

PŘÍRUČKA PRO EVALUACI ZAMĚSTNÁVÁNÍ MLADÝCH LIDÍ



PŘÍRUČKA PRO EVALUACI ZAMĚSTNÁVÁNÍ MLADÝCH LIDÍ

Vaše cesta k lepším projektům
na zaměstnávání mladých lidí

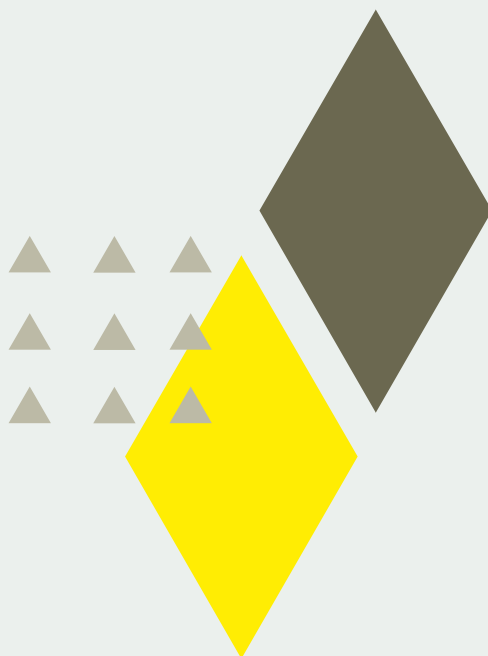
AUTOŘI:

MONIKA BARTOSIEWICZ-NIZIOŁEK

SŁAWOMIR NAŁĘCZ

ZOFIA PENZA-GABLER

EWA PINTERA



VARŠAVA 2020

Projekt YOUTH IMPACT

ÚVOD

Cílem této příručky je poskytnout praktické nástroje, které vám pomohou při hodnocení projektů zaměřených na zvýšení zaměstnanosti mladých lidí (ve věku 15–24 let), včetně osob, které se potýkají s problémy v době přechodu mezi školou a zaměstnáním (skupina NEET).

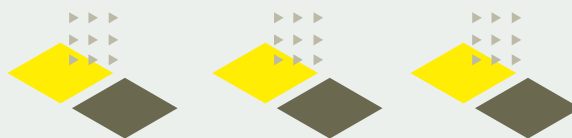
Hlavními příjemci tohoto souboru nástrojů jsou nevládní organizace a další subjekty, které mají zájem provádět analýzu vlastních projektů realizovaných ve výše uvedené oblasti. Hodnocení se může zaměřit na následující aspekty:

- měření účinnosti projektu z hlediska dosažení cílů a výsledků projektu (výstupů, výsledků),
- hodnocení užitečnosti projektu pro beneficiary/účastníky a udržitelnosti dosažených výsledků,
- lepší přizpůsobení projektu potřebám beneficiaryů a trhu práce,
- zkoumání dopadu projektu na širší skupinu osob, které se ho přímo neúčastnily (např. rodina nebo přátelé beneficiaryů projektu),
- hodnocení efektivity projektu z hlediska využitých zdrojů a účinků projektu.

Tento soubor nástrojů je doplňujícím materiálem ke kurzu „**Cesta k lepším projektům na zaměstnávání mládeže**“ – kombinovaného vzdělávacího kurzu týkajícího se evaluace, který je k dispozici na [e-learningové platformě projektu](#). Kurz vám umožní získat znalosti a osvojit si dovednosti v oblasti hodnocení přizpůsobené vašim potřebám (na základní nebo pokročilé úrovni); tyto nástroje vám pak přinášejí obecné informace spolu s praktickými pokyny, nástroji a příklady, které slouží k rozvoji hodnoticích dovedností a pomohou vám prakticky využívat znalosti získané během dálkového kurzu. K tomu slouží mimo jiné soubory otázek, tabulky a šablony, které vám usnadní navrhnout a naplánovat hodnocení, shromáždit potřebné informace a následně formulovat závěry a doporučení zaměřená na zlepšení projektů realizovaných vaší organizací.

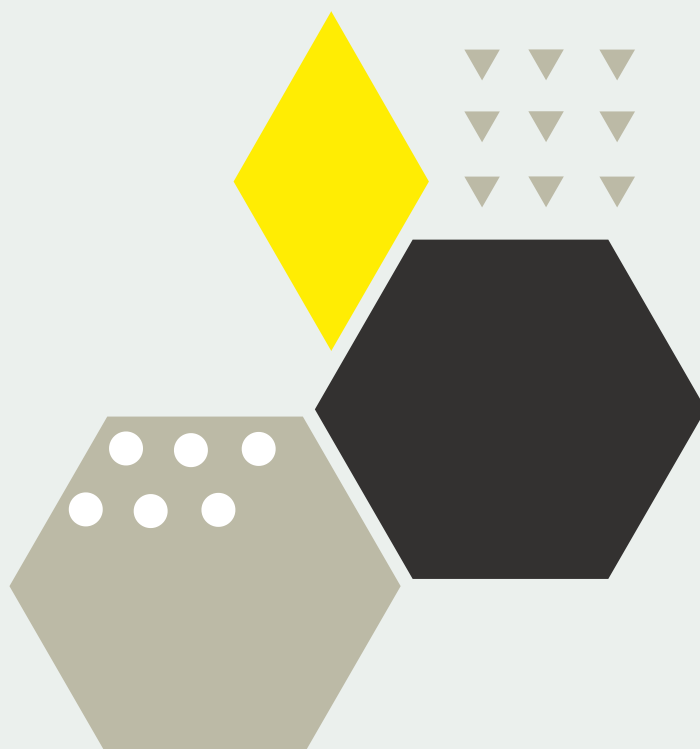
Tento soubor nástrojů sestavila polská Nadace na podporu místní demokracie (FRDL) Jerzyho Regulského ve spolupráci s Výzkumným ústavem pro inovativní a preventivní koncepci pracovních míst (FIAP e.V., Německo), agenturou Channel Crossings (Česká republika) a společností PEDAL Consulting (Slovensko) v rámci projektu zvyšování uplatnění mladých lidí na trhu práce Youth Impact financovaného EHP a Norskými fondy. Cílem projektu je poskytnout nástroje a služby, které by pomohly realizátorům/kám akcí na podporu zaměstnanosti a podnikatelských aktivit mladých lidí efektivně zhodnotit dopad jejich aktivit. Projekt probíhá v letech 2019–2022.

Aktivity v rámci tohoto projektu jsou zaměřeny na rozvoj hodnoticích dovedností subjektů, které podporují zaměstnanost a podnikání mladých lidí.



SLOVNÍK POJMŮ	6
I. VÝHODY HODNOCENÍ (Ewa Pintera, Sławomir Nałęcz)	8
II. PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ (Sławomir Nałęcz, Monika Bartosiewicz-Niziołek)	11
2.1. Co musíte o projektu vědět, aby bylo možné naplánovat jeho hodnocení?	11
2.2. Kdy začít vytvářet koncepci a plán hodnocení?	16
2.3. Jakým způsobem diagnostikovat evaluační potřeby zainteresovaných stran projektu?	17
2.4. Jakým způsobem navrhnout a naplánovat hodnocení?	21
2.5. Jakým způsobem navrhnout hodnocení dopadu?	24
III. SBĚR DAT (M. Bartosiewicz-Niziołek, Z. Penza-Gabler, E. Pintera, S. Nałęcz)	29
3.1. Metody hodnocení	30
3.2. Jaké metody a nástroje jsou obvykle v rámci hodnocení používány?	32
3.2.1. Sekundární analýza dat	32
3.2.2. Individuální hloubkový rozhovor (IDI)	34
3.2.3. Skupinový rozhovor - Fokusní skupina (FGI)	37
3.2.4. Pozorování	40
3.2.5. Případová studie	42
3.2.6. Průzkumy a dotazování	42
3.2.6.1. Osobní rozhovory s pomocí tištěných (PAPI) a počítačových dotazníků (CAPI)	43
3.2.6.2. Telefonický rozhovor za pomoci počítače (CATI)	44
3.2.7. Samostatně vyplňované průzkumy	45
3.2.8. Aktivní metody skupinové práce/workshopy s mladými lidmi	47
3.3. Jakým způsobem vybrat vhodné výzkumné metody?	50
3.4. Jakým způsobem navrhnout výzkumné nástroje?	52
IV. CO BRÁT V ÚVAHU PŘI HODNOCENÍ PROJEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA MLADÉ LIDI VE VĚKU 25-29 (Sławomir Nałęcz)	54

V. ANALÝZA DAT (Monika Bartosiewicz-Niziołek, Zofia Penza-Gabler)	61
VI. REPORTOVÁNÍ (Monika Bartosiewicz-Niziołek)	68
6.1. Jakým způsobem využít výsledky analýzy údajů?	69
6.2. Čím se vyznačuje kvalitní zpráva?	72
6.3. Jakým způsobem předložit výsledky příjemcům a příjemkyním hodnocení	74
ZÁVĚREM (Sławomir Nałęcz)	77
REFERENCE	78
PŘÍLOHY (NÁSTROJE)	80





SLOVNÍK POJMŮ

Aktivita (v rámci hodnoceného projektu) – kroky zaměřené na specifickou cílovou skupinu, které přispívají k dosažení plánovaných výstupů a výsledků a následně k dosažení cílů projektu.

Příklad: Školení 20 mladých matek (které byly na začátku projektu nezaměstnané a musely pobírat dávky sociální podpory) v barvení látek ve městě X.

Generalizace – aplikace zjištění vyplývajících ze zkoumání vybraného vzorku na celou populaci (tzn. i na jednotky, které se neúčastnily výzkumu).

Na základě výsledků daného vzorku dospějeme k závěru – s přiměřenou mírou pravděpodobnosti – že pro celou populaci platí podobná zjištění (charakteristiky/názory).

Dopad – důsledky a účinky aktivit, výstupů a výsledků projektu dlouhodobě přispívající (vedle případných jiných projektů/intervencí a faktorů) ke změnám, které mají vliv nejen na pouhé přímé příjemce projektu, ale i širší komunitu.

Příklad: Zlepšení životních podmínek dětí vychovávaných ženou, která si našla práci díky odborným dovednostem získaným v rámci projektu.

Ukazatel dopadu – informuje nás o pozdějších účincích projektu nad rámec přímých příjemců projektu. Tyto účinky se obvykle týkají sociálního prostředí/komunity beneficentů projektu a mohou vyplývat z kumulace různých faktorů (včetně mimoprojektových aktivit).

Příklad: Procento beneficentů projektu, jejichž domácnost nemusela pobírat dávky sociální podpory 18 měsíců po ukončení projektu.

Logická matice projektu – tabulka sloužící k určení metody hodnocení vybraných prvků projektu, jako je výstup, výsledek nebo dopad projektu. Matice definuje ukazatele, pomocí kterých bude daný prvek měřen, metodu měření a předpoklady/podmínky dosažení účinků projektu (viz kapitola 2.1).

Logický model změny – komplexní nástroj plánování a následného řízení realizace projektu. Nástroj vyjadřuje logiku příslušné intervence a spojuje jednotlivé prvky projektu s vazbami příčina-následek (viz kapitola 2.1).

Monitorování – nepřetržité shromažďování, analýza a dokumentace informací týkajících se průběhu realizace v porovnání s plánovaným harmonogramem aktivit a rozpočtem, které jsou prováděné během realizace projektu.

NEET („not in employment, education or training“) – název skupiny zejména mladých lidí, kteří zůstávají mimo sféru zaměstnání a vzdělávání, tj. osob, které z různých důvodů (ztráta odvahy či znechucení, životní krize, zdravotní postižení, rodičovské nebo rodinné povinnosti) nestudují, nepracují, ani se nepřipravují na povolání.

Cíl (obecný) – předpokládaný stav nebo účinky aktivit realizovaných v rámci projektu, kterých by mělo být podle plánu dosaženo během určité doby.

Příklad: Zvýšení zaměstnanosti mladých matek (které byly nezaměstnané v roce 2020 a musely pobírat dávky sociální podpory) ve městě X do roku 2022.

Na cestě k dosažení obecného cíle můžete stanovit **specifické cíle**. **Specifický cíl** je plánovaný stav, kterého bude dosaženo v důsledku realizace určitých aktivit. Měl by být konzistentní s obecným cílem a přispívat k jeho dosažení.

Příklad: Zvýšení odborných dovedností mladých matek (které byly nezaměstnané v roce 2020 a musely pobírat dávky sociální podpory) ve městě X do konce roku 2021 tak, aby dosáhly úrovně očekávané zaměstnavateli z daného města.

Výsledek – přímé a okamžité účinky/změny týkající se beneficiantů, které jsou důsledkem realizace konkrétních projektových aktivit.

Příklad: Zlepšení dovedností beneficiantů projektu v oblasti barvení látek.

Ukazatel výsledku – informuje o úrovni změn týkajících se beneficiantů projektu dosažených v důsledku jejich účasti v aktivitách projektu a využití výstupů vytvořených v konkrétní fázi realizace projektu.

Příklad: Počet beneficiantů, kteří získali odborné dovednosti v oblasti barvení látek.

Výstup – krátkodobý důsledek určité činnosti v hmotné podobě (počitatelné povahy), např. věc, předmět, událost (dodání služby). Může se jednat o zboží nebo služby poskytnuté příjemcům projektu, které mají přispět k dosažení plánovaných výsledků.

Příklad: Školící materiály, osvědčení o získání odborné kvalifikace v oboru barvení látek beneficianty projektu.

Ukazatel výstupu – informuje o realizaci aktivit, jejichž výsledkem jsou měřitelné produkty.

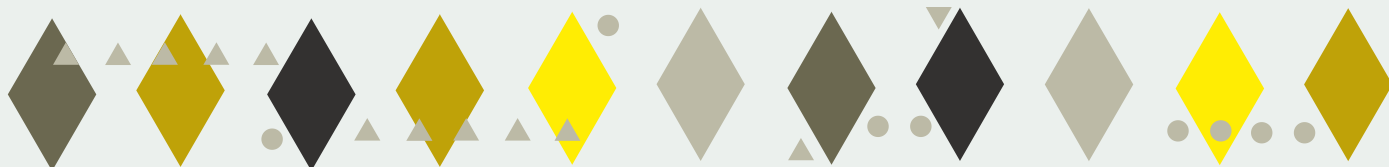
Příklady: Počet vydaných osvědčení o získání konkrétních odborných dovedností, počet motivačních dopisů a životopisů připravených účastníky školení, počet připravených učebnic.

Populace – skupina jednotlivců (např. konkrétní osoby, organizace, společnosti, školy, instituce), kteří jsou subjektem výzkumu / předmětem zájmu výzkumného pracovníka.

Projekt (intervence) – soubor aktivit realizovaných s cílem produkovat plánované výstupy a výsledky, jejichž použití cílovou skupinou projektu by mělo vést k dosažení plánovaných cílů a dopadu.

Reprezentativní vzorek je vzorek, který dobře odráží/reprezentuje zkoumanou populaci a umožňuje přesný odhad jejich rysů na základě generalizace.

Výběr vzorku – výběr případů, které budou tvořit vzorek, z populace (menší část populace). Provádí se konkrétním způsobem (náhodně či nikoli náhodně) na základě rámce pro výběr vzorku, tj. kompilace (seznamu) všech jednotek tvořících populaci, ze které je vzorek vybírán.





KAPITOLA I

VÝHODY HODNOCENÍ



I. CO VÁM HODNOCENÍ PŘINESE



Existuje mnoho způsobů, jak chápat hodnocení. Podle přístupu aplikovaného v projektu Youth Impact je **hlavním cílem hodnocení ocenit účinky projektu za účelem jejich zlepšení**. Takové hodnocení je založeno na důkazech, které jsou shromažďovány pomocí metod využívaných v rámci sociálních věd, se zaměřením na **změnu způsobenou projektem**.

Náš přístup se do značné míry opírá o **hodnocení dopadu v širším slova smyslu** (později budeme používat termín **hodnocení zaměřené na dopad**, abychom zdůraznili, že se snaží obsáhnout nejen experimentální a kvaziexperimentální způsob). Jedná se o posouzení projektu založené na důkazech o skutečných (čistých) účincích projektu. Umožňuje vám porozumět faktorům ovlivňujícím průběžné i pozdější změny a zaměřit se na udržitelnost dosažených výsledků, stejně jako na dopad projektu přesahující rámec jeho přímých účastníků. Tento přístup k hodnocení umožňuje formulovat doporučení podporující projektové řízení, která přispívají k efektivní a účinné realizaci cílů projektu i poslání organizace.

Náš přístup je zároveň participativní, neboť věnujeme zvláštní pozornost potřebám různých zainteresovaných stran a zapojujeme je do plánování a dalších fází hodnocení.

Takový přístup k hodnocení umožňuje stanovit hodnotu konkrétního projektu a pochopit důvody jeho úspěchu či neúspěchu. Zároveň je **vhodným nástrojem řízení** pro organizace zaměřené na sociální sféru a jiné vzdělávací instituce.

VÝHODY SPRÁVNÉHO HODNOCENÍ:

- Umožní vám **předvídat problémy před zahájením projektu** (hodnocení ex ante) nebo upozornit na problémy v různých fázích jeho realizace (průběžné hodnocení nebo hodnocení prováděné v polovině realizace projektu); zároveň vám umožní naplánovat opatření k minimalizaci identifikovaných rizik.
- Poradí vám, **jak zlepšit probíhající nebo dokončený projekt** tak, aby lépe vyhovoval potřebám jeho příjemců, dosahoval užitečnějších a trvalejších výsledků, měl širší dopad a plnil plánované cíle při využití menších zdrojů.



- Umožní vám posoudit, do jaké míry byly očekávané účinky projektu skutečně **způsobeny aktivitami projektu***. Navíc vám usnadní rozhodování o tom, zda si daný projekt zaslouží zopakovat, rozšířit nebo adaptovat pro jinou cílovou skupinu.
- **Zvyšuje motivaci zaměstnanců** – zapojení projektového týmu do hodnocení (zejména ve fázi návrhu a projednávání zjištění vyplývajících z hodnocení), zvyšuje pocit kontroly nad vlastním jednáním, posiluje vztah mezi prováděnou prací a plánovanými cíli, posláním organizace a vlastními hodnotami zaměstnanců.

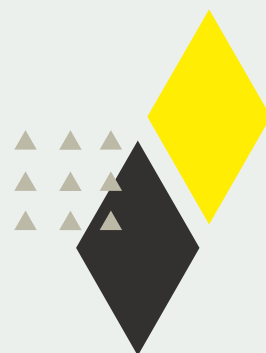
- **Zvyšuje odbornost zaměstnanců** – od záležitostí týkajících se řízení projektu až po znalost mechanismů změn způsobených tímto projektem.
- **Zvyšuje úroveň důvěry a spolupráce s partnery projektu** (také v rámci budoucích projektů) díky zohlednění pohledu externích zainteresovaných stran.
- Umožňuje prokázat dosažené výsledky, **zlepšuje spolupráci s grantovými institucemi a sponzory** a povzbudí je k financování dalších projektů.

Příklad: V žádosti o grant nebo při zdůvodnění potřeby projektu můžete uvést závěry hodnocení týkající se předchozího podobného projektu. Předložení spolehlivých údajů vám může pomoci přesvědčit sponzory, že váš projekt stojí za financování.

- **Slouží k propagaci vaší organizace.**

Příklad: Zjištění vyplývající z hodnocení, včetně případových studií, lze použít k propagaci aktivit organizace na sociálních sítích. Mohou to být příběhy mladých lidí, kteří díky vaší podpoře získali nové dovednosti a poté našli uspokojivou práci nebo začali úspěšně podnikat.

Celkově přináší hodnocení mnohé výhody. Jeho zavedení do každodenní praxe může účinně pomoci při řízení organizace – může přispět k posílení její důvěryhodnosti a zlepšení její image, k rozvoji a motivaci zaměstnanců, k získání finančních prostředků na základě předložených důkazů o dopadu projektu, a především k efektivnímu plnění přijatého poslání.



*Tuto možnost přináší hodnocení dopadu popsané v kapitole 2.4.



KAPITOLA II

PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ



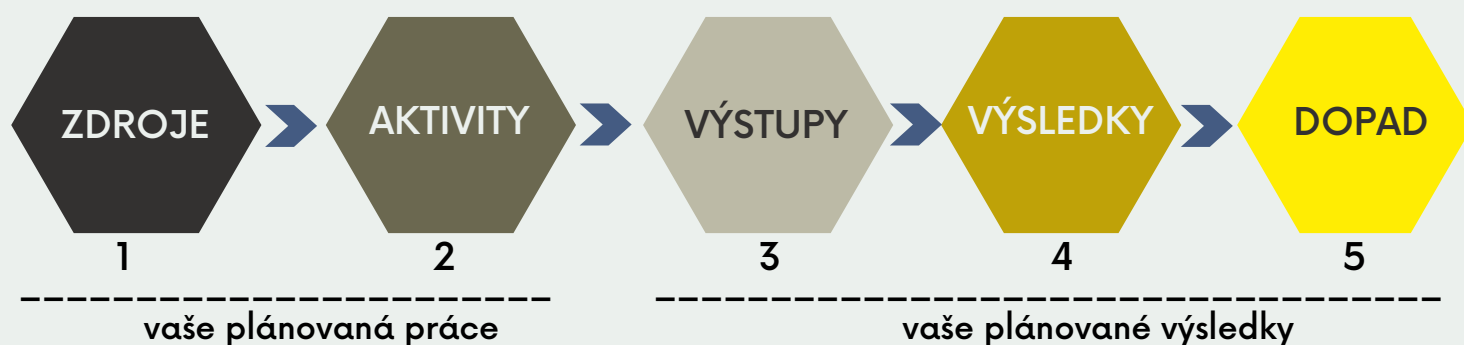
„Nemůžete realizovat 'dobré' hodnocení, pokud máte špatně naplánovaný program".
Beverly Anderson Parsons (1999)

V tomto souboru nástrojů se soustředíme na **hodnocení zaměřené na dopad**. Představujeme zde praktické způsoby provádění hodnocení především s ohledem na **účinky projektových aktivit** z hlediska zamýšlené změny. Předmětem našeho zájmu jsou účinky a důsledky projektových aktivit (výstupy, výsledky, dopad) a jejich soulad s **teorií změny** v rámci projektu (neboli teorií projektu). Teorie projektu definuje koncept zamýšlené změny a plán projektu, včetně jeho cílů, aktivit, očekávaných výstupů, výsledků a dopadu, jakož i způsobu, jakým budou měřeny, a určení zdrojů potřebných k dosažení těchto účinků.

2.1. Co musíte o projektu vědět, aby bylo možné naplánovat jeho hodnocení

Základním prvkem teorie projektu je **logický model změny**, který shrnuje informace o tom, co musí organizace realizující projekt získat (vstupy/zdroje), jakou práci musí uskutečnit (aktivity projektu) a jakých účinků hodlá dosáhnout. Logický model změny pro konkrétní projekt můžete vytvořit podle následujícího schématu.

Diagram 1: Základní logický model změny



Zdroj: W. K. Kellogg Foundation, Logic Model Guide (2004), str. 1.

Tabulka 1: Příklad řetězce změn v rámci projektu zaměstnanosti zaměřeného na nezaměstnané mladé matky v malém městě

Zdroje	Aktivity	Výstupy	Výsledky	Dopad
Jaké zdroje jsou uvolněny pro účely projektu?	Jaký typ aktivit je prováděn v rámci projektu	Jaký druh produktů/služeb byl poskytnut uživatelům?	Přímé účinky/změny v cílové skupině	Dlouhodobé účinky na trhu práce
- Rozpočet - Účastníci projektu vybraní místním úřadem práce - Projektový tým - Poradce/kyně pro trh práce - Školitel/ka v oblasti sociálních dovedností - Školitel/ka v oblasti odborných dovedností - Zařízení pro účely školení - Kancelář - Zajištění míst v zařízeních péče o děti pro uživatele/ky projektu	- Konzultace s místními zaměstnavateli o jejich HR potřebách - Diagnóza potřeby „měkkých dovedností“ mezi uživateli/kami projektu - Nábor školitelů/lek v oblasti sociálních a odborných dovedností - Školení v oblasti sociálních dovedností - Školení v oblasti odborných dovedností podle potřeby místních zaměstnavatelů - Poradenství týkající se procesu podání žádosti o práci poskytnuté uživatelům/kám	- Osvědčení o absolvování školení sociálních dovedností uživatelů/uživateli projektu - Osvědčení o absolvování školení odborných dovedností uživatelů/uživateli projektu - Zprávy poradců poskytujících uživatelům podporu v rámci procesu žádosti o zaměstnání (sestavení dokumentů a příprava na pohovor) - Příprava dokumentů k žádosti (životopisy a motivační dopisy)	- Rozvinutí sociálních dovedností potřebných pro zaměstnání podle diagnostikovaných potřeb uživatelů/uživateli - Získání odborných dovedností v souladu s potřebou místních zaměstnavatelů - Zvýšení motivace uživatelů/uživateli ucházet se o zaměstnání	- Zaměstnanost minimálně 60 % příjemců/kyň projektu během 3 měsíců po ukončení projektu - Snížení nezaměstnanosti mezi mladými matkami ve městě rok po skončení projektu - Snížení nákladů na sociální podporu pro domácnosti mladých matek - Lepší životní podmínky dětí mladých matek, které se zúčastnily projektu

Metody měření výsledků projektu a související předpoklady jsou někdy uváděny v samostatné tabulce zvané matice logiky projektu. Logický model a logická matice by měly být součástí projektové dokumentace.

V praxi se stává, že logická matice nebo dokonce logický model změny nebyly vytvořeny nebo jsou velmi selektivní. Nedostatek předpokladů, na základě kterých definujete úspěch projektu, znemožňuje vyhodnocení projektu a ověření, zda došlo k plánované změně a zda k ní došlo v důsledku aktivit projektu.

Co když projektová dokumentace neobsahuje logický model změny?

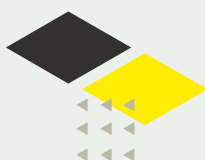
V takové situaci je nutné zpětně vytvořit logiku změny, ze které projekt vychází, např. na základě rozhovorů s managementem a pracovníky projektu a stávajících dokumentů, jako je strategický plán / plán implementace projektu, zdůvodnění realizace projektu, žádost o spolufinancování, partnerská dohoda atd. Následující tabulka vám může pomoci při rekonstrukci logiky projektu.

Viz přílohy:

Nástroj 1. (RE)KONSTRUKCE LOGIKY PROJEKTU

Níže uvedená tabulka logiky projektu vám umožní zvážit, jakým způsobem chcete prokázat úroveň dosažených účinků (výstupy, výsledky a dopad). Za tímto účelem je potřeba **definovat ukazatele**, pomocí kterých budete měřit průběh projektu. Ukazatel je pozorovatelný atribut (vlastnost), který umožňuje měřit konkrétní jev. Pro každý ukazatel existuje měřítko (kvantitativní nebo kvalitativní), které nás informuje o míře/intenzitě výskytu daného jevu. Aby bylo možné zhodnotit změnu, k níž došlo v důsledku realizace projektu, je potřeba určit hodnoty (úroveň) daného ukazatele na začátku a na konci projektu, tj. výchozí hodnotu a konečnou hodnotu. Je také dobré znát minimální požadovanou hodnotu ukazatele konečného výstupu, pokud byla tato hodnota definována na začátku projektu. Více informací o ukazatelích získáte v online kurzu (Modul 3).

Viz přílohy: Nástroj 2. **TABULKA UKAZATELŮ ÚČINKŮ PROJEKTU** (výstupy, výsledky a dopad), včetně zdrojů informací umožňujících ověření jejich úrovně, spolu s příklady.



Nástroj 1. (RE)KONSTRUKCE LOGIKY PROJEKTU

1	Jaký širší problém má projekt řešit?	
2	Jaká je cílová skupina (uživatelé) projektu? Kdo bude přímým příjemcem aktivit uskutečněných v rámci projektu?	
3	Jaká je předpokládaná změna u uživatelů/lek v důsledku jejich účasti v projektu?	
4	Jakých výsledků v rámci projektu je potřeba dosáhnout, aby mohla být očekávaná změna považována za uskutečněnou? (Uveďte seznam všech výsledků a očísľujte je)	
5	Jaké výstupy musí být vytvořeny a poskytnuty uživatelům/kám, aby bylo dosaženo výše uvedených výsledků? (Uveďte seznam všech výstupů a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výsledkům)	
6	Jaké projektové aktivity jsou nutné k vytvoření a dosažení výše uvedených výstupů a výsledků? (Uveďte seznam všech aktivit a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výstupům)	
7	Jaké vstupy/zdroje jsou nutné k realizaci výše uvedených kroků? (např. čas potřebný k dosažení změn/ řešení problému, lidské, finanční, technické zdroje, vybavení, prostory)	
8	Jaké jsou nezbytné stupně na pomyslném schodišti vedoucím k dosažení cíle projektu?	1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____
9	Jaké faktory mohou přispět k této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	Projektové faktory (plynoucí z realizace projektu) 1) _____ 2) _____ 3) _____ Mimoprojektové faktory 1) _____ 2) _____ 3) _____
10	Jaké faktory mohou působit proti této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	Projektové faktory (plynoucí z realizace projektu) 1) _____ 2) _____ 3) _____ Mimoprojektové faktory 1) _____ 2) _____ 3) _____



Nástroj 2: TABULKA UKAZATELŮ ÚČINKŮ PROJEKTU

(výstupy, výsledky a dopad), včetně zdrojů informací umožňujících ověření jejich úrovně, spolu s příklady.



Další příklady cílených ukazatelů v projektech zaměstnanosti mladých lidí lze najít na s. 6-9 materiálu **Guide on Measuring Decent Jobs for Youth**. Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes, ESTABLISHING A MONITORING SYSTEM, p.6-9

	Jaké UKAZATELE budou použity při hodnocení dosažení účinků projektu?	Kdo nebo co může být ZDROJEM INFORMACÍ potřebných k ověření úrovně ukazatelů (k porovnání úrovně plánovaných a skutečně dosažených výsledků)?
VÝSTUPY Významné zboží/služby, které příjemce/příjemkyně obdrží (nebo se účastní jejich „produkce“) v průběhu projektu Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům	Počet sebeanalýz silných stránek příjemců/kyň projektu Počet životopisů vytvořených v rámci projektu Počet vzorových motivačních dopisů Počet uskutečněných psychologických diagnóz Počet diagnóz profesních preferencí a predispozic Počet vytvořených individuálních akčních plánů	Příjemci/kyně projektu, psycholog, poradce/kyně pro volbu zaměstnání Příjemci/kyně projektu a poradce/kyně pro volbu zaměstnání Psycholog/žka, poradce/kyně pro volbu zaměstnání, vedoucí stáže
VÝSLEDKY (TVRDÉ A MĚKKÉ) Přímé a okamžité účinky (ve hmotné i nehmotné podobě) Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům hodnoceného projektu	Počet zpráv připravených osobami provádějícími jednotlivé aktivity v rámci projektu (psychologové, poradci pro volbu zaměstnání, školitelé, instruktoři v rámci stáže) Počet osob, které se zúčastnily školení Počet osob, které se zúčastnily stáží Počet osvědčených o absolvování daného typu školení Počet osvědčení o ukončení učnovského programu Počet vyučovacích hodin (školení, psychologické a profesní poradenství, stáže) Počet osob, které získaly nové kompetence, tj. znalosti a dovednosti (porovnání před školením a po školení) Počet osob se zvýšenou motivací v profesní oblasti (najít si práci nebo začít podnikat)	Psycholog/žka, poradce/kyně pro volbu zaměstnání, školitel/ka, instruktor/ka v rámci stáže Seznamy účastníků školení a stáží Fotografická dokumentace Dopisy s potvrzením převzetí osvědčení o školení/stáži Smlouvy o uskutečnění stáže Projektová dokumentace (třídní knihy/plány výuky podepsané vyučujícími), Diáře stážistů Znalostní a dovednostní testy prováděné před školením a po školení Názor poradce pro volbu zaměstnání, zjištění vyplývající ze studie motivace k zaměstnání
DOPAD Širší účinky projektu přesahující přímé a okamžité účinky; změny způsobené projektem, k nimž došlo v rámci sociální skupiny nebo komunity příjemců/příjemkyň. Ve vztahu k obecným strategickým cílům hodnoceného projektu.	Počet mladých nezaměstnaných v daném regionu dotčených projektem (před projektem a po jeho dokončení), Počet osob, které jsou zaměstnané v důsledku účasti v projektu. Počet osob, které začaly podnikat /vlastní firmu v důsledku účasti v projektu (včetně OSVČ)	Okresní úřad práce, Místní databanka, Informace poskytnuté příjemcům/příjemkyním projektu a jejich okolí (rodině, příbuzným)



2.2. Kdy začít vytvářet koncepci hodnocení a plán hodnocení?

Koncepci hodnocení je vhodné vytvořit před zahájením projektu nebo dokonce v průběhu jeho plánování, neboť vám umožní:

- Podrobně zvážit logiku a soudržnost projektových aktivit a jejich vyjádření ve formě cílů projektu i faktory usnadňující, popř. brzdící dosažení těchto cílů
- Předem plánovat shromažďování informací (údajů), které umožní získat odpovědi na hodnotící otázky (např. bez výchozího měření úrovně znalostí a dovedností příjemců školení (před touto aktivitou) nebude možné spolehlivě prokázat dosažené změny, tj. zvýšení kvalifikace, k němuž má dojít v důsledku tohoto školení)
- Najít vhodné finanční prostředky k provedení hodnocení a zařadit hodnocení do harmonogramu projektových aktivit, což umožní shromáždit relevantní data, provést jejich analýzu a sestavit odpovídající zprávu
- Naplánovat shromažďování informací co nejefektivnějším způsobem (nejlevněji, nejrychleji, nejjednodušeji) během realizace projektových aktivit nebo později

Je dobré si zapamatovat, že **hodnocení projektu je několikafázový proces**, který je potřeba dobře navrhnout a naplánovat a následně realizovat krok za krokem.

Fáze procesu hodnocení:

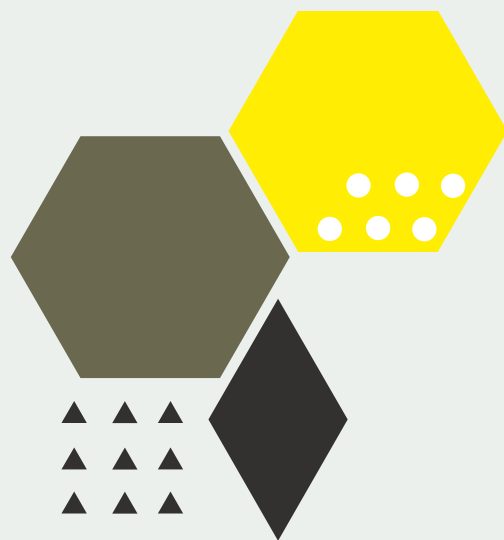
- 1) Diagnóza potřeb hodnocení
- 2) Konceptualizace a plánování
- 3) Shromažďování informací – realizace výzkumu
- 4) Analýza a odvození dat
- 5) Sestavení zpráv
- 6) Využití výsledků hodnocení – implementace doporučení

2.3. Jakým způsobem diagnostikovat evaluační potřeby zainteresovaných stran projektu?

Konceptualizace a plánování hodnocení by neměly být zahájeny, dokud neurčíme, kdo a za jakým účelem bude potřebovat informace, závěry a doporučení z hodnocení. Je vhodné začít diagnózu evaluačních potřeb u zainteresovaných stran projektu, který má být předmětem hodnocení.

Zainteresované strany (tzv. „stakeholders“) projektu jsou osoby/subjekty (instituce, organizace), které se různým způsobem podílejí na realizaci konkrétního projektu, např. jeho beneficianti, projektový tým, pracovníci uskutečňující projektové aktivity (např. školitelé, psychologové, kariérní poradci), partneři projektu (spolupracující organizace nebo instituce), sponzoři/poskytovatelé financování atd.

Účast zainteresovaných stran projektu na hodnocení je velice důležitá, neboť jsou potenciálními „spojenci“ hodnotitele. Mohou podpořit celý proces hodnocení, včetně implementace doporučení vedoucích ke zlepšení projektu. Díky zapojení různých zainteresovaných stran do hodnoticích aktivit je možné nejen zlepšit komunikaci a spolupráci s partnery, beneficienty a pracovníky projektu, ale také přesvědčit investory, aby poskytli finance na aktuálně realizovaný projekt nebo jeho pokračování. Pokud mají zúčastněné strany zájem o hodnocení projektu, mělo by být mnohem jednodušší provádět hodnocení **participativním způsobem** – zapojením zúčastněných stran do celého procesu hodnocení, počínaje diagnostikou evaluačních potřeb.



Nejlepší způsob, jak diagnostikovat evaluační potřeby a současně zajistit vysokou úroveň účasti zainteresovaných stran, je uspořádat **workshop**/skupinový rozhovor se zástupci všech subjektů (organizací, institucí) a skupin osob zapojených do určitého projektu.

Pokud jsou příjemci projektu mladí lidé (např. skupina NEET) nebo jiná skupina, která může mít obavy z veřejného vyjadřování svých názorů, měli byste nejprve uspořádat samostatné setkání s těmito beneficienty a poté pozvat jejich zástupce k účasti na workshopu s dalšími zainteresovanými stranami. Tento typ workshopu s mladými lidmi nebo jinými příjemci projektu s relativně slabým sociálním postavením by měl být založen na hodnotách, které posilují subjektivitu příjemců projektu (viz příklad z materiálu [Participatory evaluation with young people](#), p. 7-8).

PŘÍKLAD WORKSHOPU SE ZAJINTERESOVANÝMI STRANAMI

Setkání se zúčastněnými stranami by mělo začít projednáním jeho účelu a představením všech účastníků a účastnic. Poté je vhodné představit výhody hodnocení projektu a pohovořit o jeho užitečnosti pro jednotlivé zainteresované strany.

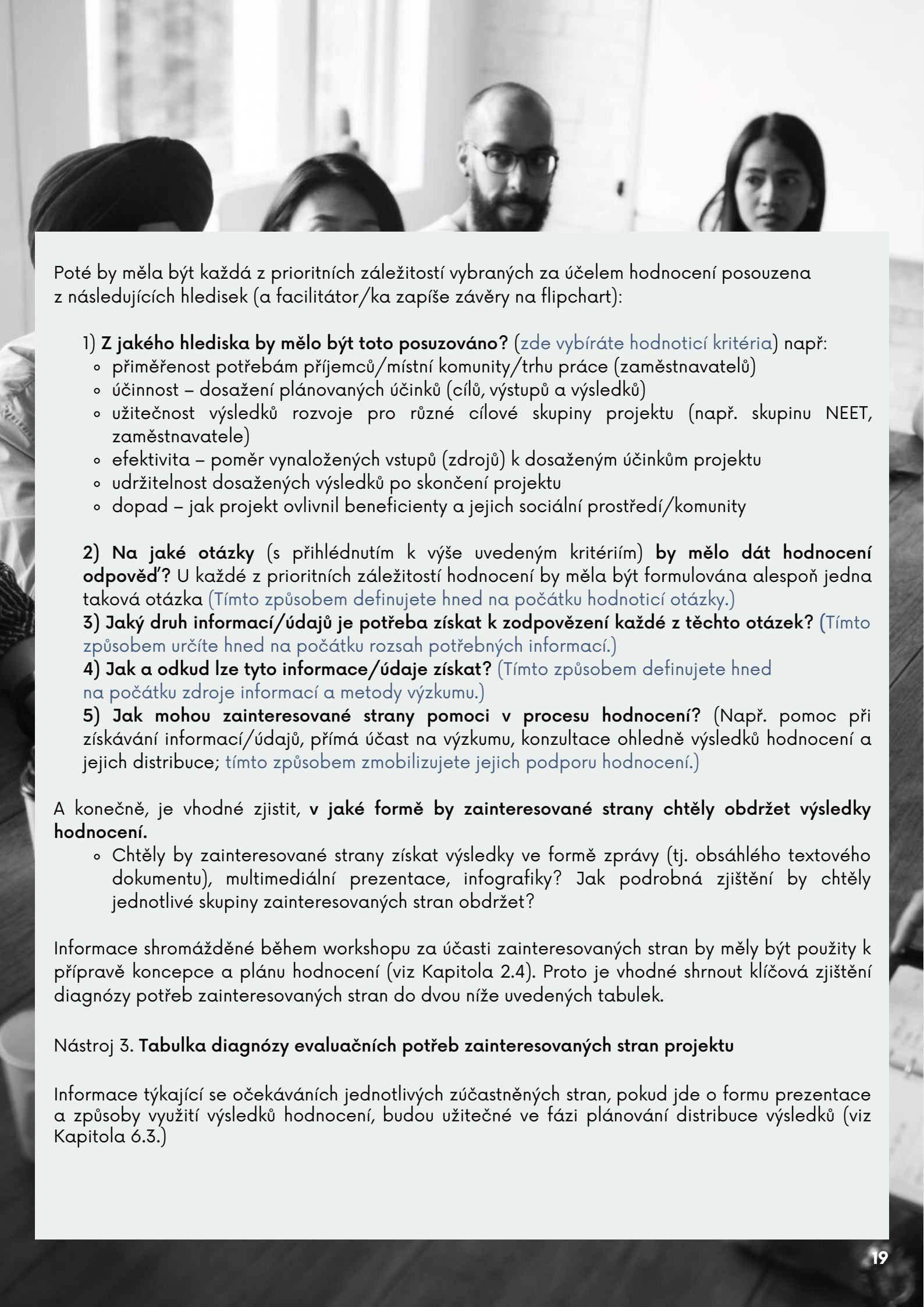
Po tomto úvodu můžete účastnicím a účastníkům workshopu rozdat malé samolepící lístečky post-it a požádat je o zodpovězení následujících otázek:

- 1) **Co se chci dozvědět na základě hodnocení?**
- 2) **Proč je důležité toto vědět? K čemu chci tyto znalosti využít?**
(tímto způsobem určíte **CÍLE HODNOCENÍ**)

Shromážděné lístečky je potřeba roztřídit a uspořádat (nejlépe s použitím flipchartu) tak, aby byly u sebe podobné záležitosti a související prvky projektu. Získané informace můžete seskupit do následujících oblastí:

- **Aktivity**, např. nábor příjemců projektu, diagnóza jejich potřeb, psychologické poradenství, vedení školení, kariérní poradenství, organizace stáží, propagační a informační aktivity
- **Výstupy**, např. individuální akční plány, životopisy a motivační dopisy připravené v rámci projektu, osvědčení o absolvování školení a stáží, prezenční listiny, vzdělávací programy, zprávy školitelů, školicí materiály, propagační materiály
- **Výsledky**, např. zvýšení měkkých dovedností (sociálních dovedností) a tvrdých dovedností (odborných dovedností), změna postojů účastníků projektu, zvýšení motivace najít si práci, nalezení vhodného pracovního místa, udržení zaměstnání, sociální aktivace
- **Cíle**, např. dlouhodobé účinky projektu/cílový stav
- **Ostatní záležitosti**, např. komunikace s příjemci projektu, řízení projektu

Diskutujte o vybraných záležitostech/prvcích projektu se zainteresovanými stranami, společně zvažte, které z nich jsou nejdůležitější. Nakonec by to mělo být pouze několik záležitostí (tímto způsobem hned na počátku určíte rozsah hodnocení).



Poté by měla být každá z prioritních záležitostí vybraných za účelem hodnocení posouzena z následujících hledisek (a facilitátor/ka zapíše závěry na flipchart):

- 1) **Z jakého hlediska by mělo být toto posuzováno?** ([zde vybíráte hodnoticí kritéria](#)) např:
 - přiměřenost potřebám příjemců/místní komunity/trhu práce (zaměstnavatelů)
 - účinnost – dosažení plánovaných účinků (cílů, výstupů a výsledků)
 - užitečnost výsledků rozvoje pro různé cílové skupiny projektu (např. skupinu NEET, zaměstnavatele)
 - efektivita – poměr vynaložených vstupů (zdrojů) k dosaženým účinkům projektu
 - udržitelnost dosažených výsledků po skončení projektu
 - dopad – jak projekt ovlivnil beneficiary a jejich sociální prostředí/komunitu
- 2) **Na jaké otázky** (s přihlédnutím k výše uvedeným kritériím) **by mělo dát hodnocení odpověď?** U každé z prioritních záležitostí hodnocení by měla být formulována alespoň jedna taková otázka ([Tímto způsobem definujete hned na počátku hodnoticí otázky.](#))
- 3) **Jaký druh informací/údajů je potřeba získat k zodpovězení každé z těchto otázek?** ([Tímto způsobem určíte hned na počátku rozsah potřebných informací.](#))
- 4) **Jak a odkud lze tyto informace/údaje získat?** ([Tímto způsobem definujete hned na počátku zdroje informací a metody výzkumu.](#))
- 5) **Jak mohou zainteresované strany pomoci v procesu hodnocení?** (Např. pomoc při získávání informací/údajů, přímá účast na výzkumu, konzultace ohledně výsledků hodnocení a jejich distribuce; [tímto způsobem zmobilizujete jejich podporu hodnocení.](#))

A konečně, je vhodné zjistit, **v jaké formě by zainteresované strany chtěly obdržet výsledky hodnocení.**

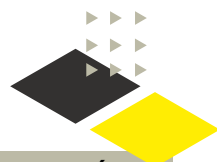
- Chtěly by zainteresované strany získat výsledky ve formě zprávy (tj. obsáhlého textového dokumentu), multimediální prezentace, infografiky? Jak podrobná zjištění by chtěly jednotlivé skupiny zainteresovaných stran obdržet?

Informace shromážděné během workshopu za účasti zainteresovaných stran by měly být použity k přípravě koncepce a plánu hodnocení (viz Kapitola 2.4). Proto je vhodné shrnout klíčová zjištění diagnózy potřeb zainteresovaných stran do dvou níže uvedených tabulek.

Nástroj 3. Tabulka diagnózy evaluačních potřeb zainteresovaných stran projektu

Informace týkající se očekávání jednotlivých zúčastněných stran, pokud jde o formu prezentace a způsoby využití výsledků hodnocení, budou užitečné ve fázi plánování distribuce výsledků (viz Kapitola 6.3.)

Nástroj 3. Tabulka diagnózy evaluačních potřeb zainteresovaných stran projektu



	1. Prioritní oblasti hodnocení Co se má hodnotit: individuální projektové aktivity, výstupy, výsledky, dílní cíle, jiné záležitosti?	2. Hodnoticí kritéria a otázky Na jaké otázky by mělo hodnocení odpovědět ve vztahu ke konkrétnímu kritériu/záležitosti? (minimálně jedna otázka pro každé kritérium a téma)	3. Zainteresované strany, které na danou otázku chtějí znát odpověď
1			
2			
3			
	Zainteresované strany (příklady)	4. Druh podpory deklarované zainteresovanými stranami (např. získání, zpracování informací/údajů, konzultace ohledně zjištění vyplývajících z hodnocení, distribuce výsledků)	5. Preferovaná forma hodnoticí zprávy (např. obsáhlý textový dokument, resumé, prezentace, infografika)
	Management organizace, která projekt realizuje		
	Projektový tým		
	Externí odborníci/ce (např. škoolitelé/ky, vedoucí stáže)		
	Cílová skupina projektu (uživatelky/lé, příjemci/kyně)		
	Financující instituce, sponzor		
	Partner 1		
	Partner 2		

2.4. Jakým způsobem navrhnout a naplánovat hodnocení?

Informace shromážděné během workshopu se zainteresovanými stranami budou použity k přípravě koncepce a plánu hodnocení. Koncepci hodnocení, tj. představu o tom, jak jej provést, lze připravit ve 3 krocích.

Diagram 2: Koncepce hodnocení



První a druhý krok zahrnují následující aspekty:

- **Předmět hodnocení** – co chcete hodnotit (např. který projekt nebo program)
- **Rozsah hodnocení** – jaká část projektu bude do hodnocení zahrnuta, např. zda celý projekt, nebo vybrané prvky – konkrétní aktivity, účinky
- **Účel(y) hodnocení** – proč provádíte hodnocení, k čemu použijete výsledky hodnocení
- **Typ hodnocení** – v jaké fázi realizace projektu budete hodnocení provádět; před zahájením projektových aktivit (hodnocení ex ante), během jejich realizace (průběžné hodnocení), po dokončení projektu (hodnocení ex post)
- **Kritéria hodnocení** – rysy a vlastnosti, které indikují, z jakého hlediska je projekt hodnocen (např. relevance, účelnost, účinnost, užitečnost, dopad, udržitelnost)
- **Hodnoticí otázky** – obecně formulované otázky týkající se záležitostí, které jsou důležité z hlediska hodnocení hodnoty a kvality hodnoceného projektu
- **Hodnotitel** – kdo provede hodnocení – např. tým provádějící projekt (sebehodnocení), odborník zaměstnaný organizací provádějící projekt (interní hodnocení), nebo externí subjekt najatý danou organizací (externí hodnocení)*

*Silné a slabé stránky různých typů hodnocení vybraných na základě lokality hodnotitele jsou rozebrány v [online kurzu](#) (Modul 2).

Tyto informace můžete uvést v **tabulce koncepce hodnocení**. Příklad této tabulky a její aplikace v rámci konkrétního projektu uvádíme níže.

Nástroj 4. Tabulka koncepce hodnocení, spolu s příklady (prázdný formulář naleznete v přílohách)

1	Předmět hodnocení – jaký projekt chcete hodnotit?	Projekt aktivace mladých dospělých spolufinancovaný externími fondy
2	Rozsah hodnocení – jakou část projektu chcete hodnotit (celý projekt nebo vybrané aktivity/úkolů)?	Hodnocení se bude týkat všech aktivit/úkolů, tzn. náboru příjemců, školení zaměřeného na rozvoj tvrdých a měkkých (psychosociálních) dovedností, psychologického a profesního poradenství a stáží.
3	Jakou fázi realizace projektu chcete hodnotit?	Dokončení projektu (hodnocení ex post)
4	Kdo bude realizovat hodnocení?	Osoby podílející se na realizaci hodnocených úkolů/projektu (sebehodnocení)
5	Cíl a účely hodnocení a plánované použití výsledných zjištění. Cíl a účely mohou souviset s hlavními funkcemi hodnocení: vzdělání, rozhodování, rozvoj, vykazování, propagace, procedurální funkce. Cíle a účely hodnocení by měly souviset s typem, kritérii a otázkami hodnocení.	Proč provádíte hodnocení? Čeho chcete dosáhnout? Jak hodláte použít (aplikovat, využívat) výsledky hodnocení? Hlavním cílem hodnocení je zlepšit další ročník projektu a posílit jeho dopad. Chceme zjistit, zda navrhovaný model profesní aktivace mladých lidí umožnil dosáhnout předpokládaných účinků, jaké faktory tento proces ovlivnily a do jaké míry byly dosažené výsledky adekvátní, užitečné a udržitelné. Zjištění vyplývající z hodnocení použijeme také ke zvýšení efektivity projektu, abychom dosáhli předpokládaných účinků s menšími zdroji.
6	Kritéria* a hodnotící otázky** - z jakého hlediska by měl být předmět hodnocení posuzován (*) a co se o něm chcete dozvědět (**)? Hodnotící otázky by měly souviset s hodnotícími kritérii, ale můžete přidat i otázky, které nesouvisí s výše uvedenými kritérii, nebo formulovat vlastní kritéria (např. komplementarita, synergie). Hodnotící otázky se mohou týkat: - procesů a aktivit sloužících k realizaci projektu, - dosažených účinků a důvodů zkoumaných jevů, - způsobu fungování projektu (např. systému řízení).	1. Kritérium: relevance Otázky: Do jaké míry byly aktivity projektu (například nábor účastníků do projektu, školení, konzultace, stáže) přizpůsobeny potřebám účastníků a do jaké míry potřebám zaměstnavatelů? Jaké změny projektu by pomohly lépe jej přizpůsobit potřebám obou těchto cílových skupin? 2. Kritérium: účelnost Otázky: Do jaké míry bylo dosaženo předpokládaných cílů, výstupů a výsledků? Stalo se, že některé předpoklady nebyly splněny? Proč? 3. Kritérium: účinnost Otázky: Odpovídají získané výsledky vynaloženým zdrojům? Bylo možné dosáhnout stejných výsledků s menšími zdroji (finančními, časovými, lidskými, technickými, organizačními)? 4. Kritérium: užitečnost Otázky: Do jaké míry jsou výsledky projektu užitečné pro jeho příjemce, tj. mladé lidi a zaměstnavatele? Lze tuto užitečnost zvýšit? A pokud ano, jakým způsobem? 5. Kritérium: udržitelnost Otázky: Přetrvávají dosažené výsledky i po skončení financování projektu? Jaké faktory přispívají k udržitelnosti dosažených výsledků? 6. Kritérium: dopad Dotazy: Do jaké míry ovlivnil projekt jeho příjemce (mladé lidi) v oblasti, které se týkají projektové aktivity? Přesahují účinky projektu jeho přímé příjemce? A pokud ano, jaký je tento jev a jaké mechanismy jej způsobují? 7. Ostatní: Které prvky usnadnily realizaci projektu z pohledu jeho realizátorů (projektového týmu a pracovníků provádějících jednotlivé aktivity) a které ji naopak brzdily? Které prvky usnadnily/zneemožnily účast příjemců v projektu?

Třetí fáze vývoje koncepce hodnocení vyžaduje znalost různých výzkumných metod a nástrojů uvedených v kapitole III. Z tohoto důvodu je část plánování hodnocení týkající se metody shromažďování údajů pro účely hodnocení uvedena v části 3.3 (příklad této fáze návrhu hodnocení je uveden v nástroji 6).

Informace o dostupnosti nezbytných údajů a možnosti získání podpory odpovídajících zainteresovaných stran budou použity při plánování procesu hodnocení a odhadu zdrojů nezbytných k jeho provedení. Plán hodnocení by měl zahrnovat takové prvky, jako jsou: **časový harmonogram** (s příslušnými fázemi), **zdroje** nezbytné k realizaci hodnocení (lidské, časové, finanční, informační) a plánovaná **forma výsledné hodnoticí zprávy**.

Tyto informace můžete uvést v tabulce plánování hodnocení. Níže je uveden příklad takové tabulky a její aplikace v rámci konkrétního projektu.

Nástroj 5: Tabulka plánování hodnocení

1. Časový harmonogram hodnocení

Jak dlouho bude trvat dokončení následujících jednotlivých aktivit/úkolů?

1. Vývoj koncepce hodnocení a příprava evaluačního výzkumu (příprava nástrojů výzkumu, organizace studie):

2-3 týdny

2. Sběr informací/údajů: cca 12 týdnů

3. Analýza shromážděných údajů (kvantitativní, kvalitativní): 2-3 týdny

4. Příprava zprávy: 2-3 týdny

2. Dostupné zdroje, které lze použít při provádění hodnocení.

a) **Lidské zdroje** (počet osob potřebných k provedení hodnocení a jejich kompetence)

Hodnocení budou provádět 3 lidé z projektového týmu, kterým může v různých fázích procesu hodnocení pomáhat externí odborník (hodnotitel), např. při posouzení konzistentnosti koncepce hodnocení, relevantnosti a metodické správnosti výzkumných nástrojů, v rámci konzultace procesu analýzy údajů a obsahu zprávy. Tým provádějící hodnocení má zkušenosti s prováděním kvantitativního výzkumu (průzkumy) a kvalitativního výzkumu (individuální a skupinové rozhovory, analýza dokumentace).

b) Čas (jak dlouho nám potrvá realizace hodnocení)

Cca 20 týdnů (osoby provádějící hodnocení budou současně vykonávat další profesionální povinnosti. Doba trvání studie byla prodloužena z důvodu prázdninového období, s nímž mohou být spojeny problémy v oblasti přístupu k respondentům.

c) **Finanční zdroje** (jaké finanční zdroje plánujete alokovat na hodnocení, např. v procentech projektového rozpočtu). Cca 5-10% celkového rozpočtu projektu

d) **Informace** (jaké údaje potřebné k zodpovězení hodnoticích otázek jsou v současné době k dispozici, jaké zprávy, dokumenty, statistické údaje můžete použít)

Příklady: zpráva o analýze potřeb cílových skupin projektu, záznamy školitelů, konzultantů a vedoucích stáží, údaje o nezaměstnanosti mladých lidí v oblasti, na kterou se projekt vztahuje, informace o místní poptávce po konkrétních profesích a personálních potřebách zaměstnavatelů, údaje z monitorování projektů, informace (včetně hodnoticích zpráv) o podobných projektech, výstupy vypracované v rámci projektu (jednotlivé akční plány, životopisy, vzorové motivační dopisy), projektová dokumentace týkající se výstupů (prezenční listiny, vydaná osvědčení o absolvování školení a stáže), měření ukazatelů výsledků (výchozí, průběžné a závěrečné hodnoty sociálních a odborných dovedností)

3. Forma prezentace zjištění plynoucích z hodnocení

Multimediální prezentace a infografika mohou být umístěny na webových stránkách projektu.

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, informace představují jedno z klíčových aktiv, které je potřeba zajistit za účelem realizace hodnocení; existuje celá řada zdrojů údajů, které lze pro tento účel použít. V kontextu projektů zaměstnanosti mladých osob je jednou z nejdůležitějších oblastí předpokládané změny k lepšímu získání všeobecných a odborných znalostí a dovedností. Základním zdrojem informací o tom, jaké úrovně těchto dovedností dosahují beneficianti projektu na začátku a na konci projektu, by měli být školitelé těchto dovedností. Proto je vhodné spolupracovat se školiteli při shromažďování a využívání údajů týkajících se úrovně schopností před školením a po jeho absolvování. Hodnocení by mělo posuzovat dovednosti účastníků z mnoha různých úhlů pohledu (z perspektivy školitele, sebehodnocení účastníka a psychometrických testů), mělo by být koherentní a mělo by odpovídat obsahu školení. Příklad odpovídajících souborů nástrojů najdete v příloze. Týká se 8 klíčových schopností „nezbytných k osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a zaměstnanosti“ uvedených v doporučení Evropského parlamentu a Rady 2006/962/ES o klíčových schopnostech pro celoživotní učení*.

2.5. Jakým způsobem navrhnout hodnocení dopadu?

Klíčovým rozlišovacím znakem hodnocení dopadu je skutečnost, že hodnocení účinků projektu bere v úvahu nejen dopad aktivit realizovaných v rámci projektu a vytvořené výstupy, ale také vliv vnějších faktorů (netýkajících se projektu). Pro vyhodnocení **skutečného** (čistého) **dopadu** projektu je nutné hodnocení naplánovat a provést takovým způsobem, aby bylo možné **určit, zda realizace projektu vedla k plánované změně a do jaké míry byla tato změna ovlivněna faktory mimo projekt.**

* Doporučení Evropského parlamentu a Rady 2006/962/ES ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení se týká následujících dovedností:

- 1) komunikace v mateřském jazyce
- 2) komunikace v cizích jazycích
- 3) matematická schopnost a základní schopnost v oblasti vědy a technologie
- 4) schopnost práce s digitálními technologiemi
- 5) schopnost učit se
- 6) sociální a občanské schopnosti
- 7) smysl pro iniciativu a podnikavost
- 8) kulturní povědomí a vyjádření

Hodnocení dopadu vám umožní shromáždit různé druhy informací, které budou velmi užitečné pro další **vývoj projektu**:

1) údaje o **skutečném dopadu** projektu na dosažení očekávané změny jsou klíčovou informací při rozhodování o tom, za je vhodné projekt zopakovat, duplikovat, zlepšit nebo přerušit, neboť:

- a) **ke změně plánované v rámci projektu mohly přispět faktory mimo projekt, takže (čistý) dopad** hodnoceného projektu může být menší, než ukazuje rozdíl mezi konečnou hodnotou ukazatele výsledku a jeho výchozí hodnotou (měřenou na začátku projektu)
- b) **vnější faktory mohou bránit předpokládané změně** v rámci projektu, takže (čistý) **dopad** hodnoceného projektu může být větší než rozdíl mezi konečnou a výchozí hodnotou ukazatele výsledku

2) **informace** o rozmanitosti a mechanismech **dopadu jednotlivých prvků projektu** na dosažení očekávané změny jsou **velmi užitečné pro účely zlepšování projektu**

3) určení hlavních **vnějších faktorů a mechanismů jejich dopadu** na zamýšlenou změnu lze využít k úpravě projektových aktivit tak, aby lépe sloužily **procesům podporujícím změnu** a lépe **překonávaly faktory bránící změně**

Typ modelu hodnocení	Východisko kauzální inference	Požadavky	Příklady (podrobnější informace – viz níže)
Experimentální	Hypotetické: porovnává změnu výsledné proměnné v místě intervence s tím, co by se bývalo stalo, kdyby nedošlo k intervenci	Platná kontrola s výchozí hodnotou, nebo bez ní	- Randomizované kontrolované studie - Kvaziexperimentální návrhy (kontrola před a po intervenci)
Statistický	Korelace mezi ukazatelem výsledku a ukazatelem výstupu, kontrola zkreslujících faktorů	Velký vzorek, srovnání skupin nebo panelových údajů a údaje o zkreslujících faktorech	Statistická regrese
Na základě teorie	Identifikace mechanismů, které vysvětlují změny výsledných proměnných, a získání empirických důkazů	Silná teorie změny (existující předem nebo nově vytvořená)	Sledování procesu
Na základě případů	Srovnání výsledků intervencí v rámci jednoho případu a mezi různými případy při působení určité kombinace předpokládaných kauzálních faktorů	Silná teorie Pro účely srovnání je potřeba několik různých případů	Kvalitativní komparativní analýza
Participativní	Vnímaná příčinná souvislost z hlediska osob ovlivněných intervencí	Schopní facilitátoři	- Reflexivní hypotetické srovnávací údaje - Pořadí a skóre - Nejvýznamnější změna (popis)

Podle toho, které z těchto otázek jsou prioritní v rámci hodnocení daného projektu, ale také v závislosti na možnosti získat relevantní údaje, můžete použít různé modely hodnocení dopadu a odpovídající metody sběru údajů.

Tabulka 2: Různé přístupy k návrhu hodnocení dopadu.

Zdroj: Emily Woodhouse, Emiel de Lange, Eleanor J Milner-Gulland. Evaluating the impacts of conservation interventions on human well-being: Guidance for practitioners.



K určení toho, jakou část zamýšlené změny v rámci projektu lze připsat aktivitám uskutečňovaným v rámci projektu (čistý dopad), se používá **experimentální a kvaziexperimentální model (návrh) hodnocení**. Měřítkem dopadu projektových aktivit je rozdíl mezi hodnotou ukazatele před a po skončení projektu ve skupině jeho příjemců (změna v testovací skupině účastníků se projektových aktivit) po úpravě o dopad neprojektových faktorů. Odhad dopadu neprojektových faktorů probíhá na základě měření změny ukazatele výsledku u skupiny osob, které se nezúčastnily projektu a podobají se co nejvíce příjemcům projektu.

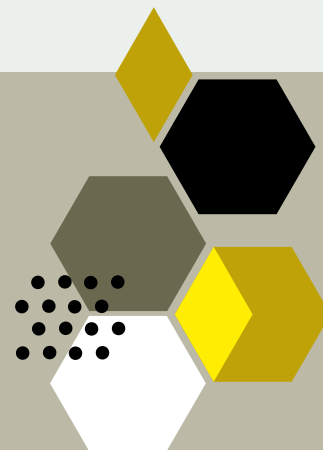
- V rámci **experimentálního modelu** projektu (nazývaného také **RCT – randomizované kontrolovaná studie**) jsou lidé náhodně zařazeni do skupiny příjemců projektu (testovací skupina), nebo do skupiny, na kterou se projekt nevztahuje (kontrolní skupina). Náhodný výběr do obou skupin pomáhá zajistit, aby se obě skupiny navzájem nelišily*. Změny v měřených ukazatelích v kontrolní skupině lze tedy připsat pouze vnějším faktorům a změny v testovací skupině kombinovanému vlivu vnějších faktorů a aktivit v rámci projektu.
- V rámci **kvaziexperimentálního modelu projektu** nedochází k náhodnému výběru skupin. Pro danou testovací skupinu, která se podílela na hodnoceném projektu, je vybrána kontrolní skupina pomocí metod, které nejsou náhodné; nadále však platí podmínka, že kontrolní skupina je co nejpodobnější testovací skupině a plní podobné funkce jako kontrolní skupina v experimentálních modelech.

Za účelem použití experimentálního nebo kvaziexperimentálního modelu je nutné koordinovat hodnotící aktivity s aktivitami hodnoceného projektu; proto je potřeba je naplánovat před jejich realizací. Pokud například očekáváte větší počet kandidátů na příjemce projektu nebo pokud bude projekt realizován v několika verzích, přičemž může probíhat společný nábor, můžete provést zařazení do skupin pomocí náhodného výběru. Tímto způsobem získáte náhodně vybranou testovací skupinu (která bude okamžitě zapojena do aktivit projektu) a kontrolní skupinu (osoby, které nebyly vybrány pro aktuální vydání projektu). Ihned po výběru skupin je nutno provést měření výchozího stavu (a po dokončení projektu měření konečného stavu v obou skupinách).

Pokud jsou příjemci vašeho projektu vybráni externí institucí (např. úřadem práce), je vhodné ověřit, jaký způsob výběru byl použit. Pokud tento postup umožňuje vybrat kontrolní skupinu nebo srovnávací skupinu, ve které lze měřit ukazatel výsledku projektu – ověřte jej a naplánujte měření v této skupině víceméně ve stejnou dobu, kdy bude provedeno měření v hodnoceném projektu.

*Pokud je testovací skupina nebo kontrolní skupina malá, měl by být použit strukturovaný náhodný výběr (místo jednoduchého náhodného výběru), aby měly obě skupiny podobnou strukturu z hlediska vlastností, které mohou ovlivnit zamýšlený výsledek projektu (např. struktura dosažené úrovně vzdělání by měla být podobná v obou skupinách, jinak může vzdělanější skupina dosáhnout většího pokroku v oblasti získání dovedností, které mají být rozvíjeny v rámci hodnoceného projektu).

Důležitým aspektem hodnocení dopadu je kontrola takzvaného **efektu přelévání (dominového efektu)**, což je šíření dopadu projektových aktivit mimo testovací skupinu, zejména na osoby v kontrolní nebo srovnávací skupině. Riziko efektu přelévání je tím větší, čím více jsou příjemci hodnoceného projektu v kontaktu s osobami z kontrolní nebo srovnávací skupiny. Dalším aspektem ovlivňujícím rozsah efektu přelévání je úroveň poptávky po řešeních poskytovaných hodnoceným projektem.



Při plánování a interpretaci hodnocení zaměřeného na dopad je potřeba použít teorii projektu k ověření **souladu zjištění vyplývajících z hodnocení s logikou projektu** (logikou změny) a k **ověření dopadu alternativních faktorů**. Zkoumání souladu skutečnosti s logikou projektu je zaměřeno na nalezení důkazů potvrzujících **příčinnou souvislost (vztah příčina-následek)** a údajů, které tyto vztahy potvrzují. Při použití této metody je zásadní naplánovat co nejdříve, jaký druh údajů bude potřeba během projektu shromáždit za účelem ověření:

- příčinné souvislosti mezi aktivitami, výstupy, průběžnými a konečnými účinky (výsledky, dopady), které tvoří logiku změny v rámci projektu,
- dosažení postupných po sobě jdoucích fází v řetězci průběžných účinků v rámci příčinné souvislosti vedoucích k výsledkům měřeným konečným ukazatelem (tzv. milníků).

Hodnocení dopadu alternativních faktorů vychází z podobného plánování a ověření jiných faktorů změny očekávané v důsledku projektu, než jsou projektové aktivity.

Pokud je hodnocený projekt součástí nějakého většího programu prováděného na různých místech nebo různými organizacemi, může to být příležitost k získání srovnatelných údajů, které budou použity při hodnocení dopadu na základě **analýz případových studií**. Chcete-li použít model hodnocení na základě případových studií, měli byste shromažďovat informace nejen o ukazateli výsledku, který měříte v rámci hodnoceného projektu, ale také o všech důležitých faktorech, které mohou **ovlivnit hodnotu** tohoto ukazatele. Soubor těchto faktorů by měl být určen na základě teorie projektu, s přihlédnutím k různým prvkům, které mohou ovlivnit

zamýšlenou změnu. Nezapomeňte, že v tomto modelu je možné použít též informace o projektech realizovaných v minulosti. Bez ohledu na to, odkud analyzované případy pocházejí, je důležité získat předem určený soubor informací o těchto případech. Konečná analýza vychází z tabulky, která shrnuje data ze všech analyzovaných případů týkající se výskytu faktorů, které mohou ovlivnit zamýšlenou změnu ukazatele výsledku a samozřejmě i ukazatel výsledku samotný.

Tabulka 3: Shrnutí zjištění plynoucích z analýzy případových studií

	Jev 1: Více než 50 % zástupců skupiny NEET, kteří se zúčastnili projektů, má práci nebo studuje nebo absolvuje školení 1 rok po dokončení projektu	Jev 2: Zástupci skupiny NEET účastníci se některého projektu absolvovali rozsáhlé školení v oblasti sociálních dovedností	Jev 3: Zástupci skupiny NEET účastníci se některého projektu absolvovali odborné profesní školení	Jev 4: (mimoprojektový stimul) Zástupci skupiny NEET účastníci se některého projektu získali ihned po dokončení projektu podporované zaměstnání organizované úřadem práce
Případ 1: Momentálně hodnocený projekt, jehož výsledek je uveden v 1. sloupci	1	1	1	1
Případ 2: Stejný projekt realizovaný o 2 roky dříve stejným subjektem	1	1	1	0
Případ 3: Další projekt v rámci stejného programu (předpokládán stejný výsledek) realizovaný jiným subjektem	1	1	0	1
Případ 4: Zástupci skupiny NEET, kteří získali pouze podporované zaměstnání organizované úřadem práce	0	0	1	1

0 – jev nenastal, 1- jev nastal



Ve výše uvedené tabulce vidíte souhrnné informace týkající se 4 případů, kde byl sledován výsledek (zaměstnání nebo studium/školení 1 rok po dokončení projektu) z hlediska 3 faktorů. Dva z těchto faktorů představovaly různé stimuly v rámci projektu (rozsáhlé školení v oblasti sociálních dovedností a odborné profesní školení), zatímco třetí byl externí (podporované zaměstnání po dobu 6 měsíců hned po ukončení projektu). Analýza ukázala, že k plánovanému výsledku vedlo rozsáhlé školení v oblasti sociálních dovedností.

Participativní model je oblíbeným, i když často podceňovaným, modelem hodnocení zaměřeného na dopad. Nezaručuje takovou spolehlivost a přesnost jako experimentální nebo kvaziexperimentální design, ani není tak přesvědčivý jako striktní analýza na základě případových studií, ale může být užitečný, zejména u malých projektů. V rámci participativního způsobu hodnocení sledujete to, jak hodnocený projekt vnímají jeho účastníci, a hodnotíte dopad projektu na základě údajů získaných od nich. Metodika sběru údajů má tedy velký význam, protože příjemci projektu mají tendenci přizpůsobovat své názory tomu, co chce podle jejich názoru slyšet výzkumný pracovník, zejména pokud sběr dat provádí někdo z projektového týmu.

- Jeden z participativních modelů hodnocení se nazývá **reflexivní hypotetické faktory** („**Reflexive counterfactuals**“). Jeho výhodou je, že může být použit po skončení projektu. Na druhou stranu podléhá dříve popsaným rizikům, např. vlivu výzkumného pracovníka. V rámci tohoto modelu jsou příjemci požádáni, aby porovnali svou současnou situaci se situací před účastí v projektu a popsali, co se změnilo k lepšímu a co k horšímu. Poté hodnotí relevantní význam jednotlivých výhod a nákladů za účelem výběru těch, které považují za nejdůležitější. Pomocí různých výzkumných technik je také možné dotázat se na příčiny konkrétních změn a zjistit, které z nich byly spojeny s projektem.
- Další technikou participativní analýzy dopadů je **metoda nejvýznamnější změny MSC** („**Most Significant Changes**“). Je založena na generování popisů nejvýznamnějších změn v životě beneficentů projektu a jejich hloubkové analýze. Tyto popisy změny jsou pozorovány a zaznamenávány různými zainteresovanými stranami projektu (včetně samotných beneficentů). Vlastnosti této výzkumné techniky umožňují její použití i po skončení projektu.

V neposlední řadě je rovněž třeba zmínit možnost provést **posouzení dopadu na základě statistických metod**. Základem je analýza korelace (koexistence) výsledného ukazatele a aktivit uskutečněných v rámci hodnoceného projektu. Tyto analýzy se provádějí na velkých souborech dat, proto je nemohou využít organizace, které realizují projekty pro relativně malou skupinu příjemců.

Více informací o hodnocení zaměřeném na dopad získáte v [online kurzu](#) (Modul 3).



KAPITOLA III

SBĚR DAT



III. SBĚR DAT

3.1. Metody hodnocení

Za účelem určení hodnoty a kvality projektu ve vztahu k vybraným kritériím a zodpovězení hodnoticích otázek musíte správně shromáždit potřebné informace.

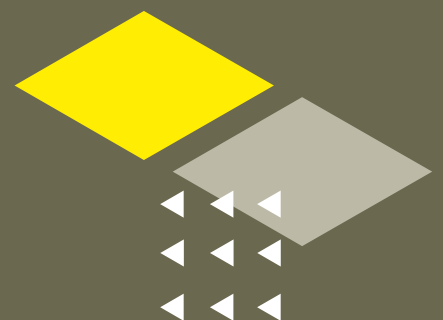
K tomuto účelu slouží výzkumné metody a nástroje. **Výzkumné metody** představují konkrétní způsob shromažďování informací – kvalitativní nebo kvantitativní – s využitím speciálně vyvinutých nástrojů, jako jsou scénáře rozhovorů, archy pro záznamy pozorování nebo dotazníky. Pojdme se podívat na rozdíly mezi těmito metodami a výzkumnými nástroji.

Kvalitativní metody umožňují důkladný a flexibilní způsob shromažďování údajů, ale neumožňují posoudit rozsah studovaných jevů, protože zahrnují pouze malý počet osob ze skupin zapojených do projektu (např. vybrané příjemce).

Naopak **kvantitativní metody** se používají v případě velkých skupin tvořených několika desítkami osob. V případě větších skupin (tvořených např. více než 400–500 osob) umožňují tyto metody zobecnit závěry vyvozené z průzkumu reprezentativního, náhodně vybraného vzorku osob na celou populaci, tj. komunitu, která je předmětem zájmu výzkumného pracovníka, včetně osob, které se dané studie přímo neúčastnily. Tato generalizace musí být provedena konkrétním způsobem, který zajistí **reprezentativnost vzorku** osob účastnících se studie, tj. jejich maximální podobnost s populací, ze které byly vybrány, z hlediska různých sociálně-demografických charakteristik.

Oba tyto typy metod mají určité silné a slabé stránky, proto byste v hodnoticí studii měli vždy použít kvalitativní i kvantitativní metody. Tento přístup je v souladu s **principem triangulace**, jehož cílem je zajistit vysokou kvalitu shromážděných informací. Triangulace znamená využití různých zdrojů informací, typů shromážděných údajů a analytických technik, teorií vysvětlujících identifikované vztahy/mechanismy, i osob provádějících hodnocení (jejichž dovednosti by se měly navzájem doplňovat). V případě rozmanitosti těchto prvků umožňuje triangulace:

- komplexní poznání a pochopení studovaného objektu,
- zohlednění různých hledisek a aspektů studovaného jevu,
- doplnění a prohloubení shromážděných údajů,
- ověření shromážděných informací,
- větší objektivitu formulovaných závěrů.



KVALITATIVNÍ METODY

Populární metody a odpovídající výzkumné nástroje

- Sekundární analýza údajů – pokyny k analýze dokumentů
- Individuální hloubkové rozhovory (IDI) – scénář rozhovoru,
- Skupinové rozhovory - focus groups (FGI) – scénář rozhovoru
- Pozorování – pozorovací záznamový arch
- Případová studie – sestavená na základě informací shromážděných pomocí výše uvedených metod

Účel použití

Poznávání, pochopení, popis, vysvětlení zkoumaných jevů a procesů

Obvyklé otázky

Co se děje? Jak? Jak to jde? Proč?

Perspektiva hodnotících

Specifické případy (osoby, aktivity, procesy) ke zjištění jejich specifčnosti, složitosti, diverzity, sledu událostí, pochopení vztahu příčina-následek

Metoda výběru vzorků

Účelový/subjektivní výběr vzorku (nikoli náhodný) – výzkumný/á pracující rozhodne, koho bude zkoumat (např. na základě skutečnosti, že určitá osoba má nezbytné informace).

Velikost vzorků

Malé vzorky, tj. několik případů.

Zobecnování zjištění

Zjištění nelze generalizovat, neboť vzorek není reprezentativní (závěry ze studie se týkají pouze osob, které se jí zúčastnily).

KVANTITATIVNÍ METODY

Průzkum prováděný:

- a) za účasti tazajících – osobní **rozhovor** na základě dotazníku v papírové podobě (PAPI) nebo elektronické podobě (CAPI), telefonický rozhovor za pomoci počítače (CATI) - dotazník
- b) bez účasti tazajících – dotazník vyplněný samotným respondentem online (CAWI) nebo v papírové podobě (včetně centrálního průzkumu) - **dotazník**

Určení rozsahu, intenzity, frekvence zkoumaných jevů, jejich společného výskytu a vztahů mezi nimi

Kolik? Do jaké míry? Jak často? V souvislosti s čím?

Jevy a vlastnosti skupin důležité pro hodnocení projektu (nejčastější beneficianti), zkoumané za účelem zjištění obecných pravidelností a vzorců

Náhodný nebo nenáhodný výběr vzorků (např. dobrovolníci). V případě projektů s počtem účastníků do 300 se použije úplný vzorek zahrnující všechny beneficianty projektu.

Větší skupiny, tj. několik desítek osob.

Zjištění vyplývající ze studie na základě náhodně vybraného vzorku je možné generalizovat na širší populaci (osoby, které se jí nezúčastnily), pokud je vzorek reprezentativní.



3.2. Jaké výzkumné metody a nástroje jsou obvykle v rámci hodnocení používány?

Abychom vám usnadnili výběr nejvhodnější metody a nástrojů pro konkrétní hodnocení, uvádíme níže charakteristiku nejoblíbenějších metod a nástrojů:

Kvalitativní metody:

- sekundární analýza údajů
- individuální hloubkové rozhovory (IDI)
- skupinové rozhovory „focus group“ (FGI)
- pozorování
- případové studie.

Aktivní metody / workshopy

(smíšené, tj. kvalitativní a kvantitativní)

Kvantitativní metody (průzkumy)

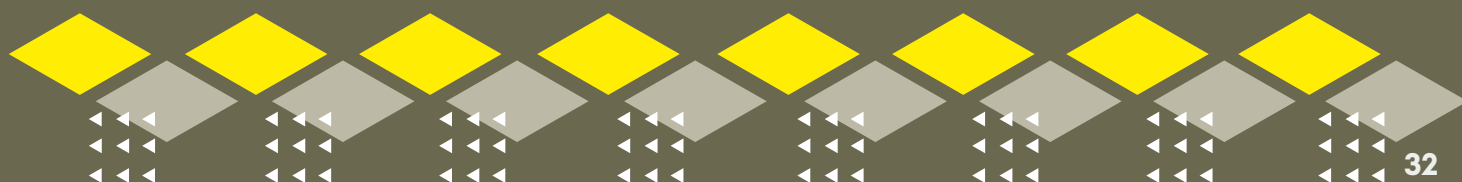
- průzkum provedený bez přítomnosti tazatele – průzkum v podobě vytištěného dotazníku samostatně vyplněného dotazovaným, počítačový online rozhovor/online průzkum (CAWI), centrální průzkum (simultánní průzkum všech respondentů)
- dotazníkové rozhovory prováděné s podporou tazatele – osobní rozhovory PAPI (odpovědi zaznamenávány do vytištěného dotazníku) a CAPI (odpovědi zaznamenávány do počítače) a telefonické rozhovory za pomoci počítače CATI.

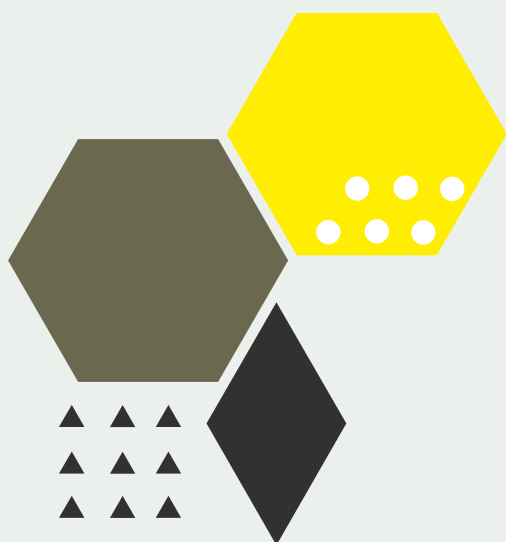
3.2.1. SEKUNDÁRNÍ ANALÝZA ÚDAJŮ

Sekundární analýza údajů a podkladů využívá existující údaje, tzn. údaje generované bez ohledu na kroky podniknuté hodnotitelem.

Existující údaje tvoří **interní údaje** (generované pro potřeby hodnoceného projektu) a **externí údaje**:

- **Interní údaje** jsou informace vytvořené během přípravy a realizace aktivit v rámci projektu (např. projektová žádost, scénáře školení, prezenční listiny, smlouvy, fotografie, videa a materiály o projektu zveřejněné na webových stránkách, příspěvky a odpovědi v sociálních médiích). V případě vzdělávacích projektů pro mladé lidi hledající zaměstnání to mohou být také výsledky měření kompetencí příjemců na začátku a na konci účasti na školení (testy znalostí, testy dovedností, testy postojů atd.).





- **Externí údaje** jsou informace, které se mohou vztahovat ke studovanému jevu, procesům nebo cílové skupině, ale byly shromážděny nezávisle na hodnoceném projektu (např. statistické údaje, úložiště dat, zprávy, články, knihy, videa a další materiály dostupné na internetu). V případě hodnocení projektů zaměstnanosti je vhodné využít informace o podobných projektech a také údaje o zaměstnanosti mladých lidí žijících v určitém městě, které mají k dispozici úřady práce, instituce sociálního pojištění či státní statistické úřady.

Analýza dokumentace je základní metodou shromažďování informací o daném projektu a poskytuje také určité znalosti o potřebách jeho příjemců a o kontextu hodnoceného projektu.

PODMÍNKY POUŽITÍ:

Veřejné instituce poskytují administrativní údaje v souladu se zásadou transparentnosti fungování veřejných institucí a účasti občanů (koncept otevřené vlády). Je však důležité posoudit spolehlivost a přesnost údajů na základě metodických informací uvedených ve zdrojové dokumentaci.

VÝHODY:

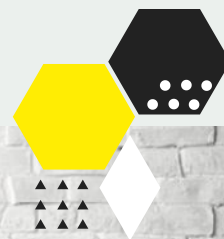
- + přístupnost (zejména pokud jde o informace dostupné na internetu),
- + velká rozmanitost (můžete použít jakákoli data/materiály související s prováděným hodnocením)
- + nulové náklady – většina dokumentů a dat je k dispozici zdarma,
- + v případě externích dat – nulový vliv hodnotitele na data.

NEVÝHODY:

- různé úrovně důvěryhodnosti údajů – musíte vzít v úvahu důvěryhodnost zdroje a kontext získání údajů (za jakých podmínek, kdo a proč je shromažďoval a analyzoval),
- omezení přístupu a používání interních informací z důvodu ochrany osobních údajů, autorských práv a vlastnických práv.



3.2.2. INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÝ ROZHOVOR (IDI)



Individuální rozhovor má formu přímého rozhovoru mezi tazatelem a respondentem, který se obvykle odehrává podle konkrétního scénáře. Rozhovor vám umožňuje získat rozsáhlé, zasvěcené a podrobné informace, poznat názory, zkušenosti, interpretace a motivy chování dotazovaného, zkoumat fakta z pohledu dotazovaného a lépe porozumět jeho názorům.

DŮLEŽITÝ TIP

Jazyk rozhovoru by měl být přizpůsoben respondentovi. V rozhovorech (zejména s mladými lidmi) používejte jednoduchý jazyk a vyhněte se použití odborných výrazů (např. specifické terminologie projektu), které by mohly vést k nedorozumění, nepochopení kladených otázek, popř. ke zvýšení nejistoty respondentů.

PODMÍNKY POUŽITÍ: Individuální rozhovory by měly být vedeny v tiché místnosti, která zaručuje diskrétnost. Běžnou praxí je nahrávání rozhovorů, ale respondent nemusí vždy souhlasit – v takovém případě by si měl výzkumný pracovník během rozhovoru dělat poznámky a zkompletovat je ihned po schůzce. Doporučuje se, aby pohovor vedl externí odborník, aby se předešlo situacím, kdy se dotazovaný cítí nepříjemně, má-li vyjádřit svůj upřímný názor.

VÝHODY:

- + možnost diskutovat o složitých a detailních otázkách,
- + lepší porozumění úhlu pohledu dotazovaného (dostat se „do jeho kůže“),
- + poznávání faktů v situačním kontextu,
- + flexibilita – možnost přizpůsobit se dotazovanému a položit doplňující otázky, které nejsou součástí scénáře.

NEVÝHODY:

- neochota některých respondentů vyjádřit upřímný názor, neboť není zajištěna anonymita,
- dopad osobnostních rysů účastníků na získaná zjištění; např. je těžké získat informace od mlčenlivých, plachých nebo introvertních osob.

VÝZKUMNÝ NÁSTROJ: rozhovor se může opírat o **scénář rozhovoru**, který obsahuje seznam otázek nebo záležitostí, o kterých se bude hovořit. Tazatel může během rozhovoru změnit pořadí otázek nebo přidat další otázky, pokud je to nutné k lepšímu pochopení problému (viz PŘÍLOHY).

PŘÍKLAD SCÉNÁŘE INDIVIDUÁLNÍHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU S PROJEKTOVÝM TÝMEM

I. Realizace projektu

1. Účastnil/-a jste se dříve podobných projektů? Pokud ano, jakých? V jaké roli jste se jich zúčastnil/-a?
2. Jaké jsou vaše současné povinnosti související s tímto projektem?

II. Proces implementace projektu

1. Jak probíhal náborový proces? Získal/-a jste plánovaný počet osob? Setkal/-a jste se během náborového procesu s nějakými problémy? Čeho se týkaly? Přitáhl projekt zájem osob, kterým byl určen?
2. Vyjádřili lidé účastníci se projektu nějaké připomínky k jeho realizaci? Čeho se týkaly? Byly v důsledku těchto názorů provedeny nějaké změny?
3. Byl dosud návrh projektu změněn z nějakého jiného důvodu? Čeho se tyto změny týkaly? Čím byly způsobeny?
4. Potřebuje projekt další změny? Co by se mohlo zlepšit při jeho realizaci? Je třeba projekt doplnit o další prvky? Pokud ano, jaké?
5. Jsou v projektu dosaženy plánované výstupy a výsledky? Probíhá vše podle plánovaného harmonogramu a rozpočtu?
6. Vidíte nějaká rizika pro realizaci projektu/dosažení plánované úrovně výstupů a výsledků? Pokud ano, jaké? Jak jim můžete čelit?

III. Hodnocení dosavadních výsledků

1. Jaké prvky usnadnily realizaci projektu?
2. Jaké prvky bránily realizaci projektu? Co bylo důvodem těchto problémů? Jak jste se je pokusil/-a vyřešit?
3. Existují nějaké zdroje (např. lidské, časové, organizační, technické, finanční), které by usnadnily realizaci projektu? Jaké další změny by mohly napomoci realizaci projektu?
4. Jaké změny by pomohly lépe přizpůsobit projekt potřebám příjemců?
5. Uveďte silné a slabé stránky tohoto projektu.



VZOROVÝ FORMULÁŘ: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO HLOUBKOVÉHO ROZHOVORU

Rozhovor byl veden s: _ _ _ _ _

I. Úvod – informace o účelu výzkumu, trvání rozhovoru, způsobu zaznamenávání informací a použití získaných zjištění

II. Předběžné otázky – např. ohledně úlohy v projektu, zajišťovaných úkolů, zkušeností s realizací podobných projektů.

III. Hlavní otázky – týkající se realizace projektu, např. projektové řízení, náborový proces, kompetence projektového týmu, relevantnost přijatých opatření ve vztahu k potřebám beneficentů, počet hodin a forma prováděných aktivit, problémy, které se vyskytly, chybějící prvky/zdroje, úprava projektu, propagační činnost.

IV. Závěrečné otázky – týkající se rizik ohrožujících úspěšnou realizaci projektu, hodnocení dosavadních účinků, prvků usnadňujících/brzdících realizaci projektu, změn, které by mohly přispět k jeho zlepšení.

V. Závěry – shrnutí, např. silné a slabé stránky realizovaných aktivit/projektu, žádost o doplňující komentář, doporučení formulovaná dotazovanými.



3.2.3. SKUPINOVÝ ROZHOVOR – FOKUSNÍ SKUPINA (FGI)



Focus group (FGI) je skupinový rozhovor cca 6–8 lidí vedený moderátorem, který zadává skupině témata k diskusi a usměrňuje její průběh. Účastníci FGI jsou vybíráni podle konkrétních předpokladů zadaných výzkumným pracovníkem a znalosti zkoumané problematiky.

DŮLEŽITÉ

V případě mladých lidí by měla být diskuse rozdělena do kratších forem se zapojením všech účastníků, aby se nezačali příliš rychle nudit. Je vhodné použít multimediální nástroje, prvky gamifikace nebo nestandardní řešení, např. papírovou kostku s otázkami, kterou házejí samotní účastníci setkání. Je užitečné zapisovat názory skupiny na flipchart a skupinovou diskusi zaznamenat.

PODMÍNKY POUŽITÍ: Základním předpokladem úspěchu skupinového rozhovoru je správný výběr osob s konkrétními informacemi, které jsou ochotny sdílet. Je důležité zaručit účastníkům pohodlí, např. tím, že rozhovor se bude konat v klidné místnosti odpovídající velikosti, s pohodlným posezením, vybavené velkým oválným/čtvercovým stolem a flipchartem.

VÝHODY:

- + možnost dozvědět se různé úhly pohledu, s přihlédnutím k různým názorům,
- + vzájemné potvrzení a doplnění informací o skutečnostech diskutovaných různými osobami,
- + možnost sledovat interakci mezi účastníky,
- + získání relevantních informací od několika osob v relativně krátkém čase.

NEVÝHODY:

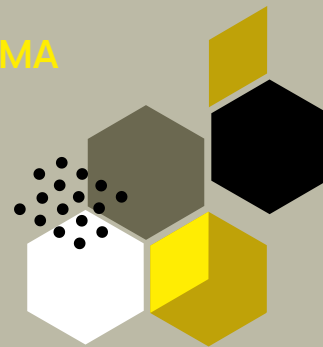
- dynamika skupinových procesů, včetně tlaku na konsenzus/soudržnost skupiny, může vést k neochotě uvést menšinový názor, např. v případě, že skupině dominuje vůdčí typ s přirozenou autoritou,
- riziko, že se na skupinu přenesou konflikty nebo špatné mezilidské vztahy, což sníží účinnost výzkumu a spolehlivost získaných zjištění,
- organizační problém (potřeba shromáždit skupinu osob na určitém místě v určitém čase, zajistit náležitě vybavenou místnost)*.

NÁSTROJ VÝZKUMU: nástrojem, který moderátor používá pro tuto metodu, je scénář FGI, který zahrnuje zásady skupinové diskuse, konkrétní témata /otázky a pokyny týkající se různých forem činnosti, do nichž má moderátor zapojit účastníky.

*Individuální i skupinové rozhovory IDI a FGI je možné vést na dálku, s využitím online komunikačních nástrojů.



PŘÍKLAD SCÉNÁŘE SKUPINOVÉHO ROZHOVORU NA TÉMA VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY



I. CÍLE SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

- Získání předběžných informací o vzdělávacích potřebách mladých lidí
- Shromáždění údajů pro účely sestavení dotazníku CATI, který bude použit ve druhé fázi výzkumu

II. CÍLOVÁ SKUPINA

Osoby odpovědné za personální management a/nebo školení v rámci organizací

III. PROGRAM SETKÁNÍ

1. ÚVOD (délka – cca 20 minut)

a) Přivítání a vysvětlení účelu setkání

(text: Dámy a pánové, jmenuji se ___ a rád bych vás přivítal/-a na setkání organizovaném ___, jehož cílem je získat informace o vzdělávacích potřebách mladých lidí. Naše setkání je součástí projektu ___, který je financován ___ a realizován ve spolupráci s ___. Cílem projektu je ___.

b) Úvod účastníků skupiny FGI

c) Informace o zaznamenávání rozhovoru, ujištění o anonymitě

(text: Naše setkání bude nahráváno formou audionahrávky, což je nutné, neboť nejsem schopen/schopna přesně zaznamenat vaše výroky. Ujišťuji vás, že nikde nebude uvedeno vaše jméno, a záznam našeho rozhovoru a jakékoli osobní údaje týkající se účastníků budou použity pouze pro výzkumné účely a nebudou poskytnuty neoprávněným osobám.)

d) Diskuse o zásadách setkání

(text: v zájmu usnadnění průběhu našeho rozhovoru navrhuji dodržovat některé zásady:

- Každý má právo vyjádřit svůj názor – nejsme povinni se ve svých názorech shodnout. Každý názor je pro nás důležitý a cenný – neexistují žádné správné a špatné výroky; chceme, aby vaše vyjádření byla upřímná.
- Nebudeme se navzájem přerušovat – hovoří vždy jen jedna osoba. Oslovujeme především ostatní účastníky setkání, nikoli moderátora, jehož úkolem je pouze řídit a usměrňovat diskusi.
- V případě nedorozumění, prosím, věc blíže vysvětlete. Moderátor/ka se také ujistí, že vašim výrokům správně porozuměl/a.
- Vypneme nebo ztlumíme mobilní telefony.
- Žádáme účastníky, aby se drželi tématu našeho setkání – rolí moderátora bude mimo jiné usměrnit diskusi správným směrem a omezit zbytečné odbočky tak, aby se účastníci stále drželi hlavního tématu diskuse.)

2. ÚVODNÍ DISKUSE (délka – cca 60 minut)

2.1. Rozsah vzdělávacích potřeb mladých lidí (cca 30 minut)

- a) Účastní se mladí lidé nějakých školení? Jaké je jejich téma/délka/forma?
- b) Jaké faktory ztěžují mladým lidem účast na školení?
- c) Jaké podmínky by měly být splněny, aby se mladí lidé účastnili školení? Jaké překážky mohou bránit jejich účasti na školení?

2.2. Motivace mladých lidí k účasti na školení (cca 30 minut)

- a) Do jaké míry mají mladí lidé zájem o účast na školení? Existují nějaké rozdíly ve vzdělávacích potřebách související s pohlavím? Jaký je důvod těchto rozdílů? Jak můžete tyto dvě skupiny mladých lidí motivovat ke zvyšování kvalifikace?
- b) Jak velký je jejich zájem o školení formou e-learningu? Účastní se mladí lidé tohoto typu školení? Pokud ano, jakého?
- c) O jaký druh školení mají mladí lidé největší zájem – stacionární, smíšené, dálkové?

3. SPECIFICKÉ ZÁLEŽITOSTI (délka – cca 60 minut)

3.1. Tematické oblasti školení – prioritizace (cca 30 minut)

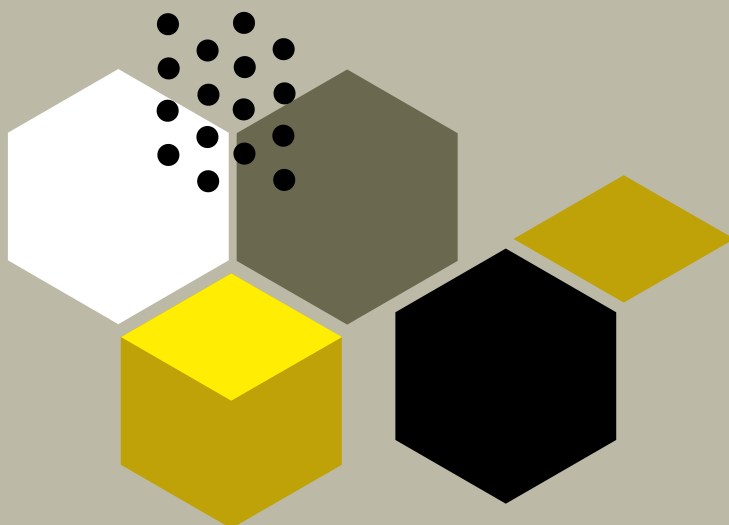
- a) Uveďte prosím témata školení, která by mohla organizace ___ implementovat v rámci prezenčního/distančního/smíšeného vzdělávání: rozsah/tematické oblasti a konkrétní záležitosti (brainstorming).
- b) Které z těchto školení by mělo být realizováno jako první?

3.2. Podmínky účasti na školení (cca 30 minut)

- a) Kdy by se školení konalo?
Budou se moci mladí lidé zúčastnit?
Mělo by se stacionární školení konat ve večerních hodinách nebo o víkendu?
Kde by se mohlo konat?
- b) Mají mladí lidé vybavení a schopnosti nutné pro e-learning?
- c) Jak dlouho může trénink na dálku trvat?
- d) Co může bránit mladým lidem v účasti na distančním vzdělávání?

4. SHRUTÍ (délka – cca 15 minut)

- a) Shrnutí získaných informací – závěry.
- b) Informace o tom, jak budou získaná zjištění použita.
- c) Poděkování za účast.



3.2.4. POZOROVÁNÍ

Tato metoda je založena na pečlivém pozorování a poslechu zkoumaných objektů a situací (jevů, událostí). Pozorování může být **participační (zúčastněné)**, **částečně participační** nebo **neparticipační**, v závislosti na míře zapojení výzkumného pracovníka, který může fungovat jako aktivní účastník událostí, které pozoruje, nebo jako externí, nezúčastněný pozorovatel. Pozorování lze provádět zjevným, částečně zjevným nebo skrytým způsobem, tzn. že účastníci události vědí o tom, že jsou pozorováni, nebo o tom vědí pouze vybrané osoby (např. školitel a/nebo organizátor školení), nebo o tom ví pouze pozorovatel.

PODMÍNKY POUŽITÍ: pokud pozorování probíhá bez účasti pozorovatele, neměl by být v kontaktu/vztahu s pozorovanými osobami, protože to s sebou nese riziko ovlivnění průběhu pozorovaných událostí a chování.

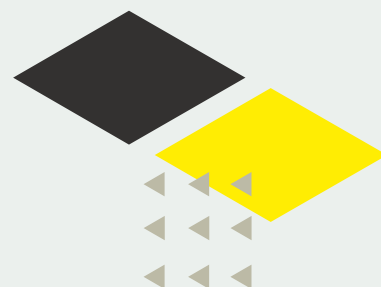
VÝHODY:

- + získání informací o dané události/procesu v jejich průběhu,
- + zaznamenání skutečností, aniž by byly interpretovány účastníky/účastnicemi (zkoumání skutečného chování, ne tvrzení),
- + facilitace interpretace zkoumaných událostí,
- + možnost dozvědět se o jevech, které jsou obvykle skryté, nepozorovatelné, nebo o kterých se účastníci zdráhají diskutovat.

NEVÝHODY:

- možný vliv výzkumného pracovníka na průběh událostí (povědomí respondentů o tom, že jsou pozorováni, může změnit jejich chování),
- omezený dosah pozorování, je obtížné získat přístup ke všem událostem,
- riziko subjektivity (výzkumný pracovník může převzít určité stereotypy, vnímat a interpretovat události ve prospěch pozorované skupiny).

VÝZKUMNÝ NÁSTROJ: Pozorování lze provádět pomocí výzkumného nástroje, kterým je **pozorovací záznamový arch** (níže/v příloze). S využitím tohoto nástroje může pozorovatel zaměřit svou pozornost na vybrané záležitosti a zaznamenávat důležité informace (např. chování osob účastnících se pozorovaných událostí), které mohou být nejen kvalitativní, ale i kvantitativní (tzv. kontrolní seznam).



PŘÍKLAD ARCHU PRO ZÁZNAMY Z POZOROVÁNÍ V RÁMCI ŠKOLENÍ

Předmět školení: _____

Účastníci/účastnice školení: _____

Místo konání školení (město a místo): _____

Datum školení: _____

Počet školicích hodin: _____

Osoba/osoby vedoucí školení: _____

1) Úroveň aktivity účastníků/účastnic školení na stupnici od 1 do 5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší úroveň aktivity:

1 2 3 4 5

2) Probral/a školitel/ka všechna plánovaná témata?

☐ ano ☐ ne

2.1. Záležitosti, které školitel/ka neprobrala: _____

3) Bylo tempo školení přizpůsobeno potřebám účastníků/účastnic?

☐ ano ☐ ne – příliš pomalé ☐ ne – příliš rychlé

4) Byla úroveň znalostí přizpůsobena potřebám účastníků/účastnic:

☐ ano ☐ ne – příliš nízká/snadná ☐ ne – příliš vysoká/obtížná

5) Příprava školitele/ky na vedení školení z hlediska (Co by měl/a školitel/ka zlepšit?):

5.1. obsahu ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

5.2. metod ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

5.3. materiálů ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

6) Hodnocení spolupráce školitelů/školitelek v oblasti:

6.1. rozdělení úkolů ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

6.2. vzájemné podpory ☐ velmi dobrá ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

Komentáře: _____

7) Účastníci/účastnice kladli otázky, měli určité výhrady:

☐ ano ☐ ne

7.1. Tyto otázky/výhrady se týkaly především: _____

8) Školitel/ka:

8.1. Věnoval/a dostatek času zodpovězení otázek a pochybností účastníků

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

8.2. Vyčerpávajícím způsobem zodpověděl/a tyto otázky/výhrady

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

8.3. Podnítil/a diskusi a výměnu zkušeností

☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ spíše ne ☐ určitě ne

9) Problémy nebo obtížné situace, které se vyskytly během školení: _____

9.2. Kdo a jak vyřešil tyto problémy/obtíže? _____

10) Organizační záležitosti: _____ Komentáře: _____

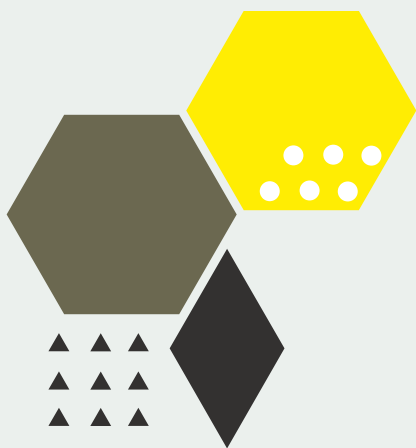
10.1. Všichni účastníci/ce byli přítomni po celou dobu školení ☐ ano ☐ ne

10.2. Všechny hodiny začaly včas ☐ ano ☐ ne

10.3. Všechny hodiny skončily včas ☐ ano ☐ ne

11) Návrhy na změny pozorovaného školení: _____

12) Další komentáře: _____



3.2.5. PŘÍPADOVÁ STUDIE

Jedná se o hloubkovou analýzu zkoumané problematiky s využitím informací z různých zdrojů shromážděných různými metodami. Zjištění mohou být prezentována v narativní formě. Analyzovaným „případem“ může být osoba, skupina osob, konkrétní aktivity, projekt nebo skupina projektů.

Účelem použití případových studií je:

- důkladně poznat a pochopit daný jev spolu s jeho kontextem, příčinami a důsledky,
- ilustrovat konkrétní problém pomocí realistického příkladu s podrobným popisem,
- vytvářet hypotézy pro další výzkum,
- představit a analyzovat nejlepší/nejhorší postupy a ukázat, co stojí za to dělat a co by se dělat nemělo.

PODMÍNKY POUŽITÍ: Tato metoda vyžaduje čas na shromáždění a analýzu různých dat týkajících se zkoumaného jevu/objektu, jeho kontextu, procesů a mechanismů. Případové studie je nejvhodnější použít jako doplňkovou metodu k jiným výzkumným metodám.

VÝHODY:

- + zdroj komplexních informací o daném tématu,
- + používá různé úhly pohledu, což dodává popisu a analýze širší perspektivu,
- + bere v úvahu kontext zkoumaných jevů.

NEVÝHODY:

- obvykle vyžaduje použití různých zdrojů informací, někdy obtížně přístupných,
- je pracná a časově náročná,
- poskytnutí neúplných údajů vede k nízké důvěryhodnosti popsaného případu.



3.2.6. PRŮZKUMY PROVÁDĚNÉ TAZATELKAMI/TAZATELI

Kvantitativní metody představují standardizovanou metodu měření. Standardizace umožňuje sběr a kalkulaci kvantitativních údajů jednotným způsobem a rovněž jejich statistickou analýzu.

Standardizace zahrnuje:

- Výzkumný nástroj (dotazník) – pořadí, obsah a forma otázek kladených respondentům,
- Způsob zaznamenání odpovědí respondentů výběrem jedné možnosti (na stupnici) nebo několika možností ze souboru předem formulovaných odpovědí,
- Chování tazatelů, kteří jsou povinni řídit se během rozhovoru pokyny obsaženými v dotazníku.

Názory respondentů jsou transformovány do podoby čísel a uloženy do databáze. Poté jsou tyto informace analyzovány pomocí statistických metod.

Dotazníkové rozhovory provádějí školení tazatelé, kteří čtou respondentům otázky z dotazníku a zapisují získané odpovědi. Pro tento typ výzkumu existují následující techniky:

- osobní rozhovor se zaznamenáváním odpovědí do vytištěného dotazníku (PAPI)
- osobní rozhovor se zaznamenáváním odpovědí pomocí počítače (CAPI)
- telefonický rozhovor za pomoci počítače (CATI)

3.2.6.1. Osobní rozhovory s pomocí tištěných dotazníků (PAPI) a počítačových dotazníků (CAPI)

Obě tyto techniky jsou terénní a jsou realizovány na základě přímého kontaktu respondenta/ky s tazatelem/kou pomocí tištěné verze **dotazníku** (PAPI) nebo elektronické verze zobrazené na notebooku nebo tabletu (CAPI). Tazatelé přečtou otázky obsažené v dotazníku a poté označí odpovědi poskytnuté respondentem.

PODMÍNKY POUŽITÍ:

Metoda vyžaduje širokou škálu témat a přímé (tváří v tvář) setkání tazatele s respondentem. Nejlepším místem pro rozhovor je místo izolované od hluku a přítomnosti třetích stran (v domácích/pracovních podmínkách zajistěte, aby přihlížející, například členové rodiny nebo kolegové, neovlivňovali odpovědi respondentů).

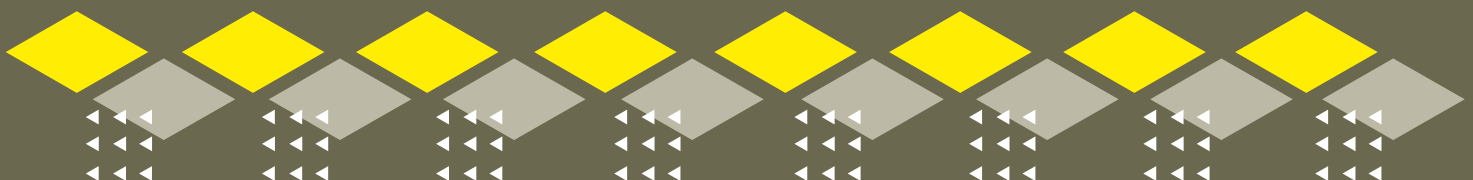
VÝHODY:

- + blízký osobní kontakt s respondenty (možnost pozorovat neverbální signály, reagovat na nepochopení otázky nebo únavu respondenta)
- + větší připravenost respondentů na delší rozhovor a těžší otázky než během CATI
- + automatické ukládání údajů během rozhovoru v případě CAPI

NEVÝHODY:

- vyšší náklady, včetně nákladů na čas a cestu a sjednání osobního setkání s respondentem
- chybí pocit anonymity respondenta
- nekontrolovaný vliv tazatelů na odpovědi respondenta (tzv. „efekt tazatele“)*
- v případě PAPI musí tazatel po skončení rozhovoru ručně zadat údaje z dotazníku do databáze, což je časově náročné a zvyšuje náklady a riziko chyb

*Jedná se o vliv tazatele na respondenta během průzkumu. Respondent nevědomě interpretuje sociální charakteristiky tazatele (např. pohlaví, věk) a předpokládá, co se od něj očekává. Tazatel může také neúmyslně vysílat respondentovi signály, které naznačují „správné“ odpovědi.



3.2.6.2. Telefonický rozhovor za pomoci počítače (CATI)



Tento typ rozhovoru se provádí telefonicky. Tazatel čte otázky zobrazené na obrazovce počítače a obdržené odpovědi označí v elektronickém dotazníku na počítači.

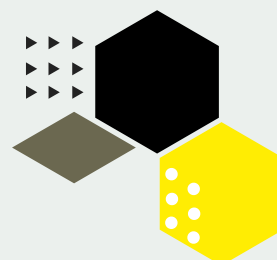
PODMÍNKY POUŽITÍ: zkoumání zažitých názorů a postojů s využitím otázek, které nevyžadují delší čas na rozmyšlenou vzhledem ke krátkému trvání rozhovoru (max. 10-15 minut) a specifickému způsobu předávání a přijímání informací (který neumožňuje přečíst si otázky několikrát vlastním tempem).

VÝHODY:

- + kratší čas a nižší náklady na oslovení respondenta ve srovnání s osobními rozhovory (PAPI, CAPI),
- + časová flexibilita (možnost přizpůsobit čas rozhovoru preferencím respondenta, zastavit rozhovor a pokračovat v něm v dobu vhodnou pro respondenta),
- + snadné řízení a kontrola práce tazatelů,
- + automatické ukládání (kódování) údajů během rozhovoru.

NEVÝHODY:

- možné obtíže se získáváním telefonních čísel respondentů (z důvodu chybějícího přístupu nebo ochrany osobních údajů) a v případě zaměstnavatelů žádné osobní kontakty (pouze telefonní číslo na recepci/ústředí),
- čas rozhovoru omezen na 10-15 minut (z důvodu nejisté koncentrace a krátkého trvání zájmu respondentů),
- tendence respondentů volit extrémní odpovědi nebo počáteční a koncové body na stupnici (což vyplývá ze specifického kanálu přenosu informací, který zvyšuje tzv. „prioritní efekt“ a „efekt svěžesti“).



3.2.7. SAMOSTATNĚ VYPLŇOVANÉ PRŮZKUMY

V samostatně vyplňovaných průzkumech si respondenti sami přečtou a označí odpovědi v **dotazníku** (bez účasti tazatele).

PODMÍNKY POUŽITÍ: tyto průzkumy lze provádět formou **tištěného** nebo **online dotazníku** (tj. jako CAWI). V případě posledně jmenovaného obdrží respondenti odkaz na webovou stránku s dotazníkem, který mohou vyplnit na počítači, tabletu nebo smartphonu. Po zodpovězení jsou data odeslána na server, kde jsou automaticky uložena v databázi.

Velmi účinnou metodou sběru kvantitativních údajů je **centrální průzkum** založený na tom, že dotazník vyplní osoby, které jsou současně v jedné místnosti, např. po absolvování školení, workshopu nebo konference. Je nutné zajistit, aby respondenti vyplňovali dotazníky sami (bez podpory jiných osob).

VÝHODY:

- + získání informací v krátkém čase (zejména v případě centrálního průzkumu),
- + nižší náklady ve srovnání s dotazníkovými rozhovory s účastí tazatelů,
- + pocit anonymity osob, které vyplňují průzkum,
- + není zde efekt tazatele.

NEVÝHODY:

- motivace respondentů k vyplnění dotazníku může být bez přítomnosti tazatele menší
- nedostatečná kontrola nad procesem vyplňování dotazníku*
- riziko konzultací odpovědí s jinými lidmi**

PRAKTICKÝ TIP

Dotazník průzkumu musí:

- být **krátký, snadný a vizuálně atraktivní**, aby povzbudil respondenta k vyplnění,
- **obsahovat nezbytná vysvětlení**, která v případě jiných metod podává tazatel,
- **obsahovat jasné pokyny** (papírová verze) nebo **algoritmy** (elektronická verze) vedoucí respondenta k relevantním otázkám (na základě předchozích odpovědí jsou neadekvátní otázky filtrovány a vynechány).

*Namísto správného respondenta může průzkum vyplnit jiná osoba, což narušuje reprezentativnost vzorku.

**Zejména v případě centrálního průzkumu prováděného bez dohledu výzkumného pracovníka.



PŘÍKLAD DOTAZNÍKU PRO ÚČASTNÍKY ŠKOLENÍ

Vážená paní, vážený pane,
vyplňte prosím dotazník týkající se hodnocení školení zaměřeného na _____
realizovaného v rámci projektu _____. Průzkum je anonymní - zjištění budou použita pouze
hromadně. Zaškrtněte vždy pouze jedno políčko.

1. Do jaké míry splnilo školení vaše očekávání?

- ☐ zcela (přejděte k otázce č. 2)
- ☐ do značné míry
- ☐ středně
- ☐ moc ne
- ☐ vůbec ne
- ☐ těžko říci

1.1. Proč školení nesplnilo zcela vaše očekávání? _____

2. Ohodnoťte prosím různé aspekty práce školitelů/školitelek:

Uveďte prosím odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení daného aspektu.

	Školitel/ka _____					Školitel/ka _____				
přípravenost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
schopnost reagovat	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
angažovanost	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
způsob vedení školení	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

3. Byla délka školení adekvátní?

- ☐ ano ☐ ne – příliš krátké ☐ ne – příliš dlouhé

4. Bylo množství informací poskytnuté během školení dostatečné?

- ☐ určitě ano (přejděte k otázce č. 5)
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

4.1. Jaký obsah podle vašeho názoru v rámci školení chyběl? _____

5. Byla v rámci školení vyvážená teoretická a praktická část?

- ☐ ano ☐ ne – příliš teorie ☐ ne – nedostatek teorie

6. Do jaké míry bylo pro vás školení užitečné?

Uveďte prosím odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení užitečnosti školení.

1 2 3 4 5

6.1. Jaké prvky by mohly zvýšit užitečnost tohoto školení? _____

7. Jak hodnotíte organizaci školení?

- ☐ velice dobrá (přejděte k otázce č. 8) ☐ spíše dobrá ☐ spíše špatná ☐ velmi špatná

7.1. Co by se mělo změnit ve vztahu k organizaci školení? _____

8. Jak hodnotíte užitečnost školicích materiálů?

Uveďte prosím odpověď na stupnici 1-5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení užitečnosti materiálů.

1 2 3 4 5

8.1. Co by mohlo zvýšit užitečnost těchto materiálů? _____

9. Doplnující poznámky: _____

Děkujeme vám za vyplnění tohoto dotazníku.



3.2.8. AKTIVNÍ METODY SKUPINOVÉ PRÁCE/WORKSHOPY S MLADÝMI LIDMI

Níže uvádíme další aktivní metody sběru údajů (především kvalitativní), které lze využít zejména při skupinové práci s mladými lidmi; tyto metody podporují aktivní zapojení účastníků a integraci týmu, usnadňují spolupráci a umožňují rozvoj měkkých dovedností.

Aktivní metody jsou metody shromažďování informací prostřednictvím workshopů, které mohou doplnit „klasické“ výzkumné metody hodnocení. Umožní vám získat rychlou zpětnou vazbu týkající se konkrétních kroků, zjistit pocity a dojmy účastníků a jejich hodnocení a vypracovat odpovídající doporučení. Tyto metody je vhodné použít během workshopů, školení nebo konferencí, neboť mohou přispět k atraktivitě setkání, usnadnit seznamování účastníků a pomoci přizpůsobit aktivity projektu potřebám účastníků.

VÝHODY:

- + rychlost – během kurzů/setkání obdržíte okamžitou zpětnou vazbu,
- + neformální atmosféra,
- + projektivní povaha úkolů/otázek usnadňuje formulování kritických názorů a navrhování nových řešení,
- + možnost společného sběru kvalitativních a kvantitativních údajů,
- + stimulují sebereflexi,
- + pozitivní dopad na celkový pocit pohody účastníků (uspokojení potřeby vyjádření, přijetí, integrace).

NEVÝHODY:

- získané názory nelze generalizovat na širší komunitu (která se nezúčastnila setkání),
- nutné moderování/facilitace zkušeným školitelem/moderátorem,
- u skupinových diskusí a následného reportování není zajištěna anonymita účastníků (ohrožení duševní pohody a vztahů ve skupině v případě osob, které jsou mimořádně citlivé a zranitelné nebo mají slabé postavení ve skupině).

Níže naleznete příklady aktivních metod implementovaných formou workshopu.

PRÁDELNÍ ŠŤŮRA

Účelem tohoto nástroje je zjistit, jaká očekávání mají účastníci/účastnice projektu. Jedná se o vizuální metodu sběru kvalitativních údajů.

Každý účastník/účastnice obdrží obrázky s oblečením (např. košile, spodní prádlo, kalhoty, ponožky), které symbolizují typ jejich očekávání v souvislosti s projektem – mohou to být např. naděje, obavy, potřeby, návrhy atd. Účastníci mají dostatek času na to, aby se zamysleli a doplnili jednotlivé obrázky/oděvy. Každý z nich zapíše své nápady a „pověsí své šaty“ na provázek, který je natažený nebo pověšený ve třídě. Účastníci/ce mohou nahlas přečíst svá očekávání a prohlédnout si „prádlo“ ostatních.

TELEGRAM

Tento nástroj umožňuje rychle shrnout část setkání (workshopu, školení) a zjistit náladu ve skupině.

Požádáte účastníky/účastnice, aby se zamysleli nad určitým úsekem školení a popsali své dojmy třemi slovy s použitím pozitivního, negativního a sumativního (souhrnného) výrazu (např. intenzivní – únava – spokojenost). Každá osoba přečte svá slova, což umožní společně shrnout uskutečněné aktivity (můžete je také zapsat na lepicí papírky post-it a nalepit je na flipchart apod.).

RUCE

Účelem tohoto nástroje je zjistit názor na vybrané aspekty projektu nebo jeho části (např. školení, stáž) a shrnout průběh a účinky výuky. Osoby účastníci se workshopu dostanou list papíru, na který nakreslí svou ruku. Ke každému prstu se přiřadí jedna kategorie hodnocení, např.:

- palec – jaká byla nejsilnější/nejllepší stránka školení/projektu
- ukazováček – o čem řeknu svým přátelům
- prostředníček – jaký byl nejslabší/nejhorší bod školení/projektu
- prsteníček – co bych chtěl/a změnit (prvek, který je potřeba zlepšit)
- malíček – co jsem se naučil/a nebo co jsem se dozvěděl/a

Účastníci/účastnice zapíší svůj názor ke každému z prstů podle výše uvedených kategorií. Cvičení lze použít ke zjištění názorů jednotlivců a/nebo ke skupinové diskusi.

HODNOTICÍ RŮŽICE

Tato metoda se používá k získání zpětné vazby týkající se současně několika aspektů projektu/aktivity. Jedná se o vizuální metodu, která umožňuje shromažďovat kvantitativní data, tj. hodnocení různých aspektů posuzovaného objektu za pomoci společné stupnice.

Účastníci a účastnice dostanou karty s nakreslenou „hodnoticí růžicí“. Kresba je inspirována větrnou růžicí, ale namísto světových stran ukazuje různé aspekty hodnoceného objektu (např. užitečnost školení, atraktivita způsobu sdělování obsahu, přiměřenost času stráveného školením). Rozdělte osy na jednotlivé úseky a přiřaďte jim zvolené hodnoty (např. stupnici 1-5, kde 1 je nejhorší hodnocení a 5 nejlepší). Požádejte účastníky/ce, aby uvedli své hodnocení na každé ose „hodnoticí růžice“. Poté můžete hodnocení spojit a získat vizuálně atraktivní obraz všech stanovisek (konečný efekt připomíná pavoukový graf).

MLUVÍCÍ ZEĎ

Účelem této metody je shromáždit názory na hodnotu konkrétní projektové aktivity nebo celého projektu. Použití tohoto nástroje vám umožní získat kvalitativní data (určitý názor) i kvantitativní data (kolik lidí sdílí tento názor).

Pověste na zeď pět velkých archů papíru. Na každý z nich napište otázku týkající se uskutečněných aktivit, např.:

- Arch 1: Jaké nové věci jste se během školení naučili?
- Arch 2: Jak využijete znalosti získané během školení?
- Arch 3: Co se vám na školení líbilo nejvíce?
- Arch 4: Co se vám na školení líbilo nejméně?
- Arch 5: Co byste na tomto školení změnili?

Účastníci/e zapíšou na každý arch své odpovědi; pokud je daný názor již zapsán, připsí k němu plus nebo puntík. Na konci facilitátor shrne zápisy a vybídne skupinu, aby o nich diskutovala a formulovala doporučení. Tato forma shromažďování názorů podporuje větší otevřenost, zúčastněné osoby získají pocit sounáležitosti a překonají neochotu mluvit na veřejnosti.

KUFR A ODPADKOVÝ KOŠ

Pomocí této metody můžete získat souhrnný přehled školení nebo jiné aktivity uskutečněné v rámci projektu. Metoda vám umožní shromáždit informace o tom, které prvky byly pro účastníky užitečné, nebo zbytečné zbytečné, a které jim chyběly.

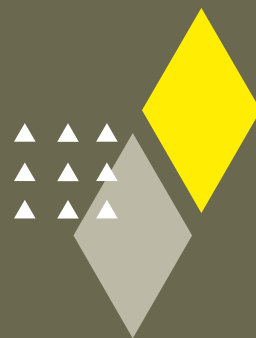
Nakreslete na tabuli nebo flipchart kufr, koš na odpadky a pytel. Každý obrázek symbolizuje jednu kategorii názorů na hodnocenou aktivitu:

- Kufr: „Co si ze školení odnesu?“ (co bude pro mě užitečné, co v budoucnu využiji)
- Odpadkový koš: „Co bylo během školení zbytečné?“ (co pro mě není užitečné, co bylo navíc)
- Pytel: „Co chybělo?“ (co by mělo být při dalším školení přidáno)

Poté můžete účastníky/ce požádat, aby své názory vyslovili nebo zapsali na lepicí papírky nebo přímo do obrázků na tabuli.

PRAKTICKÉ TIPY PRO REALIZACI SKUPINOVÝCH AKTIVIT

Je vhodné, aby při těchto aktivitách seděli účastníci v kruhu, aby se všichni navzájem viděli. Chcete-li zvýšit angažovanost účastníků, můžete navrhnout, aby vždy sami určili další osobu, která bude hovořit, např. házením míče (toto řešení je možné použít, pokud ve skupině nejsou žádné diskriminované osoby). Ústní výroky je potřeba zaznamenat – to může provádět během sdílení osoba, která řídí setkání (např. na tabuli, flipchart), nebo její asistent/ka.



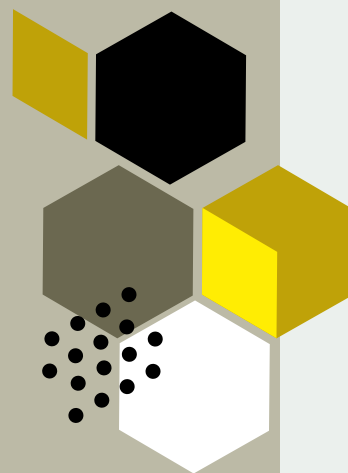
3.3. Jakým způsobem vybrat vhodné metody sběru dat?

Výzkumné metody musejí vhodně zapadat do koncepce a plánu hodnocení. Pro správnou volbu zvažte, zda jsou metody relevantní s ohledem na:

- **Účel, předmět, rozsah a typ hodnocení, jakož i kritéria a hodnoticí otázky** – poskytnou vám tyto metody informace nezbytné k zodpovězení hodnoticích otázek?
- **Zdroje dat**, na základě kterých plánujete získávat informace – bude vhodné poskytnout informace o skupinách, které se zúčastní hodnoticího výzkumu?
- **Charakteristiku dotazovaných/respondentů** – zohledňují metody velikost skupiny, její schopnosti percepce, komunikační schopnosti, zdravotní stav atd.?
- **Okolnosti shromažďování údajů** – budou v danou chvíli k dispozici všechny potřebné údaje a respondenti? Bude zvolená metoda vhodná pro dané místo sběru dat?
- **Prostředky, ke kterým máte přístup** – vyžaduje metoda dostupnost kvalifikovaných nebo nezávislých výzkumných pracovníků a dalších zdrojů (organizačních, technických, finančních a časových)? Budete schopni používat tyto metody samostatně? Umožňují vaše zdroje jejich použití?

Znalost výzkumných metod (kvantitativních a kvalitativních) a souvisejících nástrojů vám pomůže při přípravě druhé části koncepce hodnocení (viz kapitola 2.4, nástroj 4), která bude doplněna o **metodické otázky**. Tento prvek vám umožní shromáždit informace za účelem zodpovězení hodnoticích otázek.

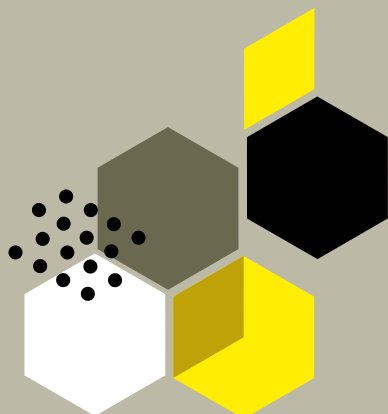
Podívejte se níže na Nástroj 6. **Logická matice evaluačního výzkumu** (koncepce hodnocení, část 2) – formulář naleznete v Přílohách na konci příručky.



NÁSTROJ 5. LOGICKÁ MATICE EVALUAČNÍHO VÝZKUMU

Hodnoticí kritéria Z jakého hlediska je hodnocený projekt hodnocen? Přeneste kritéria z hodnoticí tabulky, část 1 (Nástroj 4)	Hodnoticí otázky Co chcete zjistit? Přeneste otázky z hodnoticí tabulky, část 1 (Nástroj 4)	Zdroj informací Kdo nebo co může být zdrojem informací, které umožní zodpovědět hodnoticí otázky? Uveďte různé zdroje (min. 2-3 u každé otázky)	Výzkumné metody Jakým způsobem budou údaje shromažďovány? Uveďte kvalitativní i kvantitativní metody	Výzkumné nástroje Co budete používat ke shromažďování informací? Uveďte kvalitativní i kvantitativní nástroje
Relevance	Do jaké míry byly aktivity projektu (například nábor do projektu, školení, konzultace, stáže) přizpůsobeny potřebám účastníků a zaměstnavatelů?	1. Projektový tým 2. Osoby provádějící nábor, školení, konzultace a stáže 3. Příjemci projektu (mladí lidé) 4. Zaměstnavatelé 5. Zpráva o diagnóze potřeb příjemců projektu	1. FGI – skupinový rozhovor focus group 2. IDIs – individuální hloubkové rozhovory 3. FGI/IDI s vybranými osobami a CAWI (online průzkum) 4. CATI (telefonický průzkum) 5. Sekundární analýza údajů	1. Scénář FGI 2. Scénář IDI 3. Scénář FGI/IDI + dotazník CAWI 4. Dotazník CATI
Účelnost	Do jaké míry bylo dosaženo předpokládaných cílů a výsledků? Stalo se, že některé předpoklady nebyly splněny? Proč?	1. Projektová dokumentace (diagnózy, osvědčení, výsledky testu rozvoje dovedností) 2. Projektový tým 3. Kouči, psychologové, kariérní poradci 4. Příjemci projektu 5. Zaměstnavatelé	1. Sekundární analýza údajů 2. FGI 3. IDI 4. FGIs/IDIs s vybranými osobami a CAWI + pozorování vybraných aktivit 5. CATI	1. Pokyny k provádění sekundární analýzy údajů 2. Scénář FGI 3. Scénář IDI 4. Scénáře FGI/IDI, dotazník CAWI, pozorovací arch 5. Dotazník CATI
Účinnost	Odpovídají získané výsledky vynaloženým zdrojům (lidským, finančním, organizačním, technickým, časovým)? Bylo možné dosáhnout stejných výsledků s menšími zdroji?	1. Projektový tým 2. Projektová dokumentace 3. Odborníci v rámci jiných projektů 4. Koordinátoři podobných projektů	1. FGI 2. Sekundární analýza údajů 3. FGI/IDIs 4. Viz výše.	1. Scénář FGI 2. Pokyny k provádění analýzy údajů 3. Scénář FGI IDI 4. Viz výše.
Užitečnost	Do jaké míry jsou výsledky projektu užitečné pro jeho příjemce, tj. mladé lidi a zaměstnavatele? Lze tuto užitečnost zvýšit a jakým způsobem?	1. Projektový tým 2. Pracovníci projektu provádějící výuku 3. Příjemci projektu (mladí lidé) 4. Zaměstnavatelé	1. FGI 2. IDI 3. FGI/IDIs s vybranými příjemci, případová studie a CAWI 4. CATI (telefonický průzkum)	1. Scénář FGI 2. Scénář IDI 3. Scénář FGI/IDI + dotazník CAWI 4. Dotazník CATI
Udržitelnost	Přetrvávají dosažené výsledky i po skončení financování projektu? Jaké faktory přispívají k udržitelnosti dosažených výsledků?	1. Příjemci projektu (mladí lidé) 2. Okolí příjemců (rodina, příbuzní) 3. Zaměstnavatelé 4. Projektový tým	1. FGI IDI s vybranými příjemci a CAWI 2. FGI/IDIs, případová studie + CATI (telefonický průzkum) 3. CATI 4. FGI	1. Scénář FGI/IDI + dotazník CAWI 2. Scénář FGI/IDI + dotazník CATI 3. Dotazník CATI 4. Scénář FGI
Dopad	Do jaké míry ovlivnil projekt úroveň profesionální a společenské aktivity mladých osob v regionu, v němž byly uskutečněny projektové aktivity? Zásahuje účinek projektu více než jen přímé příjemce, a pokud ano, o jaký jev se jedná a jaké mechanismy ho způsobují?	1. Místní úřad práce 2. Zaměstnanci místního úřadu práce 3. Odborníci v oboru trh práce 4. Příjemci projektu 5. Okolí příjemců projektu (rodina, příbuzní) 6. Zaměstnavatelé	1. Sekundární analýza údajů 2. IDI 3. FGI 4. FGI/IDI, případová studie + CAWI 5. FGI/IDI + CATI 6. CATI	1. Scénář IDI 2. Scénář FGI 3. Scénář FGI/IDI + dotazník CAWI 4. Scénář FGI/IDI + dotazník CATI 5. Dotazník CATI
Další	Jaké prvky usnadnily realizaci projektu a jaké prvky jí bránily z hlediska realizátorů (projektový tým a pracovníci projektu)? Jaké prvky usnadnily účast/bránily účasti v projektu?	1. Projektový tým 2. Pracovníci projektu provádějící aktivity projektu (nábor, školení, poradenství a stáže) 3. Příjemci projektu (mladí lidé) 4. Zaměstnavatelé 5. Okolí příjemců projektu (rodina, příbuzní)	1. FGI 2. IDI 3. FGI/IDI s vybranými příjemci + CAWI 4. CATI 5. FGI/IDI s vybranými osobami + CATI	1. Scénář FGI 2. Scénář IDI 3. Scénáře FGI/IDI + dotazník CAWI 4. Dotazník CATI 5. Scénář FGI/IDI + dotazník CATI

3.4. Jakým způsobem navrhnout výzkumné nástroje?



Častou chybou bývá zahájit hodnocení tím, že vytvoříte výzkumné nástroje, např. dotazník pro příjemce projektu. Je třeba si uvědomit, že není možné zvolit správné výzkumné metody ani vytvořit správné hodnoticí nástroje (např. scénáře, dotazníky, pozorovací záznamové archy) izolovaně, tj. odděleně od celkové koncepce hodnocení. **Začněte tedy vytvářet výzkumné nástroje teprve poté, co určíte:**

- předmět, rozsah a účel hodnocení
- hodnoticí kritéria a otázky
- zkoumané skupiny osob a výzkumné metody

Bez vazby na výše uvedené prvky nebudete schopni vytvořit správné výzkumné nástroje, protože se může stát, že zařadíte otázky, které nebudou souviset s účelem výzkumu, což znemožní zodpovědět hodnoticí otázky a reagovat na hodnoticí kritéria. „Nevhodné“ nástroje obsahují zbytečné otázky, obsahují příliš mnoho nebo naopak nedostatek informací, neposkytují relevantní informace a neumožňují formulovat smysluplná doporučení.

Otázky obsažené ve výzkumných nástrojích jsou **konkretizací hodnoticích otázek**. Pamatujte, že tyto otázky kladou **hodnotitelé/ky sami sobě**, nikoli respondentům! Tyto dva druhy otázek by neměly být zaměňovány, protože jsou formulovány tak, aby se přizpůsobily potřebám:

- Hodnotitelů / zainteresovaných stran hodnocení → hodnoticí otázky,
- Zkoumaných skupin osob (respondenti, dotazované osoby) → otázky obsažené ve výzkumných nástrojích.

Pokud si nejste jisti, zda má být konkrétní otázka položena dotazovaným/respondentům, zvažte, zda na ni budou schopni odpovědět a zda vám získané informace umožní odpovědět na hodnoticí otázky a formulovat užitečná doporučení.

JAKÝM ZPŮSOBEM KLÁST OTÁZKY

- Počet otázek zahrnutých do nástrojů by měl být **přiměřený účelu a době trvání výzkumu**.
- Výzkumné nástroje by měly mít **transparentní strukturu** s identifikovanými hlavními tématy (např. „důvody zapojení do projektu“, „posouzení různých typů podpory“, „účinky účasti v projektu“). Jednotlivá témata by měla být uspořádána **do tematických skupin** (např. organizační záležitosti).
- Otázky by měly být kladeny v **konkrétním pořadí**. Na začátek nástroje zařaďte **předběžné** otázky (relativně snadné). Po nich by měly následovat **úvodní** otázky týkající se předmětu (nikoli příliš náročné), poté **hlavní** otázky (klíčové pro účely výzkumu). **Nejtěžší** otázky by měly být zařazeny uprostřed nástroje. Na závěr položte **souhrnné a závěrečné otázky**.

- Otázky by měly být kladeny v **logickém pořadí**, které by nemělo účastníky výzkumu překvapit nebo zmást. Každá otázka by měla navazovat na předchozí otázku, nebo v případě osobního rozhovoru na předchozí prohlášení respondenta.
- Jazyk rozhovoru by měl být **snadno srozumitelný**: používejte co nejkratší věty a způsob vyjadřování, který je blízký účastníkům výzkumu – nepoužívejte cizí slova, odborné termíny, žargon či zkratky.
- Otázky by měly být formulovány přesně – tzn. že by neměly vyvolávat pochybnosti například o tom, k jakému časovému období se vztahují (neptejte se: „zda nedávno...“, ale: „zda v posledním týdnu/měsíci/roce...“).
- **Neptejte se na několik věcí v jedné otázce** (např. „Jaké jsou silné a slabé stránky projektu?“) a **nepoužívejte záporně formulované otázky** („Neměl/-a byste...?“, „Nedáváte raději přednost...?“). Všechny tyto chyby ztěžují porozumění otázkám a interpretaci odpovědí.
- Dotazy a navrhované odpovědi **nesmějí být citlivé pro účastníky/ce** výzkumu – nesmějí vést např. ke sdílení traumatických zážitků, přiznání chování nebo přesvědčení, která jsou v rozporu se zákonem nebo morálkou. Pokud není zaručena **anonymita**, neptejte se na majetkové poměry, rodinné záležitosti nebo zdravotní problémy.
- **Nepokládejte sugestivní otázky naznačující odpověď** – žádná z možností nesmí být prezentována tak, že je v souladu se zákonem nebo morálkou, neodvolávejte se na autority, úřady či názor většiny.

PŘÍKLAD „PŘEVODU“ KRITÉRIA A HODNOTICÍ OTÁZKY NA NÁSTROJ VÝZKUMU

I. Kritérium: UŽITEČNOST

(perspektiva: hledisko příjemce; účel hodnocení: zlepšení projektových aktivit)

II. Výzkumná otázka: Do jaké míry bylo školení užitečné pro účastníky?

III. Příklady otázek v scénáři individuálního rozhovoru (IDI) se školitelem/kou:

- 1) Které prvky školení byly nejvíce a které nejméně užitečné pro účastníky a proč?
- 2) Mohlo by být toto školení užitečnější pro účastníky? Co by se mělo změnit? Proč si myslíte, že díky této změně bude školení užitečnější?

IV. Příklady výzkumných otázek pro příjemce/příjemkyně školení:

- 1) Uveďte prosím prvky školení, které byly pro vás nejužitečnější (možnosti: __, __, __)
- 2) Uveďte prosím prvky školení, které byly pro vás nejméně užitečné (možnosti: __, __, __)
- 3) Mohlo by být toto školení pro vás užitečnější? (možnosti: ANO - NE - NEVÍM)
 Otevřené otázky pro ty, kdo odpověděli „ANO“:
 Co by se mělo změnit na tomto školení, aby bylo užitečnější?
 (prostor na odpověď _____)

Rozdíly mezi kvantitativními a kvalitativními výzkumnými nástroji, struktura/stavba scénářů a dotazníků a nejčastější chyby v jejich návrhu jsou obsahem online kurzu.



KAPITOLA IV

CO JE POTŘEBA ZVÁŽIT PŘI
HODNOCENÍ PROJEKTŮ
ZAMĚŘENÝCH NA MLADÉ LIDI
VE VĚKU 24-29 LET

Nástrahy a možnosti spojené s evaluací cílenou na mladé dospělé příjemce projektů na podporu zaměstnanosti mládeže

Úvod

Mladí lidé ve věku 25–29 let jsou skupinou, která je předmětem zvláštního zájmu strategických rozhodnutí týkajících se přechodu mezi systémem vzdělávání a prací – a který je v jejich případě opožděný z důvodu jejich delšího vzdělávání nebo problémů se začleněním na trh práce, které vyplývají z určitých individuálních nebo strukturálních problémů. Mezi tyto problémy patří především: nedostatečné vzdělání (příliš krátké nebo neodpovídající místnímu trhu práce), nutnost starat se o vlastní dítě nebo jiného člena rodiny, zdravotní postižení nebo jiné zdravotní problémy, nedostatek pracovních zkušeností u absolventů terciárního vzdělávání, nedostatky na místním trhu práce spojené s nedostatečnou veřejnou dopravou či úbytek pracovních pozic a sektorů trhu práce, kde mladí lidé dříve zastávali své první pracovní pozice, související s pandemií COVID-19.

Věková skupina 25–29 let patří do širší skupiny lidí nazývané generace Y, která má své charakteristické rysy, pokud jde o jejich dominantní postoje i zvyklosti a životní styl. Všechny tyto aspekty představují pro hodnotitele, kteří by chtěli mladé dospělé příjemce projektů na podporu zaměstnanosti mládeže zahrnout do hodnocení těchto projektů, důležitý kontext.

Zde zkoumané charakteristiky považujeme za výzvy a otevřené možnosti k nalezení konkrétních řešení, kterých by naši čtenáři mohli využít.

Jedním z obecnějších řešení je participativní přístup k hodnocení, který přispívá jak ke kvalitě a hloubce hodnocení, tak k rozvoji kompetencí mladých příjemců hodnocených projektů.

Oslovení mladých dospělých ve věku 25–29 let

Problémy s oslovením mladých dospělých

Mladí dospělí nejsou snadno oslovitelnou skupinou. Ve škole nebo na univerzitě se s nimi setkat nelze, protože i terciární vzdělávání je obvykle ukončeno ve 24 letech, a proto v zemích jako Polsko a Slovensko pouze 1 z 20 mladých dospělých ve věku 25–29 let stále studuje nebo se vzdělává (v Česku a v zemích evropské sedmadvacítky je to v průměru častěji: 10 % a 16 %).

1. Oslovení mladých dospělých ve věku 25–29 let

a. Problémy s oslovením mladých dospělých

Mladí dospělí nejsou snadno oslovitelnou skupinou. Ve škole nebo na univerzitě se s nimi setkat nelze, protože i terciární vzdělávání je obvykle ukončeno ve 24 letech, a proto v zemích jako Polsko a Slovensko pouze 1 z 20 mladých dospělých ve věku 25–29 let stále studuje nebo se vzdělává (v Česku a v zemích evropské sedmadvacítky je to v průměru častěji: 10 % a 16 %).

Přibližně 2 z 10 mladých dospělých nemají práci (nehledají ji nebo ji nemohou získat, i když se o to snaží) a další 2 z 10 na svém pracovišti nejsou dostatečně integrováni, protože jejich pracovní pozice je jen dočasná. Restrikce spojené s pandemií COVID-19 přímý kontakt s mladými dospělými zaměstnanci ještě více zkomplikovala. Bylo to v důsledku práce online a snižování počtu zaměstnanců, které zasáhlo především nejmladší zaměstnance, zejména ty, kteří mají smlouvy na dobu určitou, pracují na částečný úvazek a jsou zaměstnáni v odvětvích, která jsou omezeními nejvíce postižena (odvětví ubytovacích a stravovacích služeb, které patří k nejvíce postiženým, zaměstnávalo v roce 2019 13 % zaměstnanců mladších 30 let, přičemž v roce 2020 tento podíl snížilo na 5 %).

Co se týče stability adresy bydliště, je skupina ve věku 25–29 let velmi různorodá. Lze zde nalézt skupinu, která zůstává u rodičů (zejména v době COVID-19, kdy někteří zaměstnanci mohli pracovat online), ale velmi často se ukazuje, že mladí dospělí tam ve skutečnosti nežijí, protože bydlí někde poblíž svého pracoviště v pronajatých bytech nebo pokojích, ale stále jsou přitom oficiálně přihlášení na adresu svých rodičů. Absence rodičovských povinností u velké části mladých dospělých nejen zvyšuje jejich pracovní mobilitu v rámci vlastní země, ale také zvyšuje pravděpodobnost, že budou pracovat v zahraničí (toto platí zejména u mužů, protože vstupují do manželství a rodičovství o něco později než ženy).

Všechny výše uvedené okolnosti činí přímé oslovení mladých dospělých poměrně komplikovaným a dosti často neefektivním.

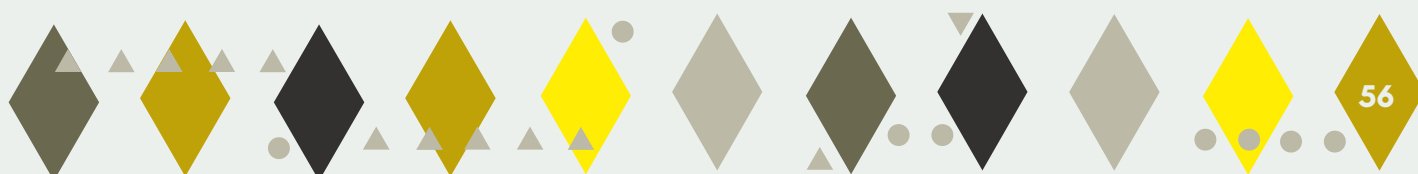
Cesty k oslovení mladých dospělých ve věku 25–29 let

Pokud je evaluační výzkum prováděn v průběhu projektu (on-going – průběžná evaluace, mid-term – v polovině období), lze tyto překážky snadno překonat kontaktováním mladých dospělých účastníků již během projektových aktivit nebo jejich oslovením prostřednictvím elektronického komunikačního kontaktu poskytnutého pracovníky projektu (telefon, e-mail nebo adresa komunikační aplikace), případně přímo prostřednictvím pracovníků projektu (dotazování pracovníky projektu je méně výhodnou možností, protože odpovědi mohou být vlivem osoby tazatele zkreslené).

V případě hodnocení ex ante nebo pozdějšího hodnocení ex post může být získání informací od cílové skupiny hodnoceného projektu mnohem složitější. Hodnotitel by měl zvážit:

V případě evaluace ex-ante:

- využití obecných údajů o aktivitě na trhu práce a dalších charakteristik cílové skupiny mladých dospělých, které jsou k dispozici ve veřejných institucích (u místních nebo regionálních úřadů práce), veřejně dostupných hodnoticích zprávách, vědeckých publikacích atd.;
- v případě potřeby hlubších nebo specifitějších údajů, např. o potřebách, cílech, přednostech, bariérách cílové skupiny apod., je možné vyhledat respondenty v internetových sociálních skupinách souvisejících s danou cílovou skupinou (podle lokality, docházky do určité školy, věku, zájmů – např. skupiny mladých matek), mezi účastníky podobných projektů, mezi organizacemi pečujícími o osoby z cílové skupiny (např. organizace/instituce poskytující pomoc: nezaměstnaným, mladým matkám, které se chtějí vrátit na trh práce, mladým lidem se zdravotním postižením, mladým dospělým po výkonu trestu v nápravných zařízeních nebo vyrovnávajícím se s jinou krizí, jako je závislost, bezdomovectví apod.).



Studium je převažující aktivitou v životě mladých lidí ve věku 15–24 let. Např. v Polsku je účast na formálním vzdělávání do 18 let povinná, i když je povoleno i učňovské vzdělávání ve formě „odborné přípravy“

v kombinaci s placenou prací. Zjištění vyplývající z průzkumu pracovních sil však ukazují, že drtivá většina osob ve věku 18–24 let se stále účastní organizovaných forem vzdělávání. Mladí lidé studují formou plného denního studia na středních, vyšších odborných či vysokých školách, ale často i formou studia při práci, kdy navštěvují různé kurzy nebo školení. Mnoho činností YEEA také probíhá formou skupinových vzdělávacích aktivit. Sdružování příjemců hodnoceného projektu na stejném místě a ve stejném čase vám umožní provádět různé druhy aktivit souvisejících s hodnocením, především sběr údajů prostřednictvím pozorování, centrální průzkum, skupinové rozhovory focus groups, apod.

Měli byste však mít na paměti, že při provádění výzkumu ve vzdělávacích institucích je potřeba zajistit vhodné podmínky shromažďování údajů jako například: samostatná místnost, vyhrazený čas (respondenti by neměli být pod časovým tlakem) atd.

V případě opožděného hodnocení ex-post (jak pro prosté sledování stavu zaměstnanosti, tak pro hlubší výzkum účinků hodnoceného projektu na život jeho mladých dospělých účastníků):

- první možností by mělo být využití elektronických kontaktů, které pracovníci projektu shromáždí, aby se mladých dospělých příjemců dotázali pouze na nejzákladnější fakta a souhlas s dalším výzkumem (pokud to okolnosti vyžadují);
- pokud nejsou k dispozici žádné elektronické kontaktní údaje a hodnotitel potřebuje získat více informací od bývalých účastníků projektu (včetně názorů na projekt nebo i měkčích, kvalitativních údajů), je velká šance, že se k některým z těchto lidí dostane pouhým vyhledáváním na sociálních sítích podle jejich jména a lokality; někdy je nejjednodušší zjistit, zda existuje sociální síť účastníků projektu nebo skupina na sociálních sítích související s konkrétní univerzitou, kde se projekt uskutečnil – hodnotitel může prověřit internetové sociální skupiny spojené s touto školou nebo si projít seznam členů studentských/absolventských organizací;
- pokud je potřeba pouze jednoduché ověření stavu zaměstnanosti po skončení projektu a projekt byl nějakým způsobem spojen s veřejnými úřady práce, může se hodnotitel pokusit získat údaje od místního/regionálního úřadu práce;
- v případě hodnocení zahrnujícího situaci v oblasti zaměstnanosti účastníků celostátních programů lze použít údaje ze systému povinného sociálního pojištění;
- při hodnocení projektů institucí terciárního vzdělávání souvisejících se zaměstnaností mohou být užitečným zdrojem potřebných údajů informace z center propagujících absolventy jednotlivých vysokých škol.

2) Nástrahy jednání s generací Y

V současné době tvoří skupinu mladých dospělých ve věku 25 až 29 let lidé narození na počátku 90. let. Patří k takzvané generaci Y (Gen Y) neboli mileniálům. Autoři populárních článků o této generaci často uvádějí, že hraniční období narození mileniálů nejsou pevně stanoveny, nicméně většina z nich přijímá roky 1981/1982 jako počátek a 1995/1996 nebo 2000 jako konec období, ve kterém se tato generace narodila.

Existuje mnoho dalších popisných názvů pro příslušníky generace Y, ale pro tuto analýzu byly vybrány názvy digitální domorodci (Digital Natives) nebo generace MyPodu (MyPod Generation). Tyto názvy se vztahují ke komunikačnímu chování, respektive k postojům souvisejícím s prací, a budou probrány níže v kontextu jejich významu pro zapojení mladých dospělých ve věku 25–29 let do evaluačního výzkumu.

Oslovení mladých digitálních domorodců a NEETs mezi nimi

Termín Digital Natives vystihuje skutečnost, že generace, k níž patří lidé ve věku 25–29 let, vyrostla na internetových technologiích. Marc Prensky termín digitální domorodci navrhl proto, aby zdůraznil, že tito mladí lidé „jsou malička jako doma tam, kde se hovoří digitálním jazykem počítačů, videoher a internetu“. Tito starší příslušníci generace Y používají kombinaci komunikace tváří v tvář a komunikace zprostředkované počítačem, zatímco její mladší příslušníci (lidé, kterým je v současnosti okolo 25–29 let) používají k mezilidské komunikaci především elektronické a digitální technologie, a proto si označení digitální domorodci bezpochyby zaslouží. Tato mladší skupina je navíc k mobilním internetovým zařízením připoutána již od svých středoškolských let. Z nedávných údajů Eurostatu vyplývá, že 19 z 20 mladých dospělých ve věku 25–29 let je na internetu aktivních každý den (ve srovnání s 16 z 20 osob ve věku 16–74 let). Je tedy zřejmé, že mladí dospělí jsou zcela navyklí řešit věci online a že digitalizovaný online sběr dat pro ně bude zcela přirozený. Kromě toho existují studie, které ukazují, že online dotazníky poskytují vyšší návratnost odpovědí a také méně chybějících odpovědí než tradiční techniky používající papír a tužku.

Dalším důležitým aspektem je, že digitalizované výzkumné nástroje by měly být přizpůsobeny chytrým telefonům a jejich menším obrazovkám, protože údaje ukazují, že 19 z 20 mladých dospělých obecně používá chytré telefony a je velmi pravděpodobné, že pokud tuto možnost dostanou, budou ji využívat. Při úpravě dotazníků pro chytré telefony by měly být otázky krátké a možnosti odpovědí jasné a nepříliš četné.

Kromě technologických aspektů musí hodnotitelé u mladých lidí zohlednit jejich využívání vícekanálové komunikace na různých platformách sociálních médií (jako je Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, Tik-Tok, Snapchat, LinkedIn, Pinterest či Reddit) i více různých komunikačních aplikací (Messenger, WhatsApp a podobně) či variabilitu zpravodajských nebo mediálních zdrojů, které odebírají, jakož i tradiční telefonickou a SMS komunikaci. Studie z roku 2015 provedená ve věkové skupině 25–29 let zjistila, že 77 % respondentů odpovědělo kladně na tvrzení: „Když zrovna nemám co na práci a nic nesleduji, první věc, kterou udělám, je, že sáhnu po telefonu.“ To vše může znamenat neustálé přetěžování vjemy a rozptylovat pozornost i při dílčích záležitostech, jakými jsou vyplňování hodnoticích dotazníků, účast na schůzkách s tazatelem apod. Vhodnou strategií, jak se s tímto problémem vypořádat, by mohlo být systematické připomínání schůzek souvisejících s výzkumem.

Přirozená přítomnost generace Y na sociálních sítích může být využita pro nábor osob poskytující rozhovor nebo respondentů dotazníků v rámci hodnocení ex-ante, případně pro vyhledání bývalých účastníků projektu, jejichž kontaktní údaje zastaraly nebo se ztratily.

Kromě všech výše uvedených úvah o technologické vyspělosti mladých lidí ve věku 25–29 let je důležité pamatovat také na technologicky znevýhodněné části populace. Je velmi pravděpodobné, že mezi účastníky projektů zaměstnanosti může hodnotitel najít mladé lidi, pro které může být velká část výše uvedeného popisu týkajícího se používání mobilního internetu a technologií sociálních sítí irelevantní. Pokud mladá dospělá NEET osoba vyrůstala v sociálně vyloučené rodině nebo etnické skupině, kde dospívající neměli k dispozici chytré telefony, a proto stále používají tlačítkové mobilní telefony, nebo pokud účastníci projektu žijí v odlehle lokalitě s téměř nulovým připojením na internet, případně si mohou dovolit jen malý objem mobilních dat, nebo prostě mají vážné fyzické či mentální postižení, které je při používání internetových technologií omezuje – pak se okolnosti výzkumu mohou od běžné situace velmi lišit a výzkumníci tomu musí přizpůsobit svou metodiku (např. zvážit použití tradičnějších výzkumných technik, více terénního výzkumu v přímém kontaktu s účastníky projektu apod.).



Jak pracovní charakteristiky generace MyPod korespondují s metodou participativní evaluace

Pojem MyPod Generation vyjadřuje aktivní přístup mileniálů k práci. Zdá se, že tento přístup vychází z logiky účasti na sociálních sítích (dělejte věci, které přispívají k vaší image a dáváte jimi o sobě vědět). Tato logika je nejlépe patrná v trendu DIY (Do It Yourself – „udělej si sám“) aktivit uměleckého nebo čistě utilitárního či dokonce sociálního charakteru: všechny se rozvíjejí pomocí sociálních médií. Mladí lidé experimentují s vytvářením nových artefaktů (např. z hlíny) nebo upravují některé staré předměty na základě svých nových nápadů (např. to platí pro úpravy oblečení) a dokonce i jejich vlastní společenské akce mohou být spojovány s kategorií DIY (živá vystoupení na sociálních sítích nebo skutečné společenské akce pořádané v soukromých neformálních, ale speciálně upravených prostorách). Z mnohých z těchto aktivit se stávají start-upy, zaměstnání na volné noze a následně větší podniky, a to zejména poté, co mladí lidé dosáhnou věku 25 až 29 let.

A co je ještě důležitější – úspěšné příběhy inspirují tisíce dalších mladých následovníků, kteří celý proces sledují na sociálních sítích, a následně se mnozí také snaží realizovat své vlastní záliby a ambice. Samozřejmě, že tato podnikatelská cesta k vytvoření něčeho vlastního na trhu práce není možná pro každého, a proto se většina mladých dospělých snaží využít tento aktivní přístup i v roli zaměstnanců.

Když se členové generace MyPod snaží najít práci a pracovat jako zaměstnanci, přičemž používají stejnou logiku účasti na sociálních sítích, mění se to v následující očekávání související se zaměstnáním:

- aktivní zapojení do týmové práce,
- plochá struktura řízení,
- blízké vztahy a častá zpětná vazba od nadřízených; podle řady studií si mileniálové spojují spokojenost s prací s volným tokem informací, silným propojením s nadřízenými a okamžitou zpětnou vazbou
- upřednostňování práce pro firmy, které se podílejí na zlepšování celé společnosti,
- usilování o takovou kariérní dráhu, která je v souladu s osobními zálibami.

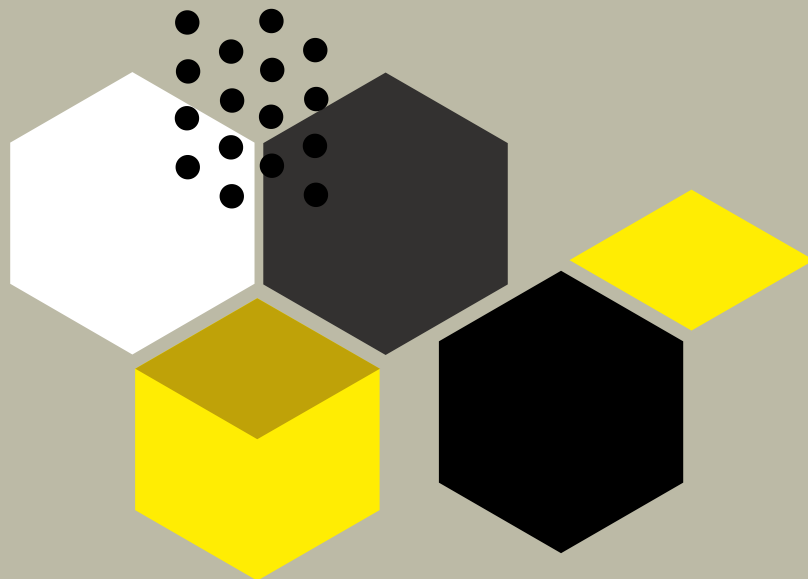
Pokud se mladému mileniálovi podaří najít přijatelnou rovnováhu mezi očekáváními a podmínkami na pracovišti, může přispět spoustou inovativní, kvalifikované a vyvážené práce a zároveň získat pozitivní zpětnou vazbu i dobré vyhlídky na kariérní rozvoj.

Zaměstnavatelé a/nebo starší kolegové však často považují očekávání mileniálů za přehnaná a vedená snahou získat osobní výhody (rychlý postup, růst odměny atd.). To může vést k otevřeným nebo skrytým konfliktům a rychlejšímu nebo pomalejšímu hledání jiného zaměstnání či postupnému odpojování se od pracovních aktivit. Průzkum Deloitte Millennial Survey z roku 2019, který se týkal mladých příslušníků generace Y ve 42 zemích, ukázal, že 49 % respondentů do dvou let opustilo své pracovní pozice, přičemž mezi hlavními důvody odchodu ze zaměstnání uváděli mimo jiné nespokojenost s odměňováním, nedostatečný kariérní postup a nedostatek příležitostí k profesnímu rozvoji.

Z celého výše uvedeného popisu vyplývá, že mladí lidé ve věku 25–29 let patřící do generace MyPod mají takové vlastnosti, které jsou příznivé pro aktivní účast na evaluaci, a to zejména na participativní evaluaci. Mezi tyto vlastnosti patří: orientace na veřejný prospěch a řešení problémů, pozitivní přístup k otevřené komunikaci a poskytování zpětné vazby, jakož i participativní přístup k týmové práci. Především je zde viditelná potřeba generace MyPod přejít z podřízených a výkonných pozic do role spoluvůdců a dokonce spolurozhodovatelů.

Tyto vlastnosti členů generace MyPod se promítají do doporučení pro hodnotitele, aby s těmito mladými dospělými účastníky projektu jednali jako s partnery, kterým lze nabídnout různé role, a to vedle rolí klasického zkoumaného objektu také i rolí poradních či dokonce rozhodovacích. Toho lze dosáhnout zapojením mladých účastníků projektu do hodnotících činností v různých fázích procesu – od diagnostiky informačních potřeb přes spolurozhodování o některých oblastech hodnocení a plánování, konzultace některých metodických otázek včetně nástrojů pro příjemce projektu, účast na realizaci a interpretaci až po konzultaci získaných zjištění.

Kromě toho, že odpovídá na potřeby sociálního a osobního rozvoje mladých dospělých účastníků, má využití participativního přístupu mnoho výhod pro kvalitu samotné evaluace včetně hlubšího pochopení perspektivy účastníků projektu, jakož i lepší účinnosti a efektivity úkolů samotného hodnocení.





KAPITOLA V

ANALÝZA DAT



V. ANALÝZA DAT

Jakmile je dokončen sběr dat, měla by být zahájena jejich analýza. Znamená to využít veškerý výzkumný materiál (informace získané různými metodami) k zodpovězení hodnoticích otázek a evaluaci hodnoceného projektu podle zvolených kritérií. V této fázi je proto vhodné vrátit se ke koncepci hodnocení, která funguje jako kompas a provede hodnotitele celým výzkumným procesem (tj. nejen sběrem informací, ale také analýzou údajů, vyvozováním závěrů a formulací doporučení).

Cílem **analýzy dat** je:

- kompilace a ověření shromážděných informací
- popis, hodnocení a srovnání získaných kvantitativních a kvalitativních údajů (kontrola jejich spolehlivosti a konzistence)
- identifikace a vysvětlení různých vztahů příčiny a následku, které vám umožní pochopit mechanismy studovaných jevů
- interpretace získaných zjištění vyplývajících z hodnocení ve vztahu k širším znalostem o předmětu hodnocení (evaluandu)
- získání podrobných odpovědí na hodnoticí otázky a důvěryhodné zhodnocení předmětu hodnocení podle zvolených kritérií
- vyvození závěrů ze shromážděných informací a formulování užitečných doporučení na základě těchto závěrů

Při analýze údajů byste měli mít na paměti princip **triangulace**, tj. kompilace dat získaných z různých zdrojů různými výzkumnými metodami různými výzkumnými pracovníky. Díky tomu máte možnost doplnit, prohloubit a ověřit příslušné informace, a získat tak úplný obraz o hodnoceném projektu.

Přestože kroky prováděné během analýzy dat, např. **redukce, prezentace a závěry**, jsou společné pro oba typy dat (kvantitativní i kvalitativní), získaná zjištění mají u každého typu jinou formu. Porovnání těchto dat je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 4: Operace při analýze dat

OPERACE	KVANTITATIVNÍ DATA	KVALITATIVNÍ DATA
redukce	Výpočty, procenta, průměry a jiné ukazatele	Výběr, zjednodušení, generalizace, shrnutí
prezentace zjištění (v konzistentní podobě)	Tabulky, grafy, diagramy	Textové studie, shrnutí, diagramy, matice, síťová spojení
vyvození závěrů	Statistické testování hypotéz týkajících se vztahu mezi studovanými jevy	Všímání si vzorců, zákonitostí, odchylek, a vypracování jejich vysvětlení



Před zahájením analýzy údajů je nutné zkontrolovat, zda byly všechny výzkumné materiály **anonymizovány**, tj. neexistují žádné osobní údaje (jména, příjmení, adresy, včetně e-mailových adres, telefonní čísla atd., stejně jako kontextové informace umožňující identifikace účastníků výzkumu). Dotazovaným, kteří se účastní kvalitativní části výzkumu (IDI, FGI), jsou přiřazeny pseudonymy, např. s přihlédnutím k vlastnostem důležitým pro výzkumného pracovníka. Osobní údaje týkající se účastníků výzkumu by měly být **odděleny** od jimi poskytnutého obsahu.



Čtyři hlavní fáze analýzy údajů:

1. Výběr a uspořádání shromážděného výzkumného materiálu – v této fázi probíhá kontrola správnosti a úplnosti údajů a ověření spolehlivosti jednotlivých informací (pomocí triangulace) a odstranění údajů, které nejsou užitečné pro účely hodnocení. Měli byste shromáždit veškeré informace a usnadnit jejich další analýzu – přepis zvukových záznamů rozhovorů nebo jejich zápis lze pořídit podle předem připraveného schématu (obsahujícího souhrn prohlášení respondentů). V případě průzkumu byste měli z analýzy vyloučit nevyplněné dotazníky atd.



2. Tvorba analytických kategorií (výběr typu kódování údajů – jejich kategorizace a klasifikace), to znamená přiřazení kódů/„štítků“ jednotlivým získaným informacím, které budou představovat specifické kategorie informací, což umožní uspořádat výzkumný materiál.

- V případě **uzavřených otázek** mají kódy odpovědí **numerickou podobu** (např. „žena“ = 1, „muž“ = 2), která umožňuje provádět analýzu získaných údajů pomocí statistických programů (nebo tabulek). Nejprve je potřeba vypracovat kódovací příkaz, který bude obsahovat názvy kódů a čísla použitá v dotazníku k identifikaci odpovědí respondentů na konkrétní otázky. Průzkumy prováděné formou tištěných dotazníků vyžadují manuální kódování – k tomu je třeba očíslovat odpovědi v dotazníku, zakódovat odpovědi a zadat tyto informace do databáze. Elektronické dotazníky jsou kódovány automaticky.
- V případě **otevřených otázek** a dalších kvalitativních údajů mají kódy konkrétních odpovědí **verbální podobu** (např. „vzdělávací organizace“, „realizace školení“). Kódy pro kvalitativní údaje lze naplánovat před prostudováním shromážděného materiálu, nebo po něm. První metoda se nazývá kódování „shora dolů“ a vychází z dobré znalosti zkoumaného problému a/nebo jeho zakotvení v určité teorii. Druhou metodou je otevřené kódování („zdola nahoru“), které používá kategorie identifikované ve shromážděném materiálu (např. vztahující se k výzkumným otázkám). V obou případech je potřeba vytvořit kódovací schéma, které kódy uspořádá (vytvoří hierarchii kódů, nadřazené/kolektivní a podrobné kódy) tak, aby bylo možné shromážděné informace prezentovat konzistentním způsobem.



Tabulka 5: Příklad kvalitativního kódování

Hodnocení školicích modulů (kód):	
Relevance jednotlivých školení (subkód)	<i>Přizpůsobení školení potřebám příjemců, přizpůsobení předávaných vědomostí úrovni jejich znalostí.</i>
Organizace školení (subkód)	<i>Délka trvání (příliš dlouhé / příliš krátké), množství předaných informací (příliš málo / příliš mnoho), hodnocení formy výuky (přednášky, workshopy), poměr teorie a praxe, čas věnovaný diskusi a otázkám účastníků.</i>
Hodnocení školitelů (subkód)	<i>Způsob předávání znalostí, použití příkladů, povzbuzování účastníků k tomu, aby kladli otázky, výměna zkušeností mezi účastníky.</i>



Informace odpovídající příslušným kódům lze shrnout do jedné tabulky, která usnadní vyhledávání **podobných nebo společných** rysů účastníků výzkumu a informací, **které** je naopak **odlišují**. Umožní také vidět vztah mezi charakteristikou nebo situací dotazovaných a jejich výroky.

3. Analýza a interpretace získaných zjištění (vysvětlení a zhodnocení konkrétní záležitosti/problému výzkumným pracovníkem)

Analýza údajů je důležitou součástí hodnocení, protože umožňuje shrnout zjištění a najít společné a odlišné prvky ve shromážděných materiálech. Ve fázi plánování hodnocení je vhodné zvolit a popsat metodu analýzy údajů. Údaje získané během hodnocení lze analyzovat mnoha způsoby. Nejjednodušší rozlišení je:

- **Kvantitativní analýza dat** (čísla, odpovědi na uzavřené otázky) – pro účely jednoduché analýzy můžete použít například MS Excel, pro složitější analýzy pak statistické programy, jako je SPSS nebo Statistica, provozované odborníky, jejichž služby mohou být v případě potřeby využity.

PRAKTICKÝ TIP

V případě malých skupin by kvantitativní údaje neměly být prezentovány ve formě procent, tj. uvést např., že 20 % respondentů ze skupiny deseti osob má určitý názor. Lepší je v tomto případě použít absolutní čísla, tj. 2 osoby.

- **Kvalitativní analýza dat** (např. text, prohlášení během rozhovoru) – pro účely jednoduché analýzy stačí data zkompileovat formou tabulky/matice; v případě rozsáhlejšího výzkumného materiálu je vhodné použít analytické programy, např. QDA Miner, OpenCode, Weft QDA.



Nástroj 7: TABULKA PRO SHRNUTÍ INFORMACÍ ZÍSKANÝCH Z ROZHOVORŮ

	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3
Informace o dotazované/m (místo zaměstnání, pracovní zkušenosti, účast v dalších vzdělávacích kurzech na toto téma)			
Přiměřenost školení potřebám dotazované/ho (předmět, úroveň, způsob realizace školení, hodnocení školicích materiálů, chybějící složky, metoda organizace)			
Dopad a udržitelnost účinků školení (užitečnost získaných znaností a dovedností, jejich vliv na profesionální situaci a osobní rozvoj dotazovaného)			
Shrnutí (silné a slabé stránky školení, další komentář, doporučení - co a jak by se mělo v budoucnu změnit)			

Tabulka 6: Možnosti analýzy numerických údajů

Analýza numerických údajů, jako jsou náklady, frekvence nebo fyzické charakteristiky.	Funkce MS Excel
Frekvenční tabulky: uspořádání shromážděných hodnot vzestupně podle velikosti spolu s jejich odpovídajícími frekvencemi, k získání jasnějšího obrazu souboru údajů.	FREQUENCY (četnost)
Křížové tabulky: získání údaje o frekvenci dvou současně se vyskytujících proměnných (např. pohlaví a frekvence školní docházky).	Kontingenční tabulky
Korelace: statistická technika k určení síly vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými.	CORREL (korelace)
Ukazatel ústřední tendence: souhrnné měřítko, které se snaží popsat celý soubor údajů pomocí jediné hodnoty, která leží uprostřed tohoto souboru (tj. aritmetický průměr, medián, mód)	AVERAGE (průměr) MEDIAN (medián)
Míra rozptylu: souhrnné měřítko, které vyjadřuje rozložení hodnot kolem střední hodnoty (např. směrodatná odchylka, rozptyl).	STDEV VAR (rozptyl)

V **Tabulce 6** můžete nalézt možnosti analýzy numerických dat a v **Tabulce 7** jsou možnosti analýzy textových dat. Tabulky jsme vytvořili na základě tohoto textu:

Peersman, G. (2014). Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation, Methodological Briefs: Impact Evaluation 10, UNICEF Office of Research, Florence.

Tabulka 7: Možnosti analýzy textu

Analýza slovního vyjádření (ústního nebo písemného), včetně rozhovorů, dokumentů a otevřených otázek v dotaznících.
Obsahová analýza: redukce velkého množství nesouvislého textového obsahu na údaje, s nimiž se dá pracovat a které jsou relevantní pro výzkum / hodnotící otázky.
Popisy: sestavení koherentního popisu změn, k nimž došlo v rámci jednotlivce, komunity, místa, programu či politiky.
Časová osa: seznam klíčových událostí v chronologickém pořadí.
Tematické kódování: zaznamenání nebo identifikace pasáží textu nebo obrazů, které spojuje společné téma nebo myšlenka, umožňující indexaci a kategorizaci textu.

DŮLEŽITÉ

Při analýze údajů je velmi důležité určit, k jakým změnám došlo v důsledku projektu a jakou roli v nich hrály jednotlivé aktivity. Je proto nutné odpovědět na otázku, do jaké míry

ovlivnily projektové aktivity dosažení předpokládaných ukazatelů výsledku a jakou roli hrály projektové aktivity mezi jinými faktory ovlivňujícími očekávané změny (viz Kapitola 2.5).

Analýzu údajů je vhodné vztáhnout k dříve popsané teorii změny přijaté v rámci popisu logiky projektu. Při plánování změny na začátku projektu jste přijali určité předpoklady o podmínkách, které musí být splněny (poskytnuté zdroje, realizované aktivity), aby bylo možné dosáhnout daných výsledků, tzn., že jste naplánovali řetězec příčiny a následku. Hodnocení ověřuje naši teorii změny – může ji potvrdit nebo odhalit její mezery (např. chybějící / nadbytečné složky) a doporučit zlepšení do budoucna.

Existují tři obecné strategie **kauzální inference** (vyvození závěrů o příčinné souvislosti). Kombinace těchto strategií může zvýšit důvěryhodnost vyvozených závěrů:

Tabulka 7. Metody analýzy údajů pro kauzální atribuci s různými možnostmi

Hypotetický srovnávací přístup	Vypracování odhadu toho, co by se stalo v případě neexistence daného programu nebo politiky; z toho vyplývá použití experimentálních a kvaziexperimentálních metod (tj. rovněž použití kontrolní nebo srovnávací skupiny) nebo modelování.
Konzistentnost důkazů s příčinným vztahem	Identifikace vzorců, které by byly v souladu s kauzálním vztahem, a následné hledání potvrzujících a vyvracejících důkazů. Patří sem mimo jiné: • dosažení průběžných výsledků • kontrola výsledků v porovnání s predikcemi odborníků • kontrola načasování dopadu • komparativní případové studie • kontrola konzistentnosti se stávající odbornou literaturou • sledování procesu (vývoj alternativních hypotéz a jejich ověření) • kvalitativní komparativní analýza
Vyloučení alternativ	Identifikace možných alternativních kauzálních vysvětlení a následné hledání informací, které pomohou určit, zda je lze vyloučit. K těmto možnostem patří: • stopování procesu • vyloučení technických vysvětlení • modelování • identifikace možných vysvětlení, jejich ověření a možné vyloučení

Rozpracováno na základě následujícího zdroje: Rogers, P. (2014). Overview: Strategies for Causal Attribution, Methodological Briefs: Impact Evaluation 6, UNICEF Office of Research, Florence.



KAPITOLA VI

REPORTOVÁNÍ

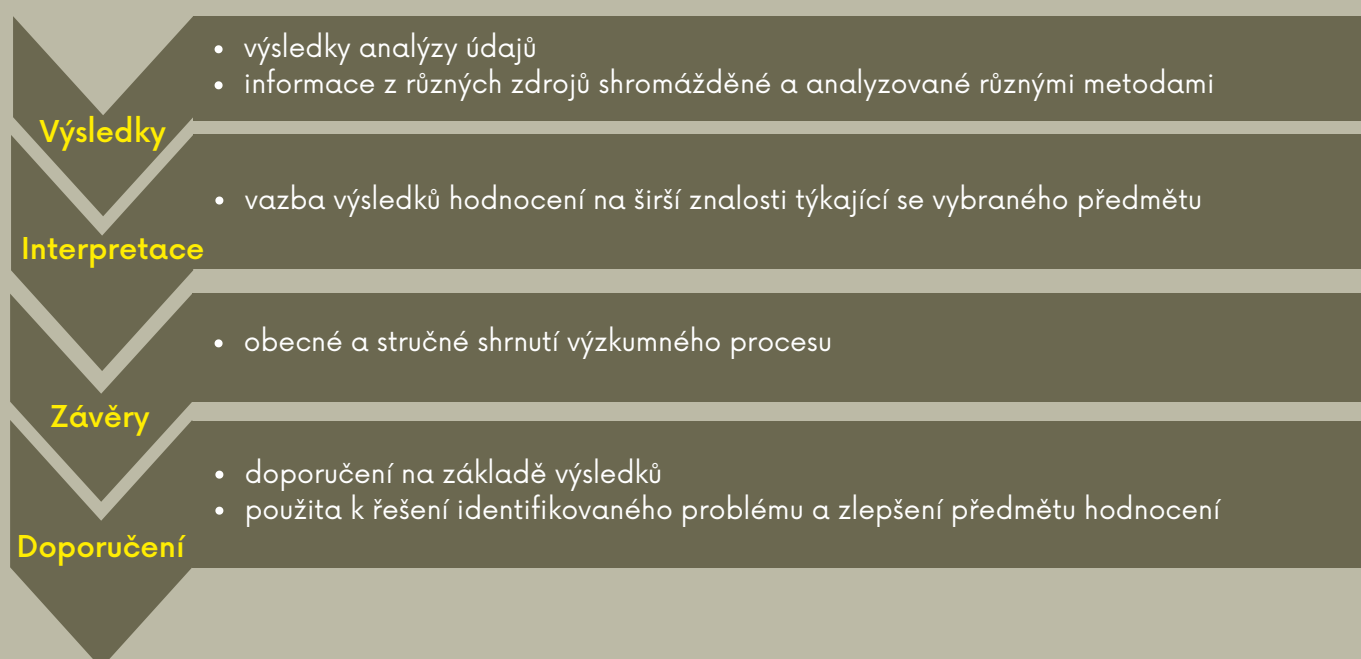


VI. REPORTOVÁNÍ

6.1. Jakým způsobem využít výsledky analýzy údajů?

Po dokončení fáze kvalitativní a kvantitativní analýzy údajů máte k dispozici množství informací, které je potřeba správným a vhodným způsobem použít. Tyto informace vám pomohou získat znalosti, na základě kterých budete přijímat správná rozhodnutí týkající se zlepšení projektu (např. jak jej lépe přizpůsobit potřebám příjemců, jak dosáhnout podobných účinků s využitím menších zdrojů, jak zajistit větší dopad a udržitelnost výsledků projektu).

Diagram 3: Vztah mezi zjištěními (výsledky analýzy údajů) a jejich interpretací, závěry a doporučeními



Na základě **zjištění** provedených analýz můžete vyvodit **závěry** týkající se jevů nebo problémů **identifikovaných** během hodnocení. Tyto závěry se týkají především **záležitostí** popsanych v **hodnoticích otázkách**, ale mohou zahrnovat i problémy, které byly **diagnostikovány dodatečně** během výzkumu.

V hodnotící zprávě byste měli prezentovat nejen **zjištění** vyplývající z hodnotícího výzkumu, ale také jejich **interpretaci** (tj. ve vztahu k širší znalosti zkoumané problematiky), **závěry** vyvozené ze získaných údajů a odpovídající **doporučení**. Výše uvedený diagram představuje vztahy mezi těmito prvky. Chcete-li projít tímto procesem, můžete použít otázky, které doprovázejí následující fáze (ve výše uvedeném diagramu jsou označeny kurzívou).

Níže naleznete příklad procesu formulování závěrů a doporučení týkajících se vzdělávacího projektu zaměřeného na skupinu NEET (zjištění se týkají kvantitativní části výzkumu).

Nástroj 8: Příklad vztahu mezi zjištěními vyplývajícími z hodnocení, jejich interpretací, závěry a doporučeními



ZJIŠTĚNÍ	• Odborný výcvik reagoval na potřeby 71 % účastníků. • Výcvik měkkých dovedností byl užitečný pro 63 % příjemců. • 85 % osob, které jsou nezaměstnané 6 až 12 měsíců, se chce účastnit odborného výcviku a 64 % školení měkkých dovedností. • 26 % osob, které jsou nezaměstnané 6 až 12 měsíců, a 9 % dlouhodobě nezaměstnaných (tj. od 3 do 5 let) vyjádřilo ochotu zúčastnit se výše uvedených školení.
INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	• Zkoumání potřeb cílové skupiny umožnilo přizpůsobit nabídku školení jejich očekáváním. • Delší období nezaměstnanosti snižuje motivaci příjemců projektu účastnit se aktivačního školení. Je to důsledek nedůvěry v možnost najít si práci, která se postupem času zvyšuje.
ZÁVĚRY	• Obě formy vzdělávání zaměřené na profesní aktivaci nezaměstnaných byly užitečné a přiměřené potřebám většiny příjemců. • Osoby, které byly nezaměstnané kratší dobu, měly větší zájem o účast v aktivačním výcviku než dlouhodobě nezaměstnaní.
DOPORUČENÍ	• Zvýšit relevantnost podpory nabízené v rámci projektu z hlediska potřeb dlouhodobě nezaměstnaných příjemců, například formou podrobného zkoumání očekávání dané skupiny, nabídky profesionálního poradenství, stáží a individuální podpory odborného školitele, stejně jako přímého kontaktu s lidmi, kteří si po delší době našli zaměstnání. • Zvýšení úrovně užitečnosti realizovaného školení díky změnám v jeho programech, délce trvání a metodách realizace se zvláštním zřetelem na...(konkrétní úpravy by měly být navrženy například v oblastech označených respondenty).

Nezapomeňte vzít v úvahu různé aspekty související s hodnoticím výzkumem, např. **použité metody** (kvalitativní, kvantitativní), **metody výběru vzorků** a míru reakce (úroveň návratnosti dotazníků), které mohou vést k určitým **omezením** při formulování závěrů.

PRAVIDLA FORMULOVÁNÍ ZÁVĚRŮ:

- Přistupujte ke svým závěrům **kriticky**, dívejte se na ně s **odstupem** a neustále hledejte **alternativní vysvětlení** zjištěných jevů. Vždy stojí za to konzultovat své závěry s jinou, pokud možno zkušenější osobou („kritickým přítelem“), která bude schopna podívat se na ně „nezatíženým, objektivním pohledem“ díky tomu, že není zapojena do hodnocení.
- Ujistěte se, že správně **interpretujete** výroky účastníků výzkumu, např. s nimi své závěry **ověřte**. Pokud si nejste zcela jisti daným závěrem, zjemněte jej pomocí výrazů „**pravděpodobně**“, „**patrně**“, „**nejspíš**“.
- Nezobecňujte závěry na celou populaci (tj. osoby, které se výzkumu nezúčastnily), pokud jste použili kvalitativní metody nebo pokud nebyl studovaný vzorek vybrán náhodně.

V [online kurzu](#) se dozvíte, jak se vyhnout chybám při formulování závěrů.

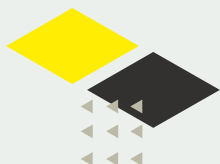
JAKÝM ZPŮSOBEM FORMULOVAT DOPORUČENÍ?

- Uspořádejte je tematicky (např. projektový management, spolupráce s partnery, realizované aktivity, účinky projektu).
- Uveďte **silné i slabé stránky** předmětu hodnocení. Nesoustřeďte se pouze na negativa – ukažte také ty oblasti, které fungují dobře a nepotřebují žádné změny. Pokud se soustředíte pouze na pozitiva, naruší to důvěryhodnost hodnocení.
- Dbejte na to, aby doporučení byla **podrobná, přesná a realistická** (schopná implementace), aby byla také **praktická, správná a užitečná**.
- Přiřaďte ke každému doporučení: **příjemce** (s nímž toto bude předem dohodnuto), **termín realizace** a **stupeň důležitosti**; zvýšíte tak šanci na jeho implementaci.

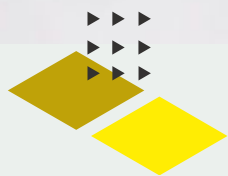
Závěry a doporučení lze prezentovat ve **stručné a výstižné tabulce** představující shrnutí předkládané zprávy, nebo samostatný „konečný produkt“ hodnocení. Níže uvádíme příklad tabulky s doporučeními týkajícími se hodnocení vzdělávacího projektu (Nástroj 9A):

Problémová oblast: Organizace školení	
Problém/fenomén	Výuka probíhá až do 20:00 hodin.
Příčina	Organizátoři chtějí realizovat školení během jednoho dne a ušetřit tak peníze za pronájem místnosti.
Následek	Účastníci školení jsou na konci výuky unaveni; v takto pozdních hodinách nejsou schopni vstřebávat nové informace.
Důležitost	Klíčová
Adresát/ka doporučení	Organizátor školení (uveďte příslušný subjekt)
Doporučení	Začněte a ukončete výuku dříve (nejpozději do 18:00 hodin) nebo rozdělte školení do dvou dnů.
Výhody	Lepší osvojení znalostí účastníky a větší spokojenost s účastí na školení.
Termín	Okamžitě (pokud možno uveďte konkrétní datum)

Zjednodušená verze tabulky se závěry a doporučeními může vypadat takto (Nástroj 9B):



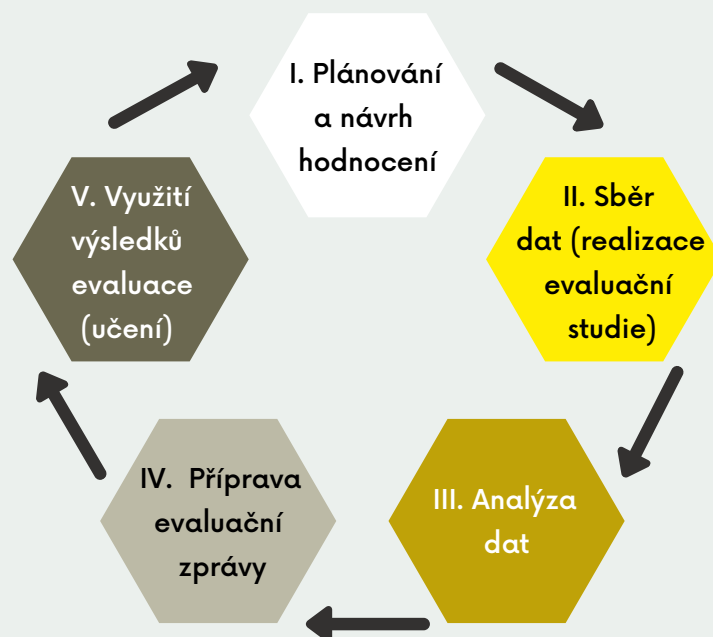
Problém	Závěr	Doporučení	Předpokládaný výsledek realizace doporučení	Adresát/ka doporučení	Termín



6.2. Čím se vyznačuje kvalitní zpráva?

Zpráva představuje **završení** procesu evaluace, protože prezentuje jeho koncepci, průběh výzkumu a výsledná zjištění, stejně jako závěry a doporučení, která z nich vyplývají.

Diagram 4: Proces evaluace



V průběhu procesu hodnocení bývají sestavovány **různé druhy zpráv**, např.:

Tabulka 9: Druhy zpráv

Zahajovací zpráva – počáteční (metodická) – popisuje podrobně koncepci hodnocení (vydána před zahájením výzkumu)	Závěrečná – prezentuje koncepci hodnocení, jeho zjištění a závěry a doporučení (vydána po dokončení výzkumu a analýzy zjištění vyplývajících z výzkumu)
Částečná – obsahuje některé části průběžného hodnocení (např. úkoly v rámci projektu, které již byly dokončeny)	Komplexní – obsahuje průběžné hodnocení v plném rozsahu
Periodická – sestavena v rámci průběžného hodnocení (např. každých 3-6 měsíců)	Roční, pololetní, čtvrtletní – sestavena v rámci průběžného hodnocení (zpráva z tohoto hodnocení nemusí obsahovat dané časové období, např. následující úkoly v rámci projektu)
Ve verzi návrhu – první verze zprávy je předložena zainteresovaným stranám k vyjádření a opravám	V konečné verzi – další opravená verze je obvykle finální

Závěrečná zpráva může mít **různou formu**, která by měla **odpovídat potřebám** jednotlivých skupin příjemců (zainteresovaných stran), stejně jako obsah zprávy. Výsledky hodnocení mohou být **prezentovány a propagovány** např. následujícím způsobem:

- **závěrečná zpráva v elektronické podobě** (méně často v tištěné podobě) distribuovaná zainteresovaným stranám a/nebo zveřejněná na **internetu** (např. na webových stránkách projektu nebo zadavatele hodnocení)
- **souhrnný přehled zpráv** ve formě informačních složek / brožur obsahujících klíčové závěry a doporučení
- **multimediální prezentace** během konferencí a jednání, např. se zainteresovanými stranami, partnery
- **infografika** zveřejněná na webových stránkách projektu a v sociálních médiích a zaslaná do místních médií,
- tištěné **plakáty** prezentované na různých akcích, jako jsou např. konference či pikniky
- **filmy** (videoprezentace) určené širokému publiku (včetně rozptýleného publika) a zveřejněné na internetu
- **následná opatření** – prezentace týkající se účinků realizace doporučení



Zpráva ve formě rozšířeného textového dokumentu může mít následující strukturu:

- **titulní strana** – název smluvní instituce, název instituce provádějící hodnocení (pokud bylo hodnocení externí), datum sestavení, autoři, název (např. ex-post hodnocení projektu X)
- **shrnutí** – hlavní prvky koncepce hodnocení, klíčová zjištění, závěry a doporučení (nutno uvést u obsáhlejších zpráv)
- **obsah** – umožňující automaticky přejít na konkrétní stránku zprávy
- **seznam zkratk** (případně definice specifických termínů)
- **úvod** – informace o zadavateli, typ a termín dokončení hodnocení, název hodnoceného projektu, zdroje financování a název organizace, která projekt realizovala
- **předmět a rozsah hodnocení** – stručný popis hodnoceného projektu a částí projektu, které byly předmětem hodnocení
- **cíle hodnocení** – vysvětlení, proč bylo hodnocení prováděno, co se od něj očekává
- **hodnoticí kritéria a hodnoticí otázky** – způsob, jakým byla stanovena hodnota předmětu hodnocení/co jsme se měli dozvědět prostřednictvím hodnocení
- **záležitosti týkající se použité metodologie** – popis zdrojů informací a použitých výzkumných metod, metod výběru vzorků, průběhu výzkumu, míry responzivity (jaké procento respondentů se průzkumu zúčastnilo). Dále je vhodné popsat problémy, které se vyskytly při realizaci výzkumu, a způsoby a výsledky jejich řešení
- **popis zjištění vyplývajících z hodnocení** – popis kvalitativních a kvantitativních zjištění shromážděných během výzkumu a jejich interpretace s použitím přijaté metody prezentace (např. podle hodnoticích kritérií/otázek). Zjištění z různých zdrojů a zjištění získaná různými metodami by měla být vzájemně konfrontována (na základě triangulace). Každá kapitola může obsahovat dílčí shrnutí
- **závěry a doporučení** – stručná, ale výstižná odpověď na hodnoticí otázky. Závěry musejí vycházet ze zjištění studie a doporučení by s nimi měla úzce souviset
- **přílohy/dodatky (volitelné)** – např. použité výzkumné nástroje, shrnutí ve formě tabulek, případové studie, atd.

Je třeba si uvědomit, že bez ohledu na zvolenou formu zprávy budou jakékoli změny obsahu tohoto dokumentu v případě jak externího, tak interního hodnocení vyžadovat **souhlas hodnotitele/telky**.

Chcete-li se dozvědět více o tabulce poznámek k hodnoticí zprávě, projděte si náš [on-line kurz](#).

Kvalitní hodnoticí zpráva by měla splňovat následující požadavky:

- přiměřeně **odpovídat** podmínkám smlouvy a potřebám příjemců a být formulována jazykem srozumitelným těmto příjemcům
- obsahovat seznam použitých **zkratk** (případně definice **klíčových pojmů**, pokud má být zpráva předložena širšímu publiku, které je nemusí znát)
- mít **jasnou a srozumitelnou** strukturu
- být **stručná** a zároveň **vyčerpávajícím způsobem** odpovědět na hodnotící otázky (bez zdlouhavého a zbytečného „tlachání“)
- vycházet z **důvěryhodných a spolehlivých** zjištění, která byla předmětem řádné analýzy
- prezentovat nejen získaná **zjištění**, ale také jejich **interpretaci**, a současně uvést vztah mezi údaji a závěry
- obsahovat **odůvodněné závěry** a s nimi související **užitečná doporučení**
- obsahovat **grafické prvky** (tabulky, grafy, diagramy) a **citace** z výpovědí respondentů, které činí obsah zprávy přitažlivějším

Nástroj 10 (následující strana/přílohy) vám pomůže ověřit **kvalitu** hodnoticí zprávy, neboť obsahuje podrobná kritéria pro posouzení kvality. Můžete si vybrat hodnoticí stupnici (numerickou nebo verbální) a posoudit vlastní nebo externí zprávu. Například hodnocení pomocí numerické stupnice od 1 do 5, kde 1 je nejnižší a 5 nejvyšší hodnocení, nebo stupnice slovního hodnocení, např. „výborný“, „velmi dobrý“, „dobrý“, „dostatečný“, „nedostatečný“.



6.3. Jakým způsobem předložit to, co je potřeba, příjemcům a příjemkyním vašeho hodnocení

Možnost **využít zjištění vyplývající z hodnocení** závisí na **typu** hodnocení, tj. na okamžiku/fázi projektu, v nichž se hodnocení provádí.

Největší šanci na zavedení změn přináší **hodnocení ex-ante** prováděné v době, kdy hodnocený projekt ještě nebyl zahájen.

Nástroj 10. TABULKA HODNOCENÍ KVALITY ZPRÁVY

Definujte si vlastní škálu - číselnou/slovní:

--	--	--	--	--

KRITÉRIA HODNOCENÍ KVALITY ZPRÁVY

Podle následujících kritérií je zpráva:

1. Odpovídající rozsah a splnění informačních potřeb:

- Splňuje zpráva požadavky smlouvy? (je-li to relevantní)
- Poskytuje zpráva vyčerpávající odpovědi na zkoumané otázky?
- Popisuje zpráva podrobně záležitosti týkající se použité metodologie?
- Obsahuje zpráva závěry a doporučení?

2. Jasnost, srozumitelnost: Je jazyk zprávy přizpůsobený jejím příjemcům?

3. Adekvátnost použitých metod:

- Byla použita vhodná testovací metoda?
- Pomohly použité metody získat informace umožňující zodpovědět hodnotící otázky?

4. Spolehlivost dat:

- Byly údaje shromážděny vhodným způsobem?
- Byla zaručena spolehlivost sběru údajů?

5. Řádná analýza dat:

- Byla řádně provedena kvalitativní analýza údajů?
- Byla řádně provedena kvantitativní analýza údajů?
- Byla zjištění správně interpretována?
- Umožňují získaná zjištění odpovědět na zkoumané otázky?

6. Spolehlivé a objektivní závěry:

- Obsahuje zpráva logické a přiměřené závěry vyplývající z analýzy údajů?
- Je jejich aplikace nestranná a nezátížená vlivem zainteresovaných stran?

7. Užitečná doporučení:

- Jsou doporučení použitelná, přiměřená a podrobná?
- Zahrnují doporučení adresáty a datum implementace?
- Byla doporučení odsouhlasena s adresáty?

8. Kvalita a rozsah příloh:

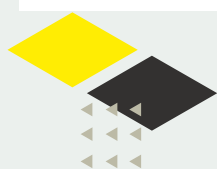
- Obsahují přílohy veškeré nezbytné doplňující informace?
- Obsahují přílohy informace, které by měly být uvedeny v hlavní části zprávy?

9. Ostatní záležitosti: _____

Vzhledem ke specifickým omezením hodnocení

(t.j. _____)

je zpráva z hodnocení celkově hodnocena jako: _____



V případě **hodnocení** uprostřed projektového období je možnost využít doporučení k zavedení konkrétních změn omezená, protože projekt již probíhá a jednotlivé kroky jsou postupně realizovány. Nicméně některé prvky projektu je ještě možné změnit, např. za účelem lepšího přizpůsobení probíhajících aktivit potřebám jejich beneficentů, zajištění dosažení předpokládané úrovně plánovaných ukazatelů nebo jejich přizpůsobení změněným podmínkám realizace projektu.

Zjištění vyplývající z následného **hodnocení ex-post** vám pomohou pouze při plánování dalších (stejných nebo podobných) projektů, protože hodnocený projekt byl již dokončen.

Pokud se zjištění plynoucí z hodnocení týkají problémů v oblasti organizace nebo řízení projektu, můžete je využít v aktuální práci.

Distribuce zjištění plynoucích z hodnocení (nejčastěji ve formě závěrů a doporučení) mezi zainteresovanými stranami je velmi důležitou etapou, neboť přispívá k lepšímu **pochopení** potřeby změny, k **posílení spolupráce, odhodlání a motivace** k jednání a k získání **podpory** v tomto procesu.

Sdílení zjištění plynoucích z hodnocení s dalšími lidmi/subjekty může prokázat vaši schopnost sebereflexe, pokud jde o **hodnotu a kvalitu** vašich aktivit. Je známkou vaší připravenosti zapojit se do **diskuse** o různých aspektech předmětu hodnocení, schopnosti posoudit jeho **silné a slabé stránky** a touhy dále se **rozvíjet a zlepšovat** ve spolupráci s dalšími zainteresovanými stranami.

V **Nástroji 11** můžete shrnout způsoby šíření výsledků evaluace (formulář v příloze):

PŘÍJEMCI/PŘÍJEMKYNĚ VÝSLEDKŮ Komu jsou informace adresovány?	Naše organizace	Zainteresovaná strana / Partner	Ostatní příjemci, např. místní komunita
FORMA PREZENTACE INFORMACÍ V jaké formě by měly být informace prezentovány?	Textový dokument	Multimediální prezentace	Infografika
ÚČEL Proč chcete informovat příjemce?	Zavedení změn vedoucích ke zlepšení projektu	Zlepšení spolupráce při realizaci projektu	Posílení veřejné podpory projektu
PROHLÁŠENÍ/ OBSAH Co chcete sdělit? O čem chcete příjemce informovat?	Problémy, s nimiž jsme se setkali; příležitosti ke zlepšení; nezbytné změny v dalším vydání projektu	Průběh realizace projektu, problémy, s nimiž jsme se setkali, příležitosti ke zlepšení	Míra dosažení plánovaných výsledků, přizpůsobení projektu potřebám příjemců, užitečnost projektu
TERMÍN Kdy je vhodné informovat příjemce?	Pravidelně a formou shrnutí projektu	Periodicky a na konci projektu	Na konci projektu



Závěrem

Pokud čtete tyto řádky, pravděpodobně jste prostudovali celý dokument a dozvěděli jste se, jak hodnotit projekty a proč je hodnocení dobré, a to zejména pokud jde o projekty zaměstnávání mladých lidí a pokud chcete zhodnotit skutečný (reálný) dopad těchto projektů.

Pomocí participativních metod hodnocení získáte informace, které budou zásadní pro přijetí klíčových rozhodnutí ve vztahu k projektu a zároveň velice důležité pro zainteresované strany, zejména donory. Navíc posílíte postavení účastníků a účastnic a zajistíte lepší informovanost, koordinaci a motivaci projektového týmu.

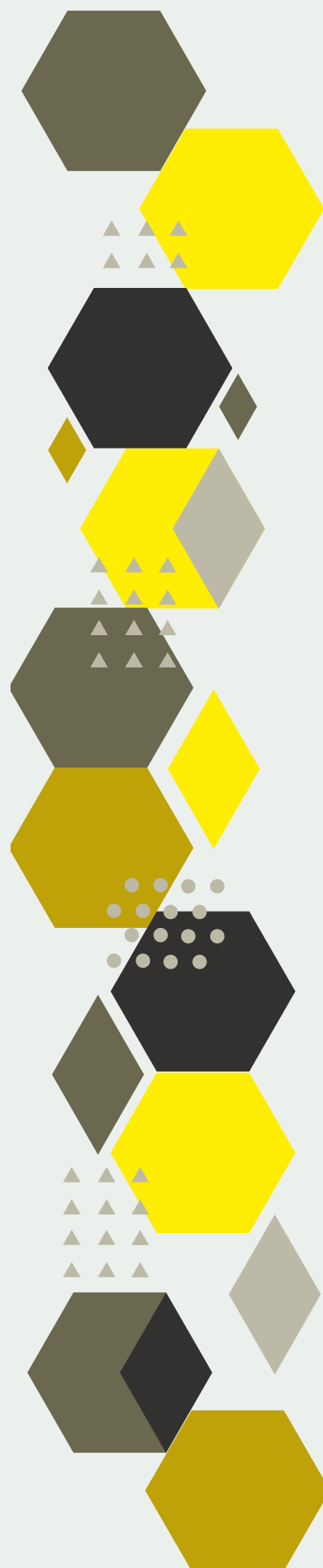
V konečném důsledku je to cesta ke zvýšení relevance, účinnosti, udržitelnosti a účelnosti projektů – prostě a jednoduše k lepším projektům.

V zájmu zjednodušení vašeho procesu hodnocení můžete použít vzorové šablony hodnoticích nástrojů – viz Přílohy. Pokud chcete proniknout do problematiky hodnocení ještě hlouběji – využijte online kurz a aktivity v oblasti vytváření kontaktů a sítí v rámci projektu Youth Impact – vše na stránkách www.youth-impact.eu

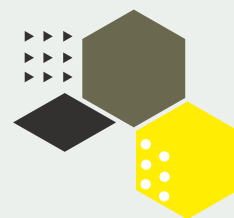
Další zdroje informací

Zajímavé online zdroje informací týkajících se hodnocení o evaluaci obecně:

- [European Evaluation Society](#): zejména pracovní skupina "Emerging Evaluators"
- [Polská evaluační společnost](#)
- [Česká evaluační společnost](#)
- [Slovenská evaluační společnost](#)
- [International Organization for Cooperation in Evaluation](#)
- <https://www.betterevaluation.org/>
- [UNICEF methodological briefs](#)
- [ILO Guide on Measuring Decent Jobs for Youth](#)
- [Participatory evaluation with young people](#)

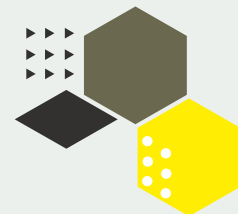


Reference



- BABBIE, Earl R. The practice of social research. 13th ed. [Belmont]: Wadsworth Cengage Learning, c2013. ISBN 978-1-133-05009-4.
- BARBOUR, Rosaline. Doing Focus Groups. Londýn: SAGE Publications, 2007. ISBN 978-1473912441.
- BARTOSIEWICZ-NIZIOŁEK, Monika, Monika MARCINKOWSKA-BACHLIŃSKA, Wanda KOZYRA, Alicja KARCZMARCZYK a Joanna ŻEBROWSKA. Zaproszenie do ewaluacji, zaproszenie do rozwoju. Varšava: KOWEŻiU, 2014. ISBN 978-83-64108-46-4.
- BIENIAS, Stanisław, Piotr STRZĘBOSZEWSKI a Elżbieta OPAŁKA. Ewaluacja. Poradnik dla pracowników administracji publicznej. Varšava: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012. ISBN 978-83-7610-327-3.
- BLALOCK, Hubert M. Social statistics. London: McGraw-Hill, 1960. International student edition (McGraw-Hill).
- CHECKOWAY, Barry a Katie RICHARDS-SCHUSTER. Participatory evaluation with young people. Ann Arbor: School of Social Work of the University of Michigan.
- DAVIES, Rick a Jess DART. The Most Significant Change (MSC) Technique: A Guide to Its Use. 2005.
- FERGUSON, George Andrew a Yoshio TAKANE. Statistical analysis in psychology and education. 3rd edition. New York: McGraw-Hill, 1971. ISBN 978-0070205055.
- FLICK, Uwe. Designing Qualitative Research. Londýn: Sage Publications, 2007. ISBN 978-0761949763.
- GIBBS, Graham R. Analyzing Qualitative Data. Londýn: Sage Publications, 2007. ISBN 978-0761949800.
- GOODRICK, Delwyn. Comparative Case Studies. Methodological Briefs: Impact Evaluation 9. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- HAYNES, Laura, Owain SERVICE, Ben GOLDACRE a David TORGERSON. Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials. Cabinet Office Behavioural Insights Team, 2012.
- Guide on Measuring Decent Jobs for Youth: Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes. Ženeva: International Labour Organization, 2018. ISBN 978-92-2-131670-1.
- GUIJT, Irene. Participatory Approaches. Methodological Briefs: Impact Evaluation 5. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- W. K. Kellogg Foundation: Logic Model Development Guide. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation, 1998.
- KLOOSTERMAN, Paul, Kerstin GIEBEL a Ozgehan SENYUVA. T-Kit No.10: Educational Evaluation in Youth Work. Strasbourg Cedex: Council of Europe and European Commission, 2007. ISBN 92-871-6023-2.
- KVALE, Steinar. Doing Interviews. Londýn: SAGE Publications, 2007. ISBN 9780761949770.





- HAMAN, Jacek, Grzegorz LISSOWSKI a Mikołaj JASIŃSKI. Podstawy statystyki dla socjologów. 2. wydání. Varšava: Wydawnictwo Naukowe Scholar, 2011. ISBN 978-837-383-564-1.
- MAZIARZ, Marek, Tomasz PIEKOT, Marcin POPRAWA, Bartosz BRODA, Adam RADZISZEWSKI a Grzegorz ZARZECZNY. Jak napisać raport ewaluacyjny. Varšava: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012.
- MAZIARZ, Marek, Tomasz PIEKOT, Marcin POPRAWA, Bartosz BRODA, Adam RADZISZEWSKI a Grzegorz ZARZECZNY. Język raportów ewaluacyjnych. Varšava: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2012. ISBN 978-83-7610-382-2.
- MILES, Matthew B., A. M. HUBERMAN a Johnny SALDAÑA. Qualitative data analysis: a methods sourcebook. Fourth edition. Los Angeles: SAGE, [2020]. ISBN 978-1506353074.
- PEERSMAN, Greet. (2014). Overview: Data Collection and Analysis Methods in Impact Evaluation. Methodological Briefs: Impact Evaluation 10. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- RAPLEY, Tim. Doing Conversation, Discourse and Document Analysis. Londýn: SAGE Publications, 2007. ISBN 978-0761949817.
- ROGERS, Patricia. Theory of Change. Methodological Briefs: Impact Evaluation 2. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- ROGERS, Patricia. Overview: Strategies for Causal Attribution. Methodological Briefs: Impact Evaluation 6. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- ROGERS, Patricia. Overview of Impact Evaluation. Methodological Briefs: Impact Evaluation 1. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- SILVERMAN, David. Interpreting Qualitative Data. 2. wydání. Londýn: SAGE Publications, 2001. ISBN 978-0761968658.
- SILVERMAN, David. Doing Qualitative Research. 2. wydání. Londýn: SAGE Publications, 2001. ISBN 978-1412901970.
- WIECZORKOWSKA, Grażyna, Piotr KOCHAŃSKI a Magdalena ELJASZUK. Statystyka: Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych. 3. wydání. Varšava: Scholar, 2005. ISBN 83-7383-162-2.
- WHITE, Howard a Shagun SABARWAL. Quasi-Experimental Design and Methods. Methodological Briefs: Impact Evaluation 8. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- WHITE, Howard, Thomas DE HOOP a Shagun SABARWAL. Randomized Controlled Trials. Methodological Briefs: Impact Evaluation 7. Florencie: UNICEF Office of Research, 2014.
- WOODHOUSE, Emily, E. J. MILNER-GULLAND a Emiel DE LANGE. Evaluating the impacts of conservation interventions on human wellbeing: Guidance for practitioners. Londýn: IIED, 2016. ISBN 978-1-78431-375-3.



1	Jaký širší problém má projekt řešit?	
2	Jaká je cílová skupina (uživatelé) projektu? Kdo bude přímým příjemcem aktivit uskutečněných v rámci projektu?	
3	Jaká je předpokládaná změna u uživatelů/lek v důsledku jejich účasti v projektu?	
4	Jakých výsledků v rámci projektu je potřeba dosáhnout, aby mohla být očekávaná změna považována za uskutečněnou? (Uveďte seznam všech výsledků a očísľujte je)	
5	Jaké výstupy musí být vytvořeny a poskytnuty uživatelům/kám, aby bylo dosaženo výše uvedených výsledků? (Uveďte seznam všech výstupů a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výsledkům)	
6	Jaké projektové aktivity jsou nutné k vytvoření a dosažení výše uvedených výstupů a výsledků? (Uveďte seznam všech aktivit a očísľujte je v pořadí odpovídajícím výstupům)	
7	Jaké vstupy/zdroje jsou nutné k realizaci výše uvedených kroků? (např. čas potřebný k dosažení změn/ řešení problému, lidské, finanční, technické zdroje, vybavení, prostory)	
8	Jaké jsou nezbytné stupně na pomyslném schodišti vedoucím k dosažení cíle projektu?	1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____ 5) _____
9	Jaké faktory mohou přispět k této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	Projektové faktory (plynoucí z realizace projektu) 1) _____ 2) _____ 3) _____ Mimoprojektové faktory 1) _____ 2) _____ 3) _____
10	Jaké faktory mohou působit proti této změně? Zvažte faktory v rámci projektu i mimo projekt. Uveďte je v pořadí podle síly jejich vlivu.	Projektové faktory (plynoucí z realizace projektu) 1) _____ 2) _____ 3) _____ Mimoprojektové faktory 1) _____ 2) _____ 3) _____

Nástroj 2: TABULKA UKAZATELŮ ÚČINKŮ PROJEKTU

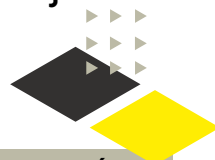
(výstupy, výsledky a dopad) - včetně zdrojů informací umožňujících ověření jejich úrovně

	Jaké UKAZATELE budou použity při hodnocení dosažení účinků projektu?	Kdo nebo co může být ZDROJEM INFORMACÍ potřebných k ověření úrovně ukazatelů (k porovnání úrovně plánovaných a skutečně dosažených výsledků)?
VÝSTUPY Významné zboží/služby, které příjemce/příjemkyně obdrží (nebo se účastní jejich „produkce“) v průběhu projektu Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům		
VÝSLEDKY (TVRDÉ A MĚKKÉ) Přímé a okamžité účinky (ve hmotné i nehmotné podobě) Ve vztahu ke konkrétním provozním cílům hodnoceného projektu		
DOPAD Širší účinky projektu přesahující přímé a okamžité účinky; změny způsobené projektem, k nimž došlo v rámci sociální skupiny nebo komunity příjemců/příjemkyň. Ve vztahu k obecným strategickým cílům hodnoceného projektu.		



Nástroj 3. Tabulka diagnózy evaluačních potřeb zainteresovaných stran projektu

Autoři: Monika Bartosiewicz-Niziołek, Sławomir Nałęcz
Tento nástroj je součástí Příručky pro evaluaci zaměstnávání mladých lidí,
vytvořené v rámci projektu YOUTH IMPACT



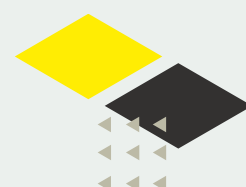
	1. Prioritní oblasti hodnocení Co se má hodnotit: individuální projektové aktivity, výstupy, výsledky, dílčí cíle, jiné záležitosti?	2. Hodnoticí kritéria a otázky Na jaké otázky by mělo hodnocení odpovědět ve vztahu ke konkrétnímu kritériu/záležitosti? (minimálně jedna otázka pro každé kritérium a téma)	3. Zainteresované strany, které na danou otázku chtějí znát odpověď
1			
2			
3			
	Zainteresované strany (příklady)	4. Druh podpory deklarované zainteresovanými stranami (např. získání, zpracování informací/údajů, konzultace ohledně zjištění vyplývajících z hodnocení, distribuce výsledků)	5. Preferovaná forma hodnoticí zprávy (např. obsáhlý textový dokument, resumé, prezentace, infografika)
	Management organizace, která projekt realizuje		
	Projektový tým		
	Externí odborníci/ce (např. školitelé/ky, vedoucí stáže)		
	Cílová skupina projektu (uživatelky/lé, příjemci/kyně)		
	Financující instituce, sponzor		
	Partner 1		
	Partner 2		

Nástroj 4. TABULKA KONCEPCE HODNOCENÍ

1	Předmět hodnocení – jaký projekt chcete hodnotit?	
2	Rozsah hodnocení – jakou část projektu chcete hodnotit (celý projekt nebo vybrané aktivity/úkol)?	
3	Jakou fázi realizace projektu chcete hodnotit?	
4	Kdo bude realizovat hodnocení?	
5	Cíl a účely hodnocení a plánované použití výsledných zjištění. Cíl a účely mohou souviset s hlavními funkcemi hodnocení: vzdělání, rozhodování, rozvoj, vykazování, propagace, procedurální funkce. Cíle a účely hodnocení by měly souviset s typem, kritérii a otázkami hodnocení.	
6	Kritéria* a hodnotící otázky** - z jakého hlediska by měl být předmět hodnocení posuzován (*) a co se o něm chcete dozvědět (**)? Hodnotící otázky by měly souviset s hodnotícími kritérii, ale můžete přidat i otázky, které nesouvisí s výše uvedenými kritérii, nebo formulovat vlastní kritéria (např. komplementarita, synergie). Hodnotící otázky se mohou týkat: • procesů a aktivit sloužících k realizaci projektu, • dosažených účinků a důvodů zkoumaných jevů, • způsobu fungování projektu (např. systému řízení).	

Nástroj 5. LOGICKÁ MATICE EVALUAČNÍHO VÝZKUMU

Hodnoticí kritéria Z jakého hlediska je hodnocený projekt hodnocen? Přeneste kritéria z hodnoticí tabulky, část 1 (Nástroj 4)	Hodnoticí otázky Co chcete zjistit? Přeneste otázky z hodnoticí tabulky, část 1 (Nástroj 4)	Zdroj informací Kdo nebo co může být zdrojem informací, které umožní zodpovědět hodnoticí otázky? Uveďte různé zdroje (min. 2-3 u každé otázky)	Výzkumné metody Jakým způsobem budou údaje shromažďovány? Uveďte kvalitativní i kvantitativní metody	Výzkumné nástroje Co budete používat ke shromažďování informací? Uveďte kvalitativní i kvantitativní nástroje



Nástroj 6. TABULKA PLÁNOVÁNÍ HODNOCENÍ

1. Časový harmonogram hodnocení
Jak dlouho bude trvat dokončení následujících jednotlivých aktivit/úkolů?

1. Vývoj koncepce hodnocení a příprava evaluačního výzkumu (příprava nástrojů výzkumu, organizace studie)

2. Sběr informací/údajů:

3. Analýza shromážděných údajů (kvantitativní, kvalitativní):

4. Příprava zprávy:

2. Dostupné zdroje,

které lze použít při provádění hodnocení.

a) **Lidské zdroje** (počet osob potřebných k provedení hodnocení a jejich kompetence)

b) **Čas** (jak dlouho nám potrvá realizace hodnocení)

c) **Finanční zdroje** (jaké finanční zdroje plánujete alokovat na hodnocení, např. v procentech projektového rozpočtu).

d) **Informace** (jaké údaje potřebné k zodpovězení hodnoticích otázek jsou v současné době k dispozici, jaké zprávy, dokumenty, statistické údaje můžete použít)

3. Forma prezentace

zjištění plynoucích z hodnocení



Nástroj 7. TABULKA PRO SHRnutí INFORMACí ZÍSKANÝCH Z ROZHOVORŮ

	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3
Informace o dotazované/m (místo zaměstnání, pracovní zkušenosti, účast v dalších vzdělávacích kurzech na toto téma)			
Přiměřenost školení potřebám dotazované/ho (předmět, úroveň, způsob realizace školení, hodnocení školicích materiálů, chybějící složky, metoda organizace)			
Dopad a udržitelnost účinků školení (užitečnost získaných znaností a dovedností, jejich vliv na profesionální situaci a osobní rozvoj dotazovaného)			
Shrnutí (silné a slabé stránky školení, další komentář, doporučení - co a jak by se mělo v budoucnu změnit)			



Nástroj 8. VZTAH MEZI ZJIŠTĚNÍMI VYPLÝVAJÍCÍMI Z HODNOCENÍ, JEJICH INTERPRETACÍ, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍMI



Autorka: Monika Bartosiewicz-Niziolek

Tento nástroj je součástí Příručky pro evaluaci zaměstnávání mladých lidí,
vytvořené v rámci projektu YOUTH IMPACT

ZJIŠTĚNÍ



INTERPRETACE
VÝSLEDKŮ



ZÁVĚRY



DOPORUČENÍ

Nástroj 9A. TABULKA DOPORUČENÍ

Problémová oblast:

Problém/fenomén			
Příčina			
Následek			
Důležitost	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	KLÍČOVÁ
Adresát/ka doporučení			
Výhody			
Doporučení			
Termín			



Nástroj 9B. ZJEDNODUŠENÁ TABULKA DOPORUČENÍ

	Problém	Závěr	Doporučení	Předpoklá- daný výsledek realizace doporučení	Adresát/ka doporučení	Termín
1						
2						
3						
4						
5						

Autorka: Monika Bartosiewicz-Niziołek

Tento nástroj je součástí **Příručky pro evaluaci zaměstnávání mladých lidí**,
vytvořené v rámci projektu YOUTH IMPACT

Nástroj 10. TABULKA HODNOCENÍ KVALITY ZPRÁVY

Definujte si vlastní škálu - číselnou/slovní:

KRITÉRIA HODNOCENÍ KVALITY ZPRÁVY

Podle následujících kritérií je zpráva:

- ### 1. Odpovídající rozsah a splnění informačních potřeb:

- Splňuje zpráva požadavky smlouvy? (je-li to relevantní)
- Poskytuje zpráva vyčerpávající odpovědi na zkoumané otázky?
- Popisuje zpráva podrobně záležitosti týkající se použité metodologie?
- Obsahuje zpráva závěry a doporučení?

- ## 2. Jasnost, srozumitelnost: Je jazyk zprávy přizpůsobený jejím příjemcům?

- ### 3. Adekvátnost použitých metod:

- Byla použita vhodná testovací metoda?
- Pomohly použité metody získat informace umožňující zodpovědět hodnotící otázku?

- #### 4. Spolehlivost dat:

- Byly údaje shromážděny vhodným způsobem?
- Byla zaručena spolehlivost sběru údajů?

- ## 5. Řádná analýza dat:

- Byla řádně provedena kvalitativní analýza údajů?
- Byla řádně provedena kvantitativní analýza údajů?
- Byla zjištění správně interpretována?
- Umožňují získaná zjištění odpovědět na zkoumané otázky?

- ## 6. Spolehlivé a objektivní závěry:

- Obsahuje zpráva logické a přiměřené závěry vyplývající z analýzy údajů?
- Je jejich aplikace nestranná a nezatížená vlivem zainteresovaných stran?

- ## 7. Užitečná doporučení:

- Jsou doporučení použitelná, přiměřená a podrobná?
- Zahrnují doporučení adresáty a datum implementace?
- Byla doporučení odsouhlasena s adresáty?

- ## 8. Kvalita a rozsah příloh:

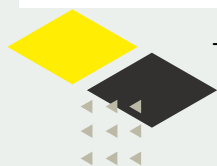
- Obsahují přílohy veškeré nezbytné doplňující informace?
- Obsahují přílohy informace, které by měly být uvedeny v hlavní části zprávy?

9. Ostatní záležitosti: _____

Vzhledem ke specifickým omezením hodnocení

(t,j. _____)

je zpráva z hodnocení **celkově hodnocena jako:** _____



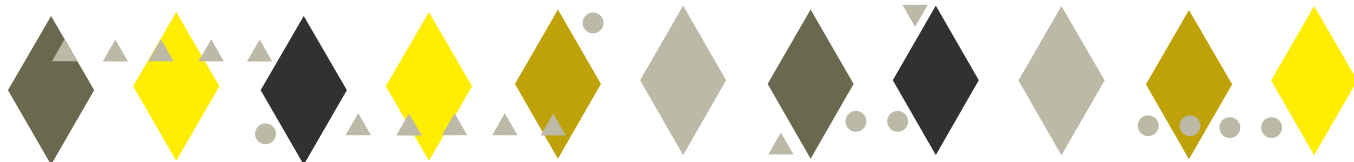
Nástroj 11. DISEMINACE VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ



Autorka: Monika Bartosiewicz-Niziołek

Tento nástroj je součástí **Příručky pro evaluaci zaměstnávání mladých lidí**,
vytvořené v rámci projektu YOUTH IMPACT

PŘÍJEMCI/PŘÍJEMKYNĚ VÝSLEDKŮ Komu jsou informace adresovány?	Naše organizace	Zainteresovaná strana/Partner	Ostatní příjemci, např. místní komunita
FORMA PREZENTACE INFORMACÍ V jaké formě by měly být informace prezentovány?			
ÚČEL Proč chcete informovat příjemce?			
PROHLÁŠENÍ/ OBSAH Co chcete sdělit? O čem chcete příjemce informovat?			
TERMÍN Kdy je vhodné informovat příjemce?			



YOUTH IMPACT

YOUTH IMPACT JE NEZISKOVÝ PROJEKT FINANCOVANÝ Z NORSKÝCH A EHP FONDŮ URČENÝCH NA PODPORU ZAMĚSTNÁVÁNÍ MLADÝCH LIDÍ.

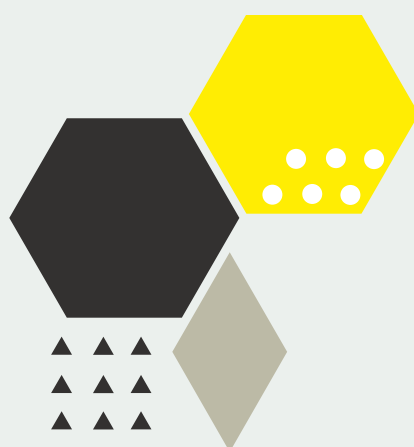
YOUTH IMPACT SE SNAŽÍ PODPOŘIT ORGANIZACE ZAMĚŘENÉ NA PRÁCI SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM A PODNIKÁNÍM MLADÝCH LIDÍ V TOM, ABY SE NAUČILY LÉPE HODNOTIT VLASTNÍ AKTIVITY A FUNGOVÁNÍ A ABY UMĚLY ZMĚŘIT DOPAD SVÝCH PROJEKTŮ.

TÝM PROJEKTU YOUTH IMPACT JE TVOŘEN ČTYŘMI ORGANIZACEMI Z ČESKA, NĚMECKA, POLSKA A SLOVENSKA.



EHP a Norské fondy

EHP A NORSKÉ FONDY PŘEDSTAVUJÍ SYSTEMATICKÝ FINANČNÍ PŘÍSPĚVEK ISLANDU, LICHTENŠTEJNSKA A NORSKA K TOMU, ABY SE EVROPA STÁVALA INKLUZIVNĚJŠÍ, KONKURENCESCHOPNĚJŠÍ A EKOLOGIČTĚJŠÍ.



YOUTH IMPACT
2020
Financováno EHP a Norskými fondy
www.youth-impact.eu