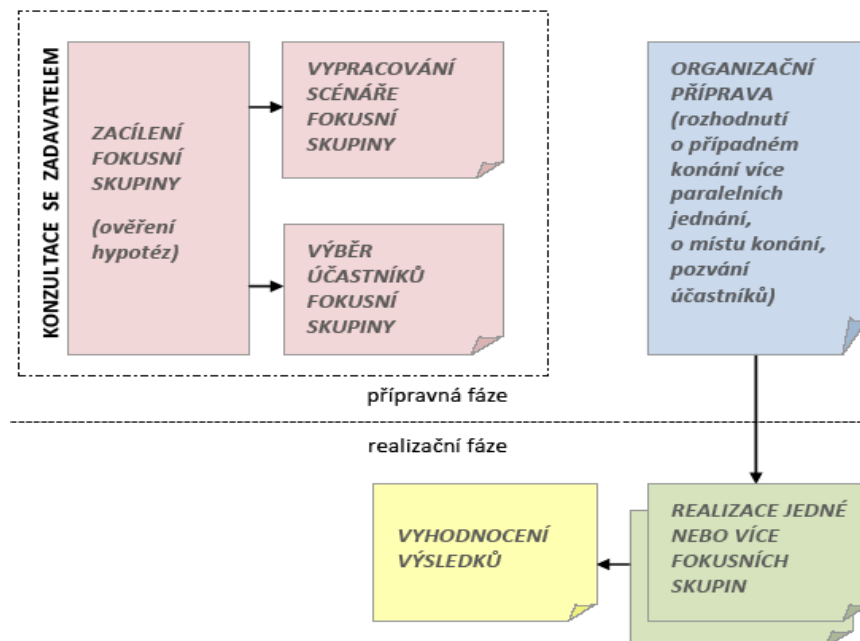


Fokusní skupina

Metoda fokusních skupin (*focus groups*) umožňuje dotazovat se na určité téma většího počtu respondentů najednou. Od této metody očekáváme získání konsensuálních odpovědí na otázky, které nelze dostatečně efektivně zodpovědět pouze prostřednictvím dotazníkového šetření (v případě potřeby se bude jednat o zpřesňující výpovědi již dotazovaných okruhů respondentů).

Optimální je fokusní skupina pro maximálně 12 účastníků (kvůli plynulosti diskuse) s jedním moderátorem. Smyslem fokusní skupiny (fokusních skupin) bude nejen prodiskutovat výsledky dotazníkového šetření a zpřesnit některé výpovědi nebo vyvrátit protichůdná tvrzení, ale také reagovat na hypotézy zformulované na základě dosavadních výsledků evaluace.

Logické schéma přípravy a realizace fokusních skupin





v přípravné fázi realizace fokusních skupin je obecně třeba přesně zacílit fokusní skupinu a soustředit se na úzké, přesně vymezené téma. Při přípravě scénáře je důležité pravidlo „méně znamená více“. Proto je vhodné omezit počet otázek tak, aby fokusní skupina trvala maximálně 1,5 až 2 hodiny. Pro každou fokusní skupinu bude vytvořen scénář, který přesně specifikuje tematické okruhy diskuse a jednotlivé dílčí otázky.

Důležitý je i výběr účastníků tak, aby byly zastoupeny různé názorové proudy. Kvůli plynulosti diskuse by počet účastníků neměl překročit 10 až 12 osob.

Výběr a oslovení potenciálních účastníků

Po výběru a odsouhlasení klíčových osob (potencionálních účastníků) zadavatelem, budou tyto osoby osloveny realizátorem projektu formou emailu a budou pozvány na fokusní skupinu. Elektronická pozvánka bude obsahovat detailní popis, cíle a smysl konání FS, okruhy témat k diskusi, místo, datum a čas konání FS. Detaily mohou být posléze komunikovány i telefonicky.

Určení moderátorů FS

Moderátor představuje osobu, která celou diskusi usměrňuje a vede. Pokládá respondentům otázky podle předem připraveného scénáře. Jeho cílem bude zjistit s co možná největší jistotou různé postoje k dané problematice a nejdůležitější aspekty, které tyto postoje ovlivňují. Moderátor tedy vede fokusní skupinu po stránce procesní a metodologicko evaluační.

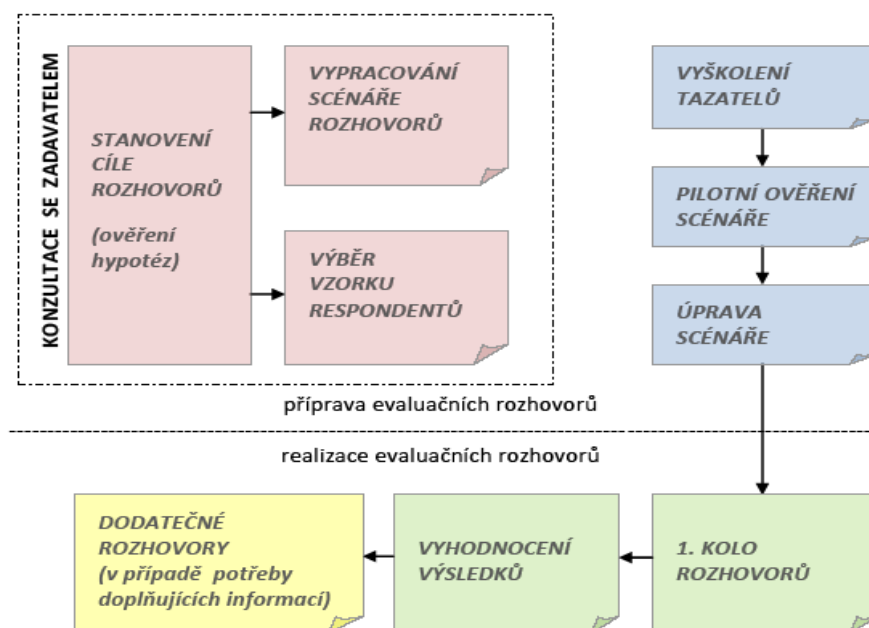
Další osobou účastnící se fokusní skupiny bude **zapisovatel**. Ten bude provádět podrobný zápis z celé fokusní skupiny, přičemž tento záznam bude sloužit pouze pro potřeby analýzy a syntézy zjištěných poznatků v rámci řešitelského týmu. Jeho doplňkovou rolí bude funkce časomíry. Zápis zpracovaný zapisovatelem je nejprve diskutován v rámci řešitelského týmu a až poté je zpracována finální zpráva z fokusní skupiny.

Evaluační rozhovory a návštěvy

Evaluační rozhovory budou mít charakter strukturovaný hloubkových rozhovorů s respondenty (se zaměstnavateli, zaměstnanci, zástupci vybraných ÚP, samospráv), kteří jsou v každodenním kontaktu s nástroji APZ, resp. využívají její nástroje a kteří na základě svých zkušeností dokážou odborně zodpovědět otázky.

Smyslem evaluačních rozhovorů bude odhalit souvislosti mezi nástroji APZ a potřebami trhu práce a následně v konfrontaci se zjištěními z dotazníků a fokusních skupin formulovat návrhy a doporučení pro nové nástroje APZ, která budou založená na zkušenostech dotazovaných.

Logické schéma přípravy a realizace evaluačních rozhovorů



Dle zkušenosti zpracovatele bude předpokládaná délka rozhovoru zpravidla 30 minut až 1 hodinu a může být se svolením respondenta zaznamenávána pro pozdější analýzu.

Evaluační rozhovory a návštěvy mohou nabývat i specifické formy:

- individuální strukturované rozhovory s otevřenými otázkami
- Individuální problémově zaměřené rozhovory
- skupinové rozhovory
- skupinová diskuze

Pro potřebu individuálních, popř. skupinových evaluačních rozhovorů (skupina o max. 3 respondentech), bude vytvořen scénář (topic guide), který bude obsahovat seznam konkrétních otázek nebo tematických okruhů včetně návodu pro tazatele (moderátora), na jaké aspekty se má zaměřit a jak respondenta rozhovoru či skupiny nasměrovat.

Workshop

Workshop je forma vzájemné interakce, pro níž moderátor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik (brainstorming, priorizace, mentální mapy, zpětná vazba, aj.) účastníci pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci.



Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu jako soubor konsensuálních názorů na danou problematiku.

Workshop také slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. V průběhu workshopu není účastníkům představována teorie, neboť se předpokládá, že každý má určitý teoretický základ a je schopen s ním ostatní seznámit. Díky interaktivním formám spolupráce mezi účastníky tohoto typu terénního šetření dochází k tomu, že si účastníci odnášejí nejen podněty pro své další praktické působení, ale lze dosáhnout určitého zobecnění prezentovaných názorů.

Jako specifickou formu workshopu považuje zpracovatel diskusi expertního týmu se zadavatelem a dalšími účastníky projektu, na němž jsou představena předběžná zjištění a závěry a jsou diskutována navrhovaná doporučení. Výstupy takového workshopu jsou poté reflektovány ve výstupech projektu.

Konzultace

Specifickým případem rozhovoru jsou konzultace se zadavatelem. Odlišují se však tematickým zaměřením, kdy nejsou diskutovány otázky generující primární data, ale jsou ověřovány přístupy a relevance dílčích zjištění a hypotéz.

Průběžné konzultace považujeme za určující pro úspěšné řešení projektu a nezanedbatelný je i jejich přínos pro přenos impulsů, námětů a korektivů do činnosti realizačního týmu.

Kvantitativní a kvalitativní metody analýzy

V rámci analýzy a jejich dílčích úkolů bude stavěno na kombinaci metod kvantitativní a kvalitativní analýzy dat. Kvantitativní a kvalitativní analytické metody budou podle potřeby využity při řešení všech fází projektu.

V případě kvalitativních metod bude využíváno více postupů (např. obsahová, komparativní, multikriteriální analýza apod.) s ohledem na typ zpracovávaných dat. Obsahová analýza zpracovává data a informace z dokumentů získaná a seříděná pomocí metody desk research. Komparativní analýza se soustředí na systémové a procesní porovnání zpracovaných dat a informací. Při multikriteriální analýze lze využít více postupů (např. i benchmarking), záleží na typu dat. Například v případě vyhodnocování dat z dotazníkových šetření u otevřených otázek či u otázek, ke kterým bylo možno přidat komentář, se osvědčuje klastrování dat dle smyslu, použitých slov, frází apod. Klastrování dat lze využít i u analýzy výstupů z fokusní skupiny a evaluačních rozhovorů.

Kvantitativní metody ve formě statistické analýzy dat umožňují předzpracování velkých souborů dat pro následné komparativní a další analýzy kvalitativního typu. V rámci této analýzy se jedná o využití deskriptivní a induktivní statistiky (průměr, medián, modus, rozsah, rozptyl, směrodatná

odchylka, kumulativní a relativní četnost a dále pak dle potřeby korelační analýza, popř. regresní analýza).

Pro analýzu dat se využívají dvě základní kategorie dat. **Primární**, zjištěná vlastním šetřením a výzkumem a **sekundární**, převzatá z jiných zdrojů.

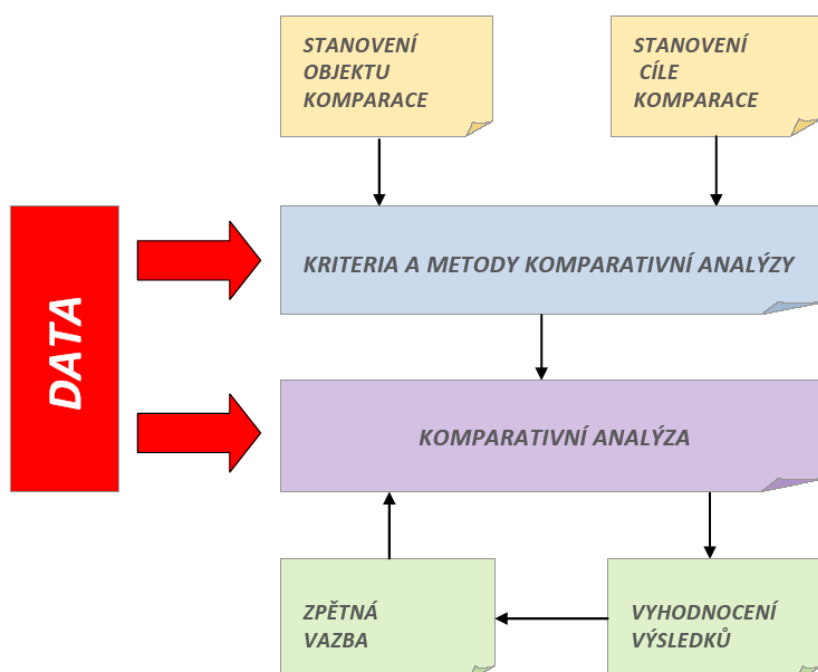


Komparativní analýza

Komparace (porovnání) je přístup vhodný pro popsání vztahu mezi proměnnými. Komparativní analýza je vhodná zejména pro porovnání dosavadních zkušeností nebo nezávislých hodnocení. S výhodou ji lze využít pro mezinárodní porovnání.

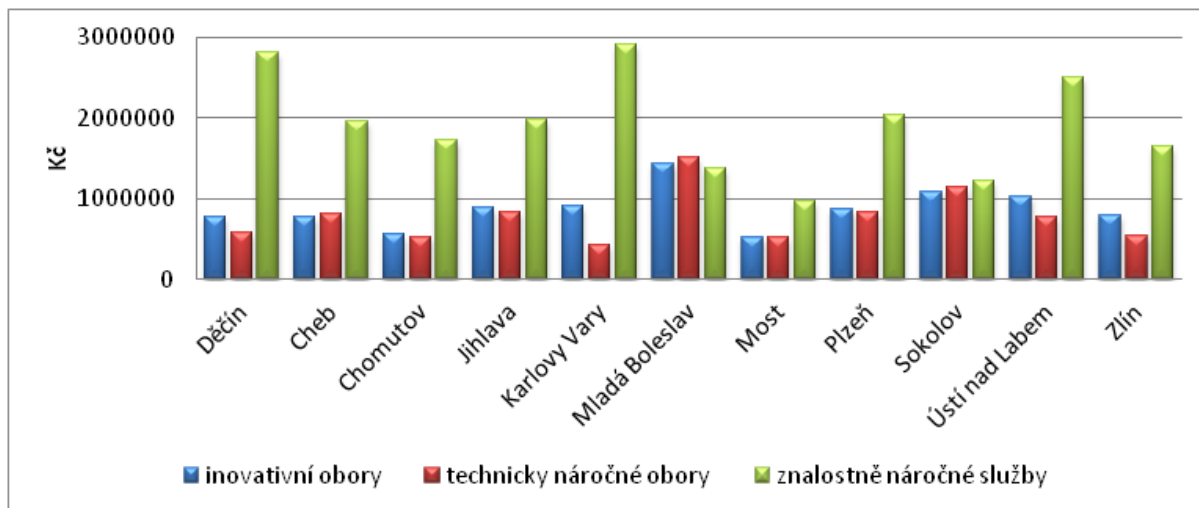
Komparativní analýza přináší do evaluace nový prvek a je nadstavbou nad standardními analytickými metodami, protože přináší kvalitativně vyšší informaci.

Logické schéma komparativní analýzy

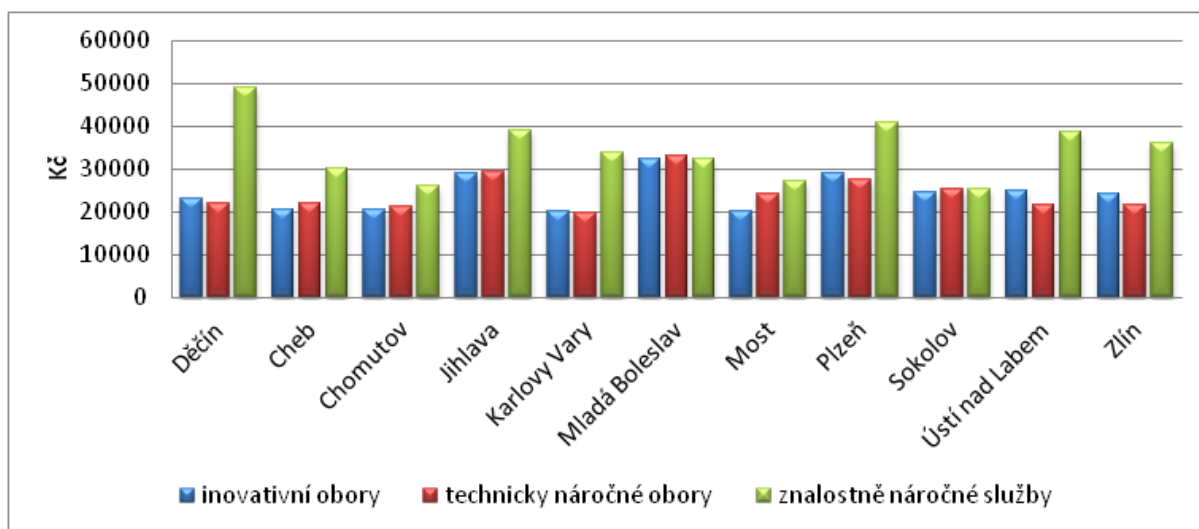


Příklad výstupu z již realizovaných komparativních analýz

Průměrná produktivita práce zaměstnance ve vybraných oborech (v Kč)



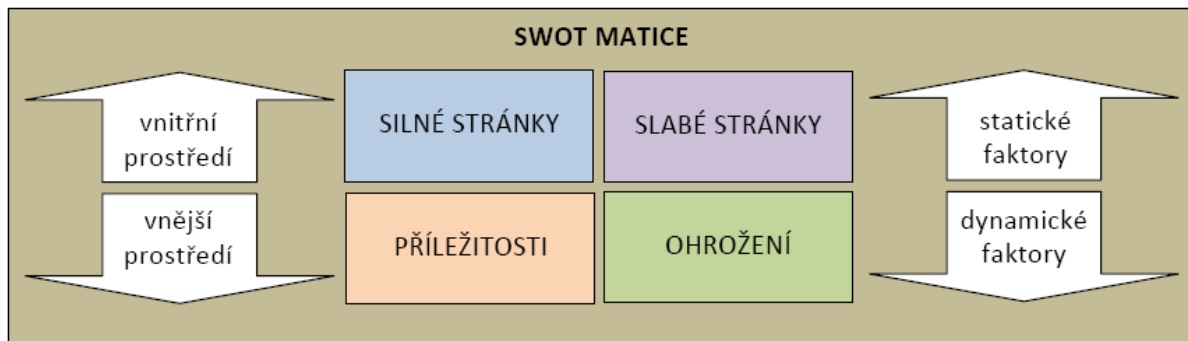
Průměrná mzda zaměstnance ve vybraných oborech (v Kč)



SWOT analýza

SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení) je vhodným nástrojem při formulaci závěrů analytické části evaluace a přípravě návrhové části. SWOT analýza v sobě kombinuje faktory vnitřního prostředí ve vztahu k vnějšímu prostředí a faktory statické ve vztahu k dynamickým.

Logické schéma SWOT analýzy



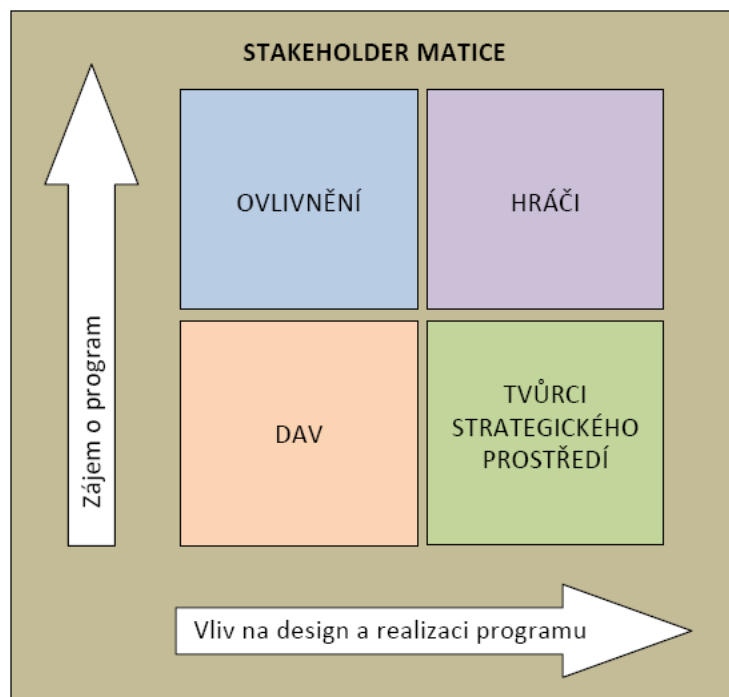
Stakeholder analýza

Stakeholder analýza umožňuje zmapovat strategické souvislosti projektu. Vymezuje zájmové a cílové skupiny (tzv. stakeholders) a pracuje s nimi jako s kategorií. Je proto vhodná pro ověření identifikace zájmových skupin, tj. všech, kterých se týká některá z etap životního cyklu programu.

Stakeholder analýza se provádí v několika krocích. Nejprve je nutné identifikovat veškeré entity, které by mohly mít zájem na ovlivnění přípravy, zavádění a realizaci projektu (programu). Při realizaci stakeholder analýzy se pak zkoumá, odkud pochází vliv a zájem stakeholders a zjišťuje se jejich pozice.

Rozčlenění stakeholders do matice napomůže vytvoření strategického obrazu projektu (programu) a identifikuje souvislosti.

Logické schéma Stakeholder analýzy



Analýza rizik

Analýzou rizik rozumíme komplexní popsání existujících a reálných rizik plynoucích z aktuálního stavu věci a následné stanovení nápravných opatření. Analýza rizik má časově omezenou platnost, protože vychází ze skutečností ověřených či známých v době zpracování. Analýza rizik by měla přinést odpověď na otázku, působení jakých hrozeb je společnost vystavena, jak moc jsou její aktiva vůči těmto hrozbám zranitelná, jak vysoká je pravděpodobnost, že hrozba zneužije určitou zranitelnost a jaký dopad by to na společnost mohlo mít.

Při analýze rizik je třeba nejprve odděleně hodnotit dvě kategorie **pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik** a **míru jejich dopadu**, tj. jak významně může identifikované riziko ohrozit zkoumaný proces. Pro obě kategorie je důležité nastavení škál pro hodnocení (doporučuje se 3 až 5 úrovní).

Samotné hodnocení rizik znamená, že každému riziku přiřadíme určitou míru pravděpodobnosti jeho výskytu a významnost z hlediska jeho dopadu.

Pravděpodobnost výskytu rizika lze hodnotit číselně nebo verbálně:

- 1 malá
- 2 střední
- 3 vysoká

Míru dopadu rizikového jevu lze rovněž hodnotit číselně nebo verbálně:

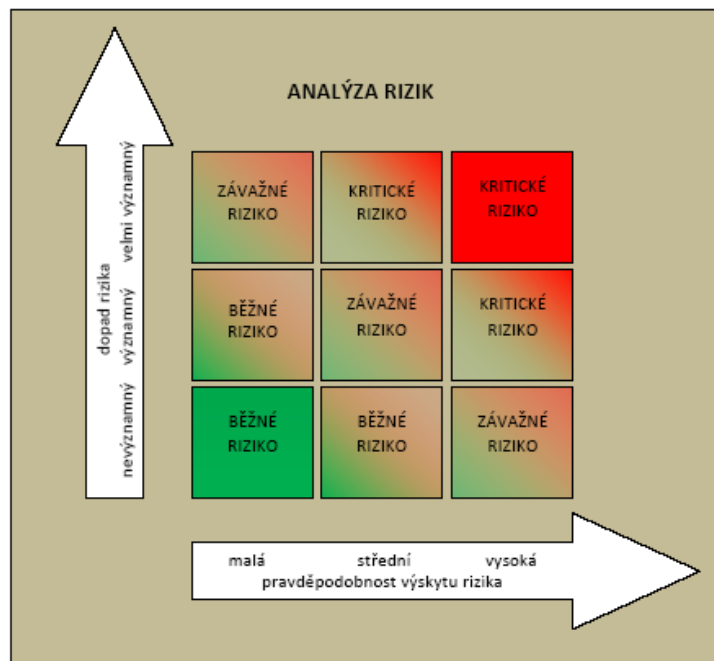
- 1 nevýznamný
- 2 významný
- 3 velmi významný

Významnost rizika je pak dána součinem pravděpodobnosti a dopadu (*významnost rizika = pravděpodobnost výskytu * míra dopadu*) a i zde lze významnost rizika hodnotit číselně nebo verbálně:

- 1 – 2 běžné riziko
- 3 – 5 závažné riziko
- 6 – 9 kritické riziko

v praxi je bezpředmětné reagovat preventivními opatřeními na běžná rizika a naopak, rizika identifikovaná jako kritická, vyžadují zvláštní pozornost.

Logické schéma analýzy rizik



Logický rámec

Metoda logického rámce umožňuje strukturování projektu (programu) z hlediska interních a externích logických souvislostí. Klíčové je hledání příčinných souvislostí v řetězci od aktivit až po dopady a naopak. Logický rámec odůvodňuje intervenční logiku.

Logický rámec je matice sestávající z 16 částí. Každá z nich zobrazuje specifickou podmínku a je logicky svázána s okolními podmínkami. Jestliže jsou všechny podmínky v souladu, logická pravděpodobnost úspěšné realizace projektu je vysoká. Je to materiál sloužící za podklad pro diskusi uvnitř pracovního týmu, s nadřízeným, financující agenturou atd. Logický rámec obsahuje 4 horizontální kategorie cílů a 4 vertikální kategorie podmínek.

V horizontální rovině se jedná o:

- kategorii obecného přínosu, ke kterému projekt přispěje;
- následnou rovinou je konkrétní cíl projektu;
- pokud má být definovaný cíl dosažen, je nutné určit co se má pro dosažení cíle provést, což je rovina výstupů projektu;
- pokud jsou známy výstupy, je potřeba stanovit přesné aktivity, jak výstupů dosáhnout.

Vertikální rovina obsahuje vazby:

- cílů,
- předpokladů, které musí být pro dané cíle splněny,

- ukazatelů, které poukazují na proces změny,
- způsobů ověření. (Tato rovina je kvantitativně kvalitativním vyjádřením ukazatelů v čase.)

Logický rámec je výsledkem všech analýz (analýzy zainteresovaných skupin, stromu problému, analýzy rizik, dále např. analýzy životní úrovně, sociální analýzy, gender analýzy, institucionální, technické, ekologické, ekonomické, případně dalších analýz), které se při plánování projektu a zhodnocení jeho dopadu použijí. Je to "nástěnka" která slouží pro komunikování projektu uvnitř týmu, organizace, s partnery, kofinancujícími subjekty, veřejností, atd.

Matice logického rámce



Logický rámec je nástroj, který se vyvíjí při implementaci projektu a umožňuje proto flexibilní reakce na příchozí podněty. To z něj činí vhodnou pomůcku pro projektové řízení a celkový management projektu.

Případová studie

Obecně se rozlišují dva typy případových studií s evaluačním charakterem a to podle toho, zda jsou analýzy:

- orientované na proměnné (tj. zkoumají se vztahy mezi definovanými koncepty) a nebo
- orientované na případ (tj. orientované na proces, na zkoumání konfigurace, kauzálních vazeb nebo na komparaci mezi případy).



Nejvhodnější pro zhodnocení a hloubkové rozkrytí vazeb je metoda případové studie, kdy se zkoumá kauzální řetězec konkrétního případu a vytváří se explanace (vysvětlení případu pomocí kauzálních vztahů). Jde o hloubkovou analýzu, jejímž cílem je popsat a vysvětlit, jak interakce a procesy reálně fungují a jak se vstupní podmínky a odráží v dosažených výsledcích.

Pomocí případových studií lze rovněž vhodně ilustrovat celkové fungování systému a jeho vnitřních souvislostí. Při identifikaci prvků dobré praxe se zjišťují interní a externí faktory, které vedly k úspěšné aplikaci. Důležité je reálně vyhodnotit přenositelnost dobré praxe a to vyhodnocením obecných a specifických faktorů.

Pro strukturu případové studie a zhodnocení dobré praxe je účelné použít princip „triple bottom line“, tj. posuzovat efekty ze třech pohledů:

- ***společenský prospěch*** – distribuce práv, sociální kapitál, sociální inovace, udržitelnost
- ***ekonomický prospěch*** – etika podnikání, rovné příležitosti
- ***environmentální a místní prospěch*** – dopad na stakeholdery, kvantifikace výsledků