



Evaluačný plán: Inclusive offices - úrady ako priekopníci inkluzívneho prístupu k zamestnanectvu

Úvod

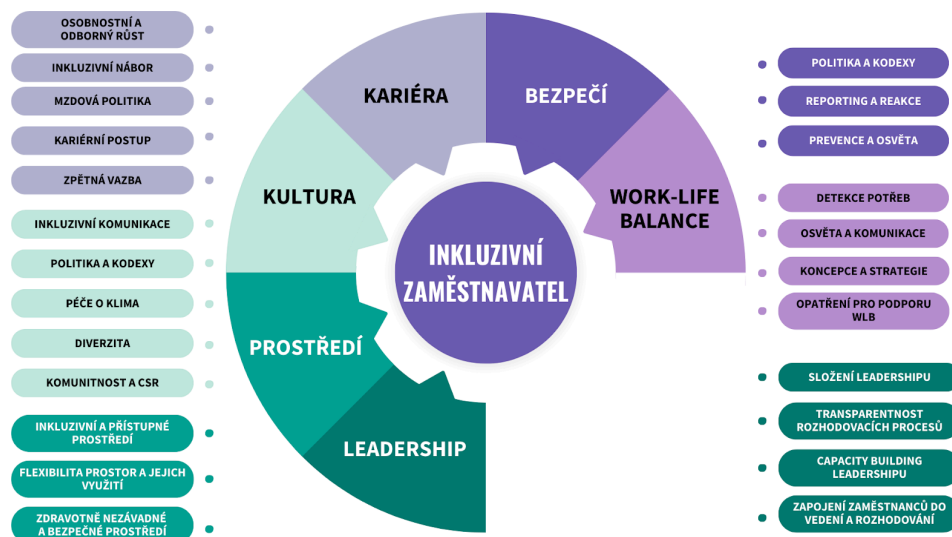
Cieľom projektu je vytvoriť sieť zamestnávateľov vo verejnej správe, ktorí sa stanú priekopníkmi inklúzie v pracovnom prostredí. Títo zamestnávatelia budú zdieľať svoje skúsenosti a know-how, aby pomohli iným organizáciám zavádzať zmenu a vytvárať tak inkluzívnejšie pracoviská vo verejnej správe. Konkrétne, chceme naštartovať proces zmeny v 4 zapojených partnerských organizáciách (**Krajský úrad MSK, Úrad mestského obvodu Ostrava-Poruba, Úrad městské části Brno-střed a Pedagogická fakulta Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem**), na ktorých je stav inklúzie rôzny. Niektoré organizácie, ako Úrad městského obvodu Ostrava-Poruba či Pedagogická fakulta Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, sú na začiatku tejto cesty, zatiaľ čo iné, ako Krajský úrad MSK alebo Úrad městské části Brno-střed, už dosahujú pokroky alebo zbierajú dáta na podporu zmien v tejto oblasti.

Hoci sú zmeny iniciované zhora, na základe workshopov so zamestnanectvom sa ukázalo, že témy ako inklúzia, nerovnosť podmienok a diskriminácia sú pre nich veľmi aktuálne a je potrebné ich riešiť. Work-life balance je jednou z hlavných tém, najmä pokiaľ ide o obmedzené možnosti využívania home office alebo nejasne nastavené podmienky práce z dom, čo môže vytvárať pocit nespravodlivosti. S tým súvisí aj téma leadershipu, konkrétne potreba jasného definovania kompetencií stredného manažmentu pri vedení ľudí a pravidiel profesijného rastu. Nedostatok jasne nastavených pravidiel vedie k antagonizmu na pracovisku a, ako ukázali workshopy, aj k nedôvere zo strany zamestnancov voči vedeniu. S tým súvisí potreba zavedenia napr. etického kódexu, ktorý by zamestnancom umožnil efektívne nahlasovanie nevhodného či diskriminujúceho správania.

Naopak, napríklad Krajský úrad MSK má silnú motiváciu k inklúzii zo strany vedenia. Riaditeľ už pred projektom zdôrazňoval význam firemnej kultúry. V auguste 2024 tu bola založená pracovná skupina, ktorá sa zameriava najmä na internú komunikáciu, s ktorou mala organizácia problémy. Táto skupina sa bude podieľať aj na projekte. Dobre reaguje na náš spôsob práce a MSK chápe našu pozíciu ako sprostredkovateľa zmien, čo je dobrým signálom pre úspešnú spoluprácu.

Proces zmeny v partnerských organizáciách chceme naštartovať prostredníctvom: 1) inkluzívneho participatívneho auditu¹, 2) semaforu zmeny, 3) odovzdávaním know how z našej organizácie do podporených organizácií a 4) prepojením partnerských a ďalších organizácií navzájom v platforme inkluzívnych zamestnávateľov vo verejnej sfére. Nové inštitúcie budeme aktivizovať skrz šírenie mikroaditu (Self Screeneru) a naše advokačné aktivity.

Obrázok č. 1: Oblasti a dimenzie inkluzívneho zamestnávateľa



Cieľom evaluácie vyhodnotenie dosiahnutých výsledkov projektu v troch kľúčových úrovniach: A to na úrovni na úrovni koncového užívateľstva (zamestnanectvo organizácie), na úrovni organizácie (partnerská organizácia), a na úrovni systému (ostatné organizácie verejnej správy).

- **Dopady na spokojnosť zamestnanectva** v partnerských organizáciách - úroveň koncového užívateľstva
- **Dopady na inkluzívne pracovné prostredie** v partnerských organizáciách - úroveň organizácie
- **Dopady na vytváranie nových inkluzívnych pracovísk vo verejnej sfére** - úroveň systému

Preto zodpovieme na konkrétne otázky týkajúce sa dopadov projektu na zamestnancov, organizácie a širší systém verejnej správy.

¹ Inkluzívny audit dodá informácie o tom, do akej miery vytvárajú partnerské inštitúcie inkluzívne pracovné prostredie vo týchto oblastiach: 1) Kultúra a organizácia, 2) Kariéra a odmeňovanie, 3) Leadership a rozhodovanie, 4) Work-life balance, 5) Bezpečie, 6) Pracovné prostredie. Vzhľadom na participatívny charakter auditu a rôznorodosť vybraných partnerských organizácií predpokladáme, že proces naštartovania zmeny sa bude v jednotlivých organizáciách líšiť. Inkluzívny audit bude slúžiť okrem diagnostiky aj ako sprievodca organizácie v zahájení zmeny smerom k inklúzii. Organizácie získajú podklad pre prípravu akčného plánu tzv. semaforu zmien ako aj identifikácia kapacít zamestnávateľa pre túto implementáciu.

- Aké dopady priniesol projekt na spokojnosť zamestnanectva partnerských organizácií v zamestnaní?
- Aké dopady priniesol projekt na vytváranie inkluzívneho pracovného prostredia v partnerských organizáciách?
- Aké dopady priniesol projekt na vytváranie nových inkluzívnych pracovísk vo verejnej sfére?

Naplnenie cieľov projektu zvolených troch kľúčových úrovniach budeme hodnotiť prostredníctvom evaluačných metód, ako sú evalucia fidelity, metóda Outcome Mapping a evaluácie zmeny na úrovni koncového užívateľstva.

Obrázok Č. 2: Evaluácia projektu



Zmena na úrovni organizácie

Personálne zaistenie: Evaluátorka: Lucia Moravanská (0,2 úväzok), odborná garantka: Monika Zemská (0,1 úväzok) + odborné konzultantky: Denisa Kramářová, Katarína Slezáková (facilitácia workshopov v rámci KA1)

Zmena na úrovni organizácií je kľúčová pre zmeny na úrovni koncového užívateľstva (zamestnanectvo) a systému (ostatné organizácie verejnej správy). Zodpovieme nasledujúce evaluačné otázky, ktorými zistíme, aké zmeny na úrovni organizácií naša intervencia dosiahla:

- Aké dopady priniesol projekt na vytváranie inkluzívneho pracovného prostredia v partnerských organizáciách?
 - Aké dopady priniesol inkluzívny audit na vytváranie opatrení na podporu inklúzie na pracovisku v partnerských organizáciách?



Evaluácia fidelity inkluzívneho auditu

Obdobie realizácie: (9/2024 - 9/2025)

Zmeny na úrovni koncových užívateľov (zamestnanectvo) a systému (v ostatných organizáciách verejnej správy) sú závislé od zmien v samotných organizáciách, ktoré naštartuje inkluzívny audit. Aby bola realizácia auditu efektívna, je nevyhnutné hodnotiť kvalitu tohto nástroja. Preto je cieľom priebežne vyhodnocovať kvalitu a presnosť implementácie inkluzívneho auditu. Evaluácia fidelity sa sústreďuje na to, čo bolo plánované, a porovnáva to s tým, čo sa skutočne realizovalo, čím presahuje hodnotenie rozsahu vykonanej zmeny. Odpovieme preto na nasledujúce otázky:

- Do akej miery je implementácia inkluzívneho auditu realizovaná v súlade s pôvodným plánom?
- Aké faktory spôsobili odchýlky medzi plánovanými a skutočne vykonanými krokmi inkluzívneho auditu?

Odpoveďami na otázku môžeme zlepšiť nástroj zmeny - inkluzívny audit, ktorého cieľom je iniciovať či podporiť už začínajúci proces premeny organizácie na inkluzívneho zamestnávateľa. Dane a Schneider (1998) definujú 5 dimenzií fidelity, ktoré ukazujú na odchýlenie sa od ideálu:

1. **Odozva (*adherence*)** - rozsah, v akom boli jednotlivé komponenty inkluzívneho auditu realizované tak, ako sa plánovalo.
2. **Expozícia (*exposure*)** - index počtu, frekvencie a časovej náročnosti jednotlivých komponentov inkluzívneho auditu, to jest, realizovaných rozhovorov, fokusových skupín a participatívnych workshopov.
3. **Kvalita (*quality*)** - kvalitatívne aspekty realizácie inkluzívneho auditu, ako je pripravenosť facilitátorky alebo vnímanie efektívnosti auditu.
4. **Odozva účasti (*responsiveness*)** - odozva a spätná väzba zamestnanectva na inkluzívny audit.
5. **Diferenciácia (*differentiation*)** - jasne definovaný rozdiel medzi efektmi intervencie skrz participatívny audit a ostatnými efektmi (napr. rozdiely v pozitívnom hodnotení - behavior-specific praise, BSP).

Evaluácia fidelity bude prebiehať formou dotazníkového prieskumu. Dizajn dotazníka bude zohľadňovať vyššie uvedené dimenzie. Po realizácii tzv. komponenty inkluzívneho auditu, ktorou je workshop s partnerskou organizáciou, facilitátorka a evaluátorka vyplnia dotazník (*in-person survey*). Prieskum sa uskutoční po každom workshope a so všetkými partnerskými organizáciami. Získané dáta nám pomôžu určiť, či v prípade neuspokojivých výsledkov ide o problém s vhodnosťou nástroja alebo s procesom implementácie. To nám následne umožní iterovať nástroj a zlepšiť spôsob realizácie auditu.



Evaluácia správania a praktík partnerských organizácií: Outcome mapping

Obdobie realizácie: 5/2025 - 9/2026

Súčasťou hodnotenia zmien na úrovni organizácie je metóda *Outcome Mapping* (OM). OM sa ako evaluačná metóda zameriava na vyhodnotenie výsledkov, ktoré sú definované ako zmena správania, vzťahov a praktík kľúčových aktérov. Sústreďuje sa na kvalitatívne údaje a zmeny správania. Pomocou OM budeme monitorovať aktivity agentov zmeny, teda partnerských organizácií, a to, aké kroky podnikajú k dosiahnutiu stanovených výsledkov. Zameriame sa na to, ktoré konkrétne opatrenia napomáhajú k požadovanej zmene na úrovni koncového užívateľstva a systému (Earl et al., 2001). Naším cieľom je hodnotiť „semafor zmien“, čo znamená, že budeme reflektovať zavedené opatrenia na podporu inklúzie na pracovisku a sledovať vnímanie týchto zmien zo strany zamestnanectva, ako aj ich dopad. Tento proces nám umožní dokumentovať a riadiť priebežné výsledky a smerovať ich k požadovanej zmene.

Konkrétne, pravidelná spätná väzba od partnerskej organizácie, ako aj zamestnanectva, zvyšuje šancu na praktické využitie zistení už v priebehu projektu (Earla et al., 2001). Nejedná sa teda len o evaluačnú metódu, ale aj o nástroj riadenia zmeny, preto je KA2 (Vyhodnotenie šírenia – evaluácia) naviazaná na KA1 (*Realizácia zmeny v podporených organizáciách*). Očakávame, že na konci projektu budú mať partnerské organizácie k dispozícii plán rozvoja, ktorý funguje pre zamestnanectvo a know-how, ako s ním ďalej pracovať.

OM predpokladá facilitáciu evaluačných workshopov s partnerskými organizáciami a zamestnancami. Facilitáciu budú zabezpečovať odborné konzultantky a garantka v rámci činností spojených s KA1. V rámci KA2 bude evaluatorka zhromažďovať výstupy z workshopov, pripravovať podklady a analyzovať výsledky. Pre efektívnu facilitáciu celého procesu sme nadviazali spoluprácu s Markétou Nekolovou, ktorá je expertka v oblasti OM. Prostredníctvom odborných konzultácií nám pomôže nastavením a implementáciou metódy v špecifickom prostredí partnerských organizácií.

Napriek svojim výhodám je potrebné pri OM brať do úvahy niekoľko faktorov, a to najmä pri aplikácii metódy v prostredí verejných inštitúcií a pri riešení otázok inklúzie. OM sa zakladá na participácii a aktívnom zapojení zamestnancov do procesu vyhodnocovania výsledkov. V prostredí verejných inštitúcií, kde býva často výrazná hierarchická štruktúra, môže byť zamestnanectvo ťažké zapojiť do tohto procesu, najmä kvôli obavám z dôsledkov ich úprimnosti (napr. strach zo straty postavenia v organizácii alebo obavy z konfliktov so zamestnávateľom). Súčasne verejné inštitúcie často operujú v rámci zložitej administratívy a byrokracie, čo môže obmedziť flexibilitu pri implementácii metódy OM. Tento rigidný rámec môže spôsobiť problémy pri realizácii dynamického a flexibilného prístupu, aký metóda vyžaduje.

Preto sme si vedomé, že je nevyhnutné vybudovať dôveru a vytvoriť také podmienky, v ktorých sa zamestnanectvo bude cítiť bezpečne pri poskytovaní spätnej väzby. S organizáciami už nadviazali aktívnu spoluprácu a oboznámili ich s našimi zámermi a spôsobmi realizácie zmien v organizácii. Ako už naše workshopy ukázali, zamestnanectvo v niektorých partnerských organizáciách nemá dôveru voči vedeniu



Či sú isté veci ako využívanie práce z domova “kontroverzné”. Oboznámení s týmto stavom vieme OM v organizácii prispôbiť týmto podmienkam.

Okrem toho pri implementácii OM zohľadníme aj systémový rámec organizácie, t.j. budeme dopĺňať OM o analýzu organizačného kontextu a štrukturálnych bariér, ktoré môžu ovplyvniť jeho účinnosť. Facilitácia workshopov bude upravená tak, aby bola dostatočne dostatočne flexibilná na prispôsobenie sa potrebám projektu, ale zároveň bola v súlade s administratívnymi pravidlami inštitúcií v závislosti od potreby.

Táto analýza bude podporená kvantitatívnymi dátami (viď Etapa 2), ktoré budeme priebežne zbierať a vyhodnocovať počas implementácie, aby sme mapovali situáciu a zmeny v rámci partnerských organizácií.

Outcome Mapping bude kľúčovou metódou pre evaluáciu projektu a prebehne v dvoch etapách:

Etapa 1: Tvorba akčného plánu - semaforu zmien (5/2025 - 10/2025)

Budú realizované 4 workshopy na základe *Outcome Mapping: Učenie sa a reflexii ako súčasti rozvojových programov* (Earla et al., 2001). Workshopov sa bude zúčastňovať pracovná skupina partnerskej organizácie ako agenta zmeny a koordinátor*koordinátorka inklúzie a facilitátorka (odborná konzultantka alebo garantka). Pre každý workshop budú definované ciele, ktoré majú pracovnej skupine pomôcť nastaviť akčný plán (semafor zmien), pre implementáciu inklúzie na pracovisku. Súčasťou akčného plánu bude vytvorenie popisu ideálneho správania, definovanie indikátorov zmeny, vytvorenie strategickej mapy a nastavenie samotného monitorovania zmien.

Etapa 2: Participatívna evaluácia akčného plánu (po schválení akčného plánu) (10/2025 - 9/2026)

Po schválení akčného plánu budú realizované workshopy s partnerskou organizáciou a zvlášť so zamestnanectvom,² a to raz za tri mesiace pod vedením odborných konzultantiek. Cieľom evaluácie bude posilniť spoluprácu s partnerskou organizáciou, monitorovať dopad na zamestnanectvo, a podporiť tak proces zmeny. Zameriame na priebežné sledovanie situácie na úrovni partnerských organizácií a zamestnanectva, reflexiu zavedených opatrení a revíziu akčného plánu a ďalších postupov s cieľom dosiahnuť úspešnú implementáciu zmien.

Okrem subjektívnych hodnotení zamestnancov, získaných prostredníctvom dotazníkov (pozri sekciu "Zmena na úrovni koncového užívateľa"), budeme analyzovať aj štatistické údaje o organizáciách (pozri sekciu "Interné dáta o zamestnanectve partnerskej organizácie"). Tento komplexný prístup nám umožní

² Zamestnanectvo bude vyplňovať aj dotazník spokojnosti a budú s nimi robené rozhovory (viď viac v časti Zmena na úrovni koncového užívateľstva).



lepšie pochopiť, ako sa proces evaluácie vyvíja a aké bariéry alebo výzvy môžu vzniknúť v kontexte verejných inštitúcií.

Zmena na úrovni koncového užívateľstva

Personálne zaistenie: *Evaluátorka: Lucia Moravanská (0,2 úväzok), odborná garantka: Monika Zemská (0,1 úväzok) + odborné konzultantky: Denisa Kramářová, Katarína Slezáková (facilitácia workshopov v rámci KA1)*

Naplnenie cieľov projektu vyhodnotíme prostredníctvom evaluácie zmeny na úrovni koncového užívateľstva (zamestnanectvo partnerských organizácií) a zodpovedaním nasledujúcich otázok:

- Aké dopady priniesol projekt na spokojnosť zamestnanectva v zamestnaní?

Celkovo zamestnanectvo partnerských organizácií predstavuje dohromady cca 1500 ľudí. Zmeny v oblasti inklúzie na úrovni organizácie, ktoré boli uskutočnené na základe realizácie inkluzívneho auditu, sa odrazia na úrovni koncového užívateľstva, a to na miere spokojnosti zamestnanectva na pracovisku. Spokojnosť v oblasti inklúzie definujeme prostredníctvom indikátorov, ktoré reflektujú oblasti modelu inkluzívneho zamestnávateľa vyvinuté v inkubačnej fáze projektu: 1) Kultúra a organizácia, 2) Kariéra a odmeňovanie, 3) Leadership a rozhodovanie, 4) Work-life balance, 5) Bezpečie, 6) Pracovné prostredie (viď obrázok č. 1).

Zmenu na úrovni koncového užívateľstva budeme sledovať a monitorovať priebežne, a to prostredníctvom dotazníkového šetrenia - skrz dotazníky spokojnosti, ktoré budú doplnené o dáta z pološtrukturovaných rozhovorov a internými HR dátami o zamestnanectve.

Dotazník spokojnosti

Vytvoríme štandardizovaný dotazník spokojnosti pre zamestnanectvo, ktoré bude dotazník vyplňovať opakovane v rôznych fázach projektu, čo nám umožní sledovať zmeny a trendy v tejto oblasti. Dotazník bude zaslaný súčasnemu aj novému zamestnanectvu, pričom bude použitý naprieč partnerskými organizáciami, a to v troch časových bodoch:

1. Fáza realizácie inkluzívneho auditu
2. Fáza realizácie opatrení vedúcich k zmene smerom k inklúzi
3. Fáza vyhodnotenia a spätnej väzby od organizácií

Dotazník bude reflektovať iba niektoré z dimenzií, ktoré definujú inkluzívneho zamestnávateľa. A to tých, ktoré sa týkajú skúsenosti a vnímania inklúzie na pracovisku koncovým užívateľstvom.

1. **Kariéra:** Osobnostný a odborný rast, Mzdová politika, Kariérny rast, Spätná väzba
2. **Bezpečie:** Reporting a reakcie
3. **Work-life balance:** Opatrenia na podporu WLB
4. **Leadership:** Zapojenie zamestnanectva do vedenia a rozhodovania



5. **Prostredie:** Inkluzívne a prístupné prostredie, Zdravotne nezávadné a bezpečné prostredie
6. **Kultúra:** Diverzita

Rozhovory so zamestnanectvom

Dáta z dotazníkového šetrenia doplníme o dáta z individuálnych pološtruktúrovaných rozhovorov so zamestnanectvom. Tie nám na rozdiel od kvantitatívnych dát z dotazníka poskytnú hlbší a detailnejší pohľad do hodnotenia, skúseností a spokojnosti zamestnanectva na pracovisku. Rozhovory budú realizované po schválení akčného plánu (rovnako ako workshopy so zamestnanectvom v rámci OM), a to raz za tri mesiace pod vedením odborných konzultantiek. Na rozdiel od workshopov alebo fokusových skupín, individuálne rozhovory nepredpokladajú vplyv skupinovej dynamiky na jednotlivca. Za každú partnerskú organizáciu predpokladáme 2-3 zamestnancov*zamestnankyne, s ktorými budeme viesť rozhovor. Ideálom je, aby sa rozhovorov opakovane účastnili tí istí zamestnanci*zamestnankyne. Predpokladom pre výber bude to, aby sa zamestnanci*zamestnankyne zúčastnili na nami organizovaných workshopoch. To zaistí konzistenciu a kontinuitu dát, čo umožní umožňuje to sledovať zmeny v ich názoroch, hodnotení a skúsenostiach v čase. Toto zamestnanectvo bude mať hlbšiu znalosť témy, a tým pádom odpovede kontextualizované a detailnejšie. V neposlednom rade, bude mať už skúsenosť so spoluprácou s facilitátorkami a odbornými konzultantkami, čo predpokladá vyššiu ochotu a otvorenosť zdieľať ich názory v individuálnych rozhovoroch.

Interné dáta o zamestnanectve partnerskej organizácie

Získame interné kvantitatívne údaje o zamestnanectve, ktoré majú k dispozícii partnerské organizácie, pričom mnohé údaje nám už organizácie poskytnú. Tieto nám pomôžu doplniť kvalitatívne dáta o zamestnanectve, ktoré získame my, a tak dotvoriť obraz o stave inklúzie na pracovisku. Hoci interné údaje o zamestnanectve priamo nehovoria o inklúzii, ich analýza pomôže naznačiť, aká inkluzívna alebo exkluzívna je pracovná kultúra v organizácii. Mnohé z týchto údajov je navyše podľa zákona povinné evidovať a archivovať. Okrem základných demografických údajov sa jedná aj o dáta o absencii v práci, čerpaní dovoleniek či fluktuácii zamestnancov (tieto údaje nám už poskytol Krajský úrad MSK). Tieto dáta budeme zbierať a porovnávať v čase s zachytiť zmenu či trendy v oblasti inklúzie.

Nespokojnosť so leadershipom, pracovnými podmienkami alebo potreba mať ďalší zdroj príjmu sú významnými faktormi častých absencií v práci (Virtanen et al., 2003; Zboril-Benson, 2002). Napríklad vysoká miera PN medzi ženami môže naznačovať problémy s rovnováhou medzi pracovným a osobným životom (Bailey, Dufresne, 2018; Thorsen & Røysamb, 2018). Naopak, ak zamestnanci pravidelne nevyužívajú svoje nároky na dovolenku, môže to poukazovať na problém s pracovnou záťažou alebo firemným kultúrnym prostredím, ktoré neumožňuje „oddych“ pre všetkých zamestnancov.

Ak organizácia vykazuje vysokú mieru fluktuácie, môže to signalizovať problémy s pracovnými podmienkami, ktoré nie sú inkluzívne alebo podporujúce (Kaise, Major, 2017; Madsen, 2017). Pre získanie komplexného obrazu budeme analyzovať aj dáta o dôvodoch odchodu zo zamestnania, dotazníky spokojnosti so zamestnaním a rozvrhy práce nadčasov (tieto dáta už poskytol Krajský úrad MSK). Tieto údaje nám umožnia zistiť, či organizácia ponúka flexibilné pracovné hodiny alebo



alternatívne formy práce (napríklad práca z domu), ktoré môžu podporiť zamestnancov s rôznymi potrebami, ako sú rodičia malých detí alebo osoby so zdravotným postihnutím.

Tieto údaje doplníme o dáta týkajúce sa hodnotenia zamestnancov zo strany zamestnávateľov (tieto údaje už poskytol Krajský úrad MSK a Úřad městského obvodu Ostrava-Poruba), ako aj o relevantné dáta, ktoré vzišli z vnútorného auditu organizácií (k dispozícii máme dáta od Úřadu městské části Brno-střed a Pedagogické fakulty Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem).

Budeme pracovať s týmito internými dátami³, ktoré odrážajú nielen efektivitu organizácie, ale aj celkovú kvalitu pracovného prostredia a mieru inklúzie:

1. Spokojnosť a angažovanosť zamestnancov

- Dotazníky spokojnosti zamestnanectva
- Hodnotenia zamestnancov
- Hodnotenie vedúceho zamestnanca
- Príležitosti na kariérny rast

2. Personálna a zamestnanecká štatistika

- Štatistiky o práceneschopnosti (PN)
- Miera skrátených úväzkov
- Miera fluktuácie zamestnanectva
- Dôvody odchodu zamestnanectva
- Základné demografické údaje

3. Pracovné podmienky a organizácia práce

- Rozvrh práce a nadčasy
- Fyzické a psychické pracovné podmienky
- Čerpanie dovolení a HO

4. Podpora zamestnancov a HR politiky

- HR materiály na podporu zamestnanectva
- Vnútorný audit organizácie

Budeme pracovať s anonymizovanými, prevažne kvantitatívnymi dátami, ktoré nám umožnia sledovať zmeny a trendy pred, počas a po intervencii v oblastiach, pre ktoré máme a budeme mať priebežne kvantitatívne dáta. Dáta (ako formát a metodológia zberu) sa môžu líšiť medzi jednotlivými partnermi, čo nám umožní hodnotiť zmeny a trendy pre každú organizáciu iba samostatne.

³ Tieto dáta máme k dispozícii, aj keď väčšina z nich pochádza len z 2 z 4 partnerských organizácií. Najmenej dát máme pre PF Univerzity J. E. Purkyně v Ústí nad Labem), takže kvantitatívne zmeny môžeme hodnotiť len v tomto obmedzenom kontexte. Analýza týchto dát bude slúžiť ako doplnok k analýze dát od zamestnanectva, ktoré si budeme zbierať samé.



Zmena na úrovni systému

Obdobie realizácie: 5/2026 - 10/2026

Personálne zaistenie: *Evaluátorka: Lucia Moravanská (0,2 úväzok), odborná garantka: Monika Zemská (0,1 úväzok)*
+ *odborné konzultantky: Denisa Kramářová, Katarína Slezáková (facilitácia workshopov v rámci KA1)*

Zodpovieme nasledujúce evaluačné otázky, prostredníctvom ktorých zistíme, aké zmeny na úrovni systému náš projekt priniesol:

- Aké dopady priniesol projekt na vytváranie nových inkluzívnych pracovísk vo verejnej sfére?
 - Ako nástroj mikroaudit (Self Screener) ovplyvňuje zapojenie nových organizácií do platformy inkluzívnych zamestnávateľov?

V 4 podporených organizáciách je naším cieľom iniciovať či podporiť už začínajúci proces premeny organizácie na inkluzívneho zamestnávateľa. Zapojenie nových organizácií vo verejnej sfére a ich prepojenie prostredníctvom platformy inkluzívnych zamestnávateľov však predstavuje (pozitívnu) zmenu na úrovni systému⁴. Systémovú zmenu definujeme ako štrukturálnu zmenu v tých organizáciách verejnej správy, ktoré aplikujú plán zmien, čím umožnia, prípadne uľahčia tvorbu efektívnych postupov pre dosiahnutie inklúzie na pracovisku (Latham, 2014).

Budeme komplexne hodnotiť dopad projektu na šírenie inklúzie mimo naše partnerské organizácie, čiže ako penetrujeme daný ekosystém. K tomuto prepojeniu na úrovni platformy inkluzívnych zamestnávateľov bude slúžiť tzv. inkluzívny mikroaudit - Self Screener⁵, ktorý bude doplnený o rôzne typy advokačných aktivít (schôdzky s novými relevantnými aktérmi a inštitúciami verejnej sféry, usporiadanie guľatých stolov), ktoré budú slúžiť na hľadanie nových partnerských organizácií. Cieľom je, aby si nové organizácie (ideálne 10 organizácií) prešli za našej asistencie jednoduchým procesom self screeningu (mikroaudit), a na základe pozitívnej skúsenosti so Self Screenerom sa zapojili do platformy inkluzívnych zamestnávateľov.

Rozhovory so zástupcami*zástupkyňami nových organizácií

Budú vykonané pološtruktúrované rozhovory so zástupcami*zástupkyňami nových organizácií, ktoré si prejdú procesom self screeningu. Tie nám poskytnú hlbší a detailnejší pohľad do hodnotenia a skúseností organizácie s mikroauditom. Za každú novú organizáciu predpokladáme 1 zástupcu*zástupkyňu, s ktorým bude vedený rozhovor týkajúci sa spätnej väzby na proces self screeningu. Týmto získame dáta, ktoré nám pomôžu vyhodnotiť, aký má nástroj potenciál pre vytvorenie

⁴ Konzultácie a možnosť zdieľania pokroku a bariér budú prebiehať aj spoločne pre všetkých zapojených partnerov formou platformy inkluzívnych zamestnávateľov (spoločné stretnutia osobné aj on-line). Týchto stretnutí bude 7 a budú organizované a facilitované zo strany realizátora projektu. Ich cieľom je vytvorenie bezpečného prostredia pre partnerov pre zdieľanie skúseností s prístupom, návrhy na jeho vylepšenie a upozorňovať na bariéry, ktoré museli prekonať.

⁵ Self Screener bude voľne dostupný na webe organizácie ako návod pre vykonanie základného inkluzívneho auditu.



inkluzívnejších pracovísk, na zapojovanie nových organizácií do platformy inkluzívnych zamestnávateľov a šírenia inkluzívneho prístupu. Na základe získaného feedbacku preto budeme môcť iterovať Self Screener ako aj spôsob hľadania nových partnerov vo verejnej sfére.

Výstupy

Priebežná evaluačná správa (po 9/2025)

Správa bude obsahovať vyhodnotenie fidelity nástroja a Etapy 1 *Outcome Mappingu*. Triangulácia dát bude slúžiť na reflexiu nástroja (inkluzívny audit) zavedených opatrení a ďalších postupov s cieľom dosiahnuť úspešnú implementáciu zmien.

Záverečná evaluačná správa (po 10/2026)

Správa bude obsahovať 4 prípadové štúdie (každá štúdia predstavuje jednu partnerskú organizáciu), pričom toto bude doplnené o výstupy z evaluácie fidelity a *Outcome Mappingu*. Triangulácia dát bude slúžiť k identifikácii stratégie pre systémovú zmenu v implementácii inkluzívneho prístupu k zamestnancom vo verejnej správe.



Zdroje

- Bailey, R., & Dufresne, R. L. (2018). The effect of health-related absenteeism on employee performance and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1045–1055.
- Dane, A. V., & Schneider, B. H. (1998). Program integrity in primary and early secondary prevention: are implementation effects out of control? *Clinical psychology review*, 18(1), 23–45.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2001). *Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs*. IDRC, Ottawa, ON, CA.
- Eurofound. (2020). Sick leave and return to work in Europe: A review of national policies. *Eurofound*. Dublin: Eurofound.
- Kaiser, C. R., & Major, B. (2017). The impact of discrimination on job satisfaction and employee turnover. *Industrial Relations Research Journal*, 42(4), 283-308.
- Latham, N. (2014). A practical guide to evaluating systems change in a human services system context. *Center for Evaluation Innovation*.
- Madsen, P. K. (2017). The evolution of job mobility in Europe: Trends and patterns. *European Journal of Industrial Relations*, 23(2), 123-139.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). From insecure to secure employment: changes in work, health, health related behaviours, and sickness absence. *Occupational and environmental medicine*, 60(12), 948-953.
- Thorsen, S. V., & Røysamb, E. (2018). Sick leave, well-being, and return to work: A comparative study of European countries. *Scandinavian Journal of Public Health*, 46(4), 431-439.
- Zboril-Benson, L. R. (2002). Why nurses are calling in sick: the impact of health-care restructuring. *Canadian Journal of Nursing Research Archive*.