

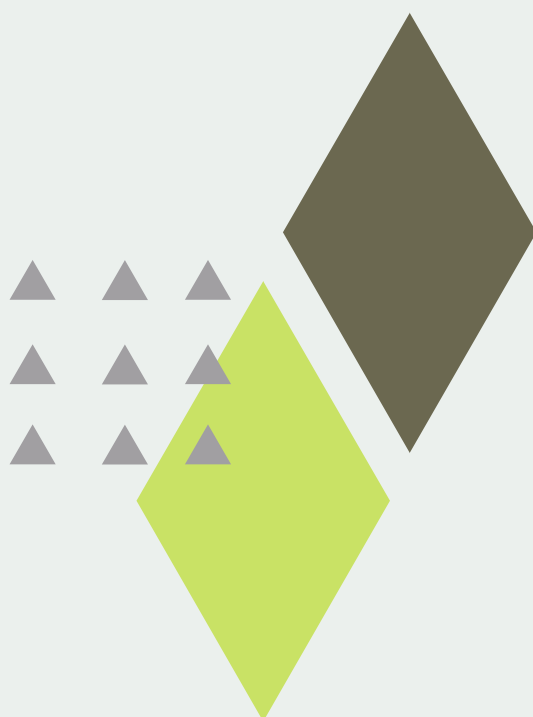
PŘÍRUČKA PRO EVALUACI PODPORY PODNIKAVOSTI MLADÝCH LIDÍ



PŘÍRUČKA PRO EVALUACI PODPORY PODNIKAVOSTI MLADÝCH LIDÍ

Vaše cesta k lepším projektům
zaměřeným na podporu podnikavosti
mladých lidí

PEDAL Consulting s.r.o



BRATISLAVA 2021

projekt YOUTH IMPACT

O PROJEKTU

Cílem projektu YOUTH IMPACT je podpora nevládních, neziskových, soukromých a veřejných organizací zaměřených na zvyšování zaměstnanosti mladých lidí při tvorbě strategií dopadové evaluace přizpůsobených jejich potřebám.

PARTNERSKÉ ORGANIZACE PROJEKTU

Společnost **Channel Crossings** se již více než 25 let aktivně podílí na zvyšování kvality vzdělávání. Projektový tým se více než dvanáct let věnuje realizaci projektů se společenským dopadem. Naší vizí je vybudovat nadnárodní síť nadšenců pro oblast dopadové evaluace.

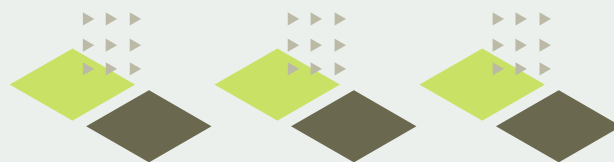
Nadace na podporu místní demokracie (FRDL) je největší polská nevládní organizace zaměřená na podporu rozvoje místní samosprávy. FRDL vnáší do projektu své bohaté zkušenosti v oblasti vzdělávacích služeb, vedení místních projektů podporujících zaměstnanost a podnikavost a také budování místních partnerství napříč všemi sektory.

PEDAL je poradenská společnost, která nabízí široké portfolio služeb v oblasti rozvoje a podpory podnikavosti. Přínos společnosti PEDAL jako partnera projektu spočívá v jejích zkušenostech v oblasti dopadové evaluace projektů orientovaných na podporu podnikavosti.

FIAP je neziskový výzkumný institut pro tvorbu inovativních a preventivních pracovních řešení. Institut realizuje mezioborové výzkumné projekty a nabízí rozsáhlé zkušenosti v oblasti výzkumu zaměřeného na dopadovou evaluaci.



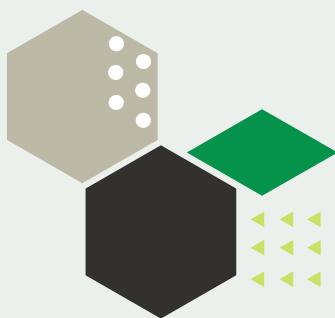
„Spolupráce zaměřená na budování zelené, konkurenceschopné a inkluzivní Evropy“. Projekt Youth Impact financují Island, Lichtenštejnsko a Norsko prostřednictvím Programu pro zaměstnávání mladých lidí EHP a Norských fondů.



OBSAH

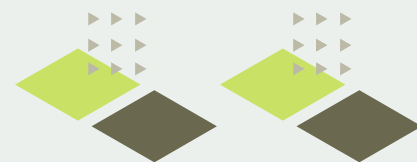
Seznam tabulek	6
Seznam obrázků	6
1. Úvod	7
1.2 Charakteristiky cílové skupiny	8
2. Jaký je náš přístup k evaluaci? Jaké výhody evaluace přináší?	9
3. Jak používat tuto příručku	13
4. Typy projektů na podporu podnikání mladých lidí	14
5. Typy hodnocení podle stádia projektu	15
6. Jak zhodnotím dopad projektu?	17
7. Fáze hodnocení	18
8. Příprava hodnocení	19
8.1 Koncepce hodnocení	22
8.2 Jasně definujte smysl a účel, předmět a rozsah hodnocení	23
8.3 Definujte kritéria hodnocení a hodnotící otázky	25
8.4 Ukazatele projektu	29
8.5 Určení typu potřebných informací	30
8.6 Jasně určení zainteresovaných stran	32
8.7 Identifikace potenciální podpory a pomoci	32
8.8 Identifikace zdrojů informací, které chcete shromáždit	33
8.9 Návrh evaluace dopadu	35
9. Sběr informací	36
9.2 Kvantitativní metody	36
9.3 Kvalitativní metody	38
9.4 Výhody a omezení některých běžných metod sběru informací	42
9.5 Nástroje pro hodnocení	44
10. Analýza informací	45
10.1 Jak analyzovat nashromážděná data	46
10.2 Na co nezapomenout při analýze shromážděných dat	48
10.3 Závěry a doporučení	50
11. Využití informací	51
11.1 Prezentace získaných zjištění	51
11.2 Informovaná rozhodnutí	52
12. Soubor nástrojů	53
12.1 Rozdíl mezi evaluací, monitorováním a auditem	53
12.2 Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu projektu	54

12.3	Nástroje pro přípravnou fázi evaluace	55
12.3.1	Logický rámec hodnocení	55
12.3.2	Ukazatele výsledků	56
12.3.3	Identifikace zainteresovaných stran	57
12.4	Metody a nástroje pro fázi sběru dat	59
12.4.1	Identifikace vhodných metod shromažďování dat	59
12.4.2	Osobní potenciál a cíle – nástroj sebehodnocení	60
12.4.3	Formulář sebehodnocení: Sociální dovednosti a hodnoty	63
12.4.4	Dotazník pro samostatné hodnocení vlastních kompetencí	64
12.4.5	Testy používané k měření úrovně rozvoje dovedností	67
12.4.6	Nástroj „Business Model Canvas“	76
12.5	Nástroje, které lze použít při analýze informací	78
12.5.1	Posouzení výsledků projektu („co“)	78
12.5.2	Posouzení účinnosti projektu („jak“)	78
12.5.3	Techniky kvantitativní analýzy	80
12.5.4	Jakým způsobem prezentovat kvantitativní data	81
12.5.5	Nástroje vhodné pro použití informací	81
13.	Závěr	82
14.	Literatura	83
15.	Přílohy: Nástroje	85



Poděkování

Rádi bychom poděkovali našim polským partnerům z organizace FRDL, jejichž práce týkající se evaluace ve fázi WP4 v rámci projektu Youth Impact nás inspirovala a pomohla nám při tvorbě tohoto dokumentu. Stejným dílem bychom chtěli poděkovat institutu FIAP e.V. za jejich vklad do souboru nástrojů a všem partnerům projektu, jejichž názory a příspěvky vedly k úspěšnému sestavení tohoto dokumentu.



SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy evaluace podle stádia projektu	15
Tabulka 2: Charakteristika vybraných druhů evaluace	16
Tabulka 3: Charakteristika dopadové evaluace	17
Tabulka 4: Evaluační kritéria a související otázky	28
Tabulka 5: Charakteristika ukazatelů	30
Tabulka 6: Výhody a omezení metod shromažďování informací	43
Tabulka 7: Přehled evaluačních metod a nástrojů	44
Tabulka 8: Monitorování, audit a evaluace	53
Tabulka 9: Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu	54
Tabulka 10: Rozdíl mezi vstupy, aktivitami, výstupy, výsledky a dopadem	56
Tabulka 11: Přehled zainteresovaných stran	58
Tabulka 12: Kontrolní seznam k určení možných metod shromažďování potřebných informací	60
Tabulka 13: Nástroj sebehodnocení k posouzení osobního potenciálu a cílů	61
Tabulka 14: Sebehodnoticí formulář sociálních dovedností a osobních hodnot	63
Tabulka 15: Sebehodnoticí formulář k hodnocení vlastních kompetencí	65
Tabulka 16: Kontrolní seznam hodnocení účinnosti projektu	79
Tabulka 17: Kontrolní seznam hodnocení Školení pro nezaměstnané absolventy zaměřeného na podnikání	79
Tabulka 18: Přehled forem prezentace údajů	81



SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Životní cyklus evaluace podpory podnikavosti mladých lidí	18
Obrázek 2: Životní cyklus evaluace podpory podnikavosti mladých lidí – 1. fáze	19
Obrázek 3: Životní cyklus evaluace podpory podnikavosti mladých lidí – 2. fáze	36
Obrázek 4: Životní cyklus evaluace podpory podnikavosti mladých lidí – 3. fáze	45
Obrázek 5: Životní cyklus evaluace podpory podnikavosti mladých lidí – 4. fáze	51
Obrázek 6: Logická rámcová matice	55
Obrázek 7: Příklad ukazatelů výsledků kandidátů	57
Obrázek 8: Vztahy vliv – zájem	59
Obrázek 9: Business model canvas	76
Obrázek 10: Šablona Business model canvas	77
Obrázek 11: Přehled technik kvantitativní analýzy	80



1. Úvod

Účelem tohoto souboru nástrojů je stručně představit praktické nástroje sloužící k evaluaci akcí a projektů zaměřených na podporu podnikavosti mladých lidí. Jinými slovy – cílem tohoto souboru nástrojů je podpořit evaluaci projektů zaměřených na zvyšování podnikatelských dovedností mladých lidí (ve věku 15–24 let), kteří se více než jiné věkové skupiny ve Visegrádkém regionu potýkají s problémy ve fázi přechodu mezi školou a zaměstnáním.

Hlavními příjemci tohoto souboru nástrojů jsou agentury a organizace zaměřené na podporu podnikavosti, poradenské firmy, podnikatelské inkubátory a akcelerátory, sociální podniky, nevládní organizace a další malé a střední podniky, které mají zájem o analýzu některého ze svých projektů nebo základní činnosti ve výše uvedené oblasti. Tato analýza může podpořit:

- hodnocení účinnosti projektu z hlediska dosažení cílů a požadovaných výsledků,
- posouzení užitečnosti projektu pro účastníky a udržitelnosti výsledků projektu,
- posouzení, zda je vhodné v projektových aktivitách pokračovat, nebo je dokonce rozšířit,
- evaluaci dopadu projektu s ohledem na zainteresované strany projektu a širší komunitu (jejich sociální prostředí),
- hodnocení efektivity projektu z hlediska zdrojů vynaložených na jeho realizaci a dosažení výsledků.

Tento soubor nástrojů je doplňkovým materiálem ke kurzu „Towards better projects – blended learning course on evaluation of entrepreneurship support actions“ /Cesta k lepším projektům – kombinovaný vzdělávací kurz zaměřený na evaluaci akcí na podporu zaměstnanosti/, který je k dispozici na e-learningové platformě ZDE. Jeho hlavním záměrem je být pro účastníky kurzu vodítkem při praktickém využití těchto nástrojů. Za tímto účelem jsme vytvořili řadu pomocných materiálů. Tento soubor nástrojů přináší organizacím, jejichž cílem je rozvíjet a/nebo zvyšovat podnikatelské dovednosti mladých lidí, praktické nástroje pro měření a neustálé zlepšování dopadu jejich projektů.

Cílem tohoto souboru nástrojů je v neposlední řadě pomoci vám realizovat projekt zaměřený na podnikavost co nejlépe, a to díky kvalitní evaluaci.

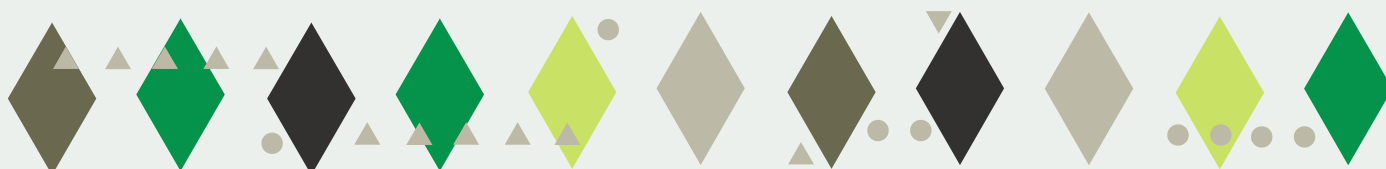
Tento soubor nástrojů vytvořila společnost PEDAL Consulting (Slovensko) ve spolupráci s FIAP e.V. (Německo), Nadací Jerzyho Regulského na podporu místní demokracie (Polsko) a Channel Crossings (Česko) v rámci projektu Youth Impact, který je financován prostřednictvím Finančních mechanismů EHP a Norska. Projekt Youth Impact poskytuje nástroje a služby, díky kterým mohou organizátoři akcí na podporu zaměstnanosti a podnikavosti mladých lidí lépe vyhodnocovat dopad realizovaných projektů a aktivit. Projekt probíhá v období 2019–2022.

1.2 Charakteristika cílové skupiny

Jak bylo uvedeno výše, cílem tohoto souboru nástrojů je poskytnout organizacím praktické nástroje hodnocení projektů zaměřených na zvyšování podnikatelských dovedností mladých lidí, kteří se potýkají s obtížemi při přechodu mezi školou a zaměstnáním. Situaci těchto mladých lidí, kteří jsou nejčastěji označováni jako skupina NEET („not in education, employment or training“), tj. osoby, které nestudují, nepracují, ani se nepřipravují na povolání, lze popsat následovně:

- V roce 2017 činila míra jejich dlouhodobé nezaměstnanosti 5,9 % (EUROSTAT).
- Při snaze o podnikání mají nelehkou pozici. Mají velmi omezený přístup k finančním zdrojům, bankovním půjčkám a úvěrům, protože nemají, popř. mají jen velmi krátkou, bankovní historii. Nemají tudíž kapitál, nebo mají jen velmi omezený kapitál, se kterým by mohli budovat své vlastní podnikání.
- Ti, kteří chtějí začít podnikat, mají velmi nevýhodnou pozici z hlediska zkušeností. Buď právě dokončili střední nebo vysokou školu a nemají žádné zkušenosti v oboru, který vystudovali, nebo mají jen velmi malé zkušenosti, popř. jen několik málo let praxe; nároky konkurenčního trhu a složitost vedení vlastního podniku mohou často daleko přesáhnout jejich schopnosti a zdroje.
- V důsledku pandemie covidu-19 přišlo mnoho mladých lidí o své projekty nebo o práci těsně před nástupem do zaměstnání; tito lidé tak čelí riziku, že přijdou o možnost získat tolik potřebné zkušenosti a dovednosti v klíčových počátečních fázích své kariéry.

Tato situace byla východiskem pro vytvoření našeho souboru nástrojů, jehož cílem je pomoci organizacím zaměřeným na projekty podporující podnikavost mladých lidí posoudit a vyhodnotit jejich projekty a odstranit případné nedostatky, jež by mohly ovlivnit podporu mladých podnikatelů při budování inovativních podniků, které mají potenciál růst a zlepšovat život.





2. JAKÝ JE NÁŠ PŘÍSTUP K EVALUACI? JAKÉ VÝHODY EVALUACE PŘINÁŠÍ?

Pokud již realizujete nějaký projekt na podporu podnikavosti mladých lidí (projekt nebo programy zaměřené na podporu podnikavosti mladých lidí) nebo o jeho realizaci uvažujete, pak vám mohou evaluační metody uvedené v tomto souboru nástrojů pomoci ověřit a prokázat, zda se vám daří dosáhnout požadovaného účinku.

Přestože neexistuje jednotná definice pojmu evaluace, Rozvojový program OSN (UNDP) definuje evaluaci jako posouzení či hodnocení činnosti, projektu, programu nebo výkonu instituce. Evaluace by měla být prováděna co nejsystematičtějším a nejvíce nestranným způsobem. Evaluace analyzuje úroveň dosažení očekávaných i neočekávaných výsledků tím, že pomocí vhodných kritérií zkoumá řetězec výsledků, procesy, kontextuální faktory a příčinné souvislosti. Evaluace by měla poskytovat věrohodné a užitečné informace založené na důkazech, které umožní včas začlenit zjištění, doporučení a poučení vyplývající z evaluace do rozhodovacích procesů odpovědných organizací a zainteresovaných stran (UNDP, 2019). Existuje rozdíl mezi evaluací a monitorováním nebo auditem.

Více informací naleznete v části Soubor nástrojů.

Evaluace je skvělá metoda, pokud chcete:

- zjistit, do jaké míry se vám daří dosáhnout očekávaných cílů a výsledků,
- zjistit, zda byly správně identifikovány potřeby cílových skupin a zda váš projekt řeší skutečné problémy,
- zjistit, jaký dopad má váš projekt nebo aktivity na účastníky a další osoby,
- posoudit, zda bylo vynaložené úsilí přiměřené výsledkům projektu, či nikoli,
- zlepšit výsledky uzavřených partnerství.
- identifikovat příležitosti k rozšíření rozsahu činností,
- využít výsledky k propagaci projektu,
- podávat průběžné zprávy o vývoji projektu zainteresovaným stranám nebo vyššímu vedení,
- získat finanční prostředky, stejně jako další nebo jiné partnery.



Náš přístup je proto takový, že vám pomůžeme zhodnotit váš projekt a ukázat jeho přínosy; poskytneme vám několik praktických nástrojů, které můžete při hodnocení použít, a ukážeme vám jednoduché a účinné metody, jak evaluaci využít k rozvoji vaší činnosti nebo aktivit.

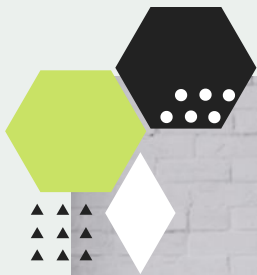
A nebojte se, pokud již máte rozběhlý projekt a dosud jste neprováděli žádnou evaluaci. Nikdy není pozdě začít! Pamatujte si však, že v pokročilé fázi projektu již nelze provádět všechny druhy evaluace.

Hlavní výhody evaluace:

- Použití dopadové evaluace vám umožní vyhodnotit nejen to, zda změny plánované v projektu skutečně nastaly, ale také to, zda a do jaké míry byly očekávané výsledky projektu skutečně výsledkem projektových aktivit.
- Závěry hodnocení přispívají k optimalizaci kroků v rámci konkrétního projektu. Umožní vám předvídat potíže ještě před zahájením projektu (evaluace ex-ante) nebo zjistit problémy v rané fázi projektu (průběžná nebo mid-term evaluace).
- Evaluace na konci projektu přináší doporučení (evaluace ex-post), která mohou pomoci managementu přijmout informovaná rozhodnutí týkající se konkrétních aktivit nebo dokonce budoucích projektů.
- Rozsah možného využití evaluace v řízení závisí především na zvolených evaluačních kritériích. Například kritérium efektivity projektu umožňuje posoudit, zda se na realizaci projektu podílel dostatečný počet osob, zda mu bylo věnováno adekvátní množství peněz a času nebo zda projektovému týmu chyběly některé dovednosti či jiné zdroje. Na základě toho se můžete rozhodnout posílit projektový tým, rozpočet nebo plánování projektu.
- Výsledky evaluace mohou být nástrojem propagace vaší organizace a dosažených úspěchů. Případové studie ilustrující příběhy úspěšných příjemců nebo údaje o zvýšení jejich kompetencí mohou být například prezentovány na sociálních sítích, na webových stránkách nebo při veřejných prezentacích, a propagovat tak efektivitu organizace.

*UNDP: **UNDP EVALUATION GUIDELINES**; available at:

http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf

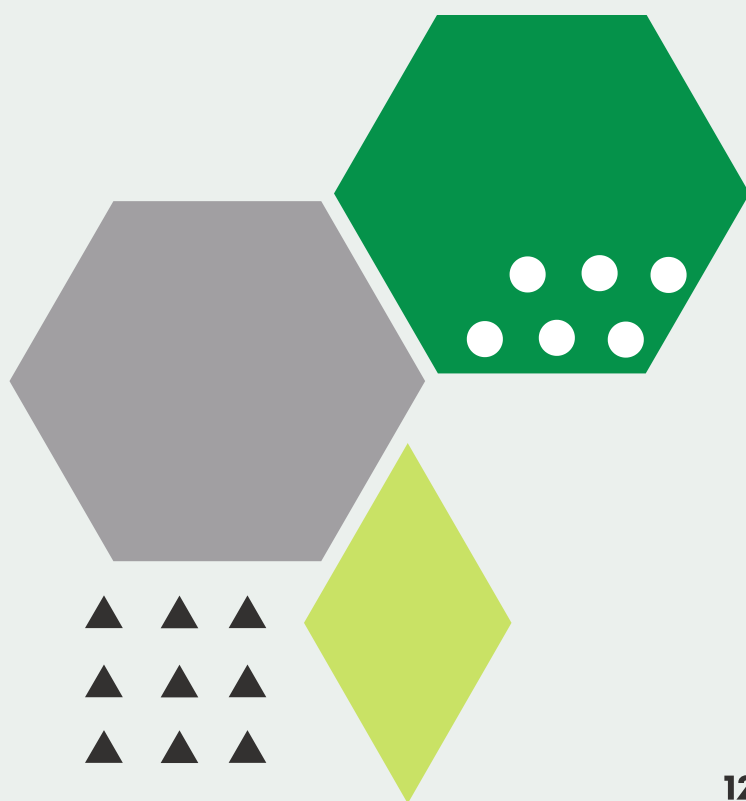


- Výsledky evaluačního výzkumu lze využít při komunikaci se sponzory, a to i v žádostech o granty. Můžete například zahrnout údaje o efektivitě, udržitelnosti, relevantnosti, užitečnosti a dalších charakteristikách realizovaných činností do odpovědí na standardní otázky v žádosti o financování podobných projektů.
- Evaluace může být užitečná též při náboru dobrovolníků, zejména pokud její výsledky ukazují pozitivní dopady práce v organizaci a to, do jaké míry organizace přispěla ke zlepšení života vybraných osob nebo komunit.
- Zapojení účastníků do evaluace projektu může také zvýšit jejich vlastní motivaci a nadšení. Vliv účastníků na rozsah a evaluační kritéria a možnost předložit své připomínky k předběžným výsledkům projektu může například vést ke zvýšení pocitu kontroly nad vlastním životem a sloužit k ilustraci vazby mezi vykonanou prací a cíli projektu, organizací a vlastními hodnotami. Účast v procesu evaluace zvyšuje znalosti a posiluje postavení účastníků v mnoha oblastech ovlivňujících efektivitu organizace: od záležitostí řízení až po věcné aspekty související s předmětem projektu.
- Zapojení partnerů projektu do evaluace – zejména těch, kteří pracují s beneficienty projektu. Například zapojení externích partnerů projektu (např. zaměstnavatelů, institucí, jako jsou úřady práce, sdružení či skupiny osob ovlivněné projektem) do hodnocení umožňuje diagnostikovat problémy, které omezily účinnost, relevantnost nebo užitečnost projektu. Navíc popis záležitostí, které tyto partnery trápily, v evaluační zprávě a jejich řešení může výrazně zvýšit úroveň důvěry a spolupráce na dalších projektech.



- V oblasti projektů týkajících se aktivace přípravy na povolání, zaměstnanosti a podnikavosti mladých lidí je pro úspěšnou evaluaci důležitá účast beneficentů – umožňuje posoudit, jak projektové aktivity ovlivnily očekávané změny v životě příjemců. Kromě toho může pomoci při plánování dalšího projektu tak, aby vyhovoval jejich potřebám a přispěl k dosažení cílů.
- Evaluace vychází z metodologie společenských věd, a poskytuje tudíž spolehlivé odpovědi na otázky týkající se konkrétního projektu a organizace, která jej realizuje.
- Evaluace projektu může také pomoci při srovnání a zjištění, kteří jedinci a s jakými vlastnostmi jsou schopni začít podnikat, a proč je u jiných podnikání méně pravděpodobné.

Souhrnně lze říci, že evaluace přináší mnoho výhod. Problémem však je, že jejich znalost je často abstraktní, nikoli založená na zkušenostech. Přitom systematické využívání evaluace a jejích různých technik může podpořit řízení organizace, její image, vzdělávání a motivaci zaměstnanců, získávání finančních prostředků, a především efektivní naplňování poslání organizace.





3. JAK POUŽÍVAT TUTO PŘÍRUČKU

Způsob použití tohoto souboru nástrojů závisí na tom, v jaké fázi svého „životního cyklu“ se váš projekt na podporu podnikavosti mladých lidí nachází.

Pokud hodláte zahájit projekt a od začátku do něj začlenit pravidelné hodnocení, můžete tento soubor nástrojů použít ve fázi plánování projektu (evaluace ex-ante).

Pokud již projekt realizujete, ale nejste si jisti, jak posoudit dopad toho, co děláte, pak vám tento soubor nástrojů může pomoci určit, jaké informace potřebujete, ukázat, jak tyto informace získat, a ukázat, co s nimi dělat, jakmile je shromáždíte (mid-term nebo průběžná evaluace).

Pokud váš projekt již probíhá a hodnotíte to, co děláte, zaměřte se na části, které vám mohou pomoci zdokonalit váš přístup, nebo si prostudujte literaturu uvedenou na konci tohoto dokumentu (hodnocení ex-post).





4. TYP PROJEKTU NA PODPORU PODNIKAVOSTI MLADÝCH LIDÍ

Neexistuje jediný „správný“ model projektu nebo akce na podporu podnikavosti mladých lidí.

Některé projekty a akce jsou zaměřeny na různé kategorie v rámci hodnotového řetězce podnikavosti, tj. na fázi počátečního nápadu nebo konkrétní fázi rozvoje. Jiné projekty a akce jsou více zaměřeny na specifické segmenty dané populace, například na nezaměstnané mladé lidi, ženy, přistěhovalce či osoby se zdravotním postižením nebo oběti nucené migrace.

To, jak bude váš projekt vypadat, závisí na tom, čeho chcete dosáhnout a jakým způsobem. To, jak budete postupovat při evaluaci, bude zase záviset na typu vašeho projektu a na tom, jaké jsou cíle evaluace.

Jakmile si ujasníte, jaký typ projektu máte nebo chcete mít, budete se moci lépe rozhodnout, co a jak chcete hodnotit a co chcete evaluací získat.

Váš projekt se v průběhu času může změnit (na základě vašich zkušeností) a evaluace může určit nejlepší způsob, jak postupovat kupředu. Může například ukázat, zda má váš projekt správný dopad, kterého chcete dosáhnout. Nebo může evaluace ukázat, že potřebujete:

- zlepšit určitý prvek projektu
- nově definovat stávající role a odpovědnosti
- získat další zdroje
- změnit strukturu programu
- zapojit nového partnera
- rozšířit stávající projekt
- vyvinout nový projekt
- naplánovat lepší nové programy



5. DRUHY EVALUACE PODLE STÁDIA PROJEKTU

Existují různé druhy evaluace, které se liší především podle fáze projektu, kdy jsou prováděny. Jedná se o předběžnou (ex-ante), procesní (mid-term), průběžnou (on-going) nebo následnou (ex-post) evaluaci (Druhy evaluace, 2013).

Tabulka 1: Druhy evaluace podle stádia projektu

Stádium projektu	Cíl	Druhy evaluace
Fáze konceptualizace	Pomáhá předcházet plýtvání zdroji, přizpůsobit projekt potřebám příjemce, identifikovat potenciální problémové oblasti a zvýšit šanci na úspěch.	Ex-ante evaluace
Fáze realizace	Optimalizuje projekt, měří jeho potenciál dosažení cílů a navrhuje zlepšení za účelem zvýšení účinnosti, relevantnosti a efektivity.	On-going nebo mid-term evaluace
Fáze dokončení projektu	Přináší poznatky o důvodech úspěšnosti/neúspěšnosti projektu, jeho užitečnosti, udržitelnosti a dopadu a upozorňuje na možná zlepšení pro další projekty.	Ex-post evaluace

Zdroj: upraveno podle materiálu Nanda, 2017

Níže uvádíme stručnou charakteristiku vybraných druhů evaluace.



Tabulka 2: Charakteristika vybraných druhů evaluace

Ex-ante evaluace (předběžná)	
Tato evaluace se používá před realizací projektu; generuje údaje o potřebě projektu a buduje základy pro následné monitorování. Identifikuje také oblasti, které je třeba zlepšit, a může poskytnout hlubší pochopení toho, jaké by měly být priority projektu. Pomáhá projektovým manažerům určit případné problémové oblasti a oblasti, na které je potřeba se zaměřit, a zvyšuje povědomí o vašem projektu mezi cílovou populací již před zahájením projektu. Kdy ji použít: Tvorba nového projektu Rozšíření projektu	Pomáhá program včas zlepšit. Umožňuje projektovým manažerům projekt zpřesnit nebo zlepšit.
Mid-term nebo on-going evaluace (procesní nebo průběžná)	
Procesní evaluace probíhá po zahájení realizace projektu a hodnotí účinnost, relevantnost a efektivitu postupů realizovaných v rámci programu. Generované údaje slouží k identifikaci neefektivních procesů a jejich optimalizaci a k informování externích stran o stavu projektu. Kdy ji použít: Po zahájení implementace projektu. Během realizace aktuálního projektu.	Přináší možnost vyhnout se problémům díky jejich včasné identifikaci. Umožňuje správcům projektu určit, jak projekt funguje.
Ex-post evaluace (následná)	
Tato evaluace se provádí po ukončení projektu nebo na konci projektového cyklu. Poskytuje údaje o tom, do jaké míry projekt přinesl užitek cílové skupině. Tato evaluace je užitečná pro správce projektu, neboť pomáhá obhájit projekt, ukázat, čeho bylo pomocí projektu dosaženo, a lobovat za pokračování nebo rozšíření projektu. Kdy: Na konci projektu Na konci projektového cyklu	Poskytuje údaje pro zdůvodnění pokračování projektu. Pomáhá lépe posoudit účinnost a efektivitu projektu.

Zdroj: upraveno podle materiálu Nanda, 2017



6. JAK ZHODNOTIT DOPAD PROJEKTU?

Stejně jako neexistuje jediný „správný“ model určitého typu projektu na podporu podnikavosti, neexistuje ani jediný „správný“ způsob evaluace. Můžete se rozhodnout pro neformálnější přístup, nebo naopak více strukturovaný přístup. Obojí je v pořádku, pokud to bude odpovídat vašim potřebám. V každém případě je samozřejmě důležité evaluaci naplánovat, aby vám přinesla užitečné/smysluplné výsledky.

Vzhledem k tomu, že tento soubor nástrojů je určen organizacím, které realizují nebo plánují realizovat projekty na podporu podnikavosti zaměřené na mladé lidi, zjištění dopadu projektu, jeho měření a nepřetržitého zlepšování lze dosáhnout pomocí specifického typu evaluace – dopadové evaluace.

Dopadovou evaluaci můžeme chápat a provádět různými způsoby. Pamatujte si, že je tento typ evaluace klíčový pro analýzu změn, které nastaly díky vašemu projektu. Na základě výsledků dopadové evaluace budete moci změnit a/nebo zlepšit stávající projekt a také lépe naplánovat budoucí projekty. Tato evaluace se nicméně nejčastěji používá k analýze příčinné souvislosti, tj. k určení toho, nakolik jsou pozorované změny způsobeny aktivitami a vlivem projektu.

Tabulka 3: Charakteristické rysy dopadové evaluace

Kdy?	- Na konci projektu - Po určité předem definované době po skončení projektu - V předem zvolených intervalech v rámci projektu
Co?	- Hodnotí plánovanou změnu kvality života cílové populace - Vysvětluje, co by se bývalo stalo, kdyby nedošlo k realizaci projektu
Proč?	- Prokázání dopadu projektu na základě porovnání beneficentů projektu s kontrolními skupinami (které se neúčastnily projektu) - Získání podrobnějších informací, které pomohou přijmout doporučení pro přípravu nových projektů a/nebo rozhodnutí týkajících se přijatých strategických rozhodnutí a financování
Jak?	Makroskopický přezkum projektu spojený s průzkumem mezi účastníky projektu, jehož cílem je zjistit dosažené účinky. Užitečné jsou poznatky členů projektového týmu i podněty účastníků projektu, přičemž pro srovnání je potřeba mít kontrolní skupinu neúčastníků (shodnou s příjemci projektu nebo velmi podobnou, pokud jde o některé rysy).
Otázky, které je třeba zodpovědět	- Které změny v životě účastníků projektu lze přisoudit vašemu projektu? - O co přišly osoby, které se projektu neúčastnily?



7. FÁZE EVALUCE

Možná vám pomůže, když si představíte proces evaluace jako cyklus zahrnující přípravu, sběr informací, analýzu informací, použití informací, další přípravu atd.

V níže uvedeném rámci **životního cyklu evaluace** projektu/akce na podporu podnikavosti, který je základem této části dokumentu, nazýváme tyto fáze:

- **Příprava** – úspěch prováděné evaluace závisí do značné míry na tom, jak budete uvažovat a jaká rozhodnutí přijmete v této fázi
- **Shromažďování informací** – je potřeba shromáždit informace, které budou nejrelevantnější pro váš účel, a to způsobem, který zaručí jejich spolehlivost
- **Analýza informací** – musíte uspořádat a interpretovat shromážděné informace a určit klíčová zjištění
- **Použití informací** – v této fázi probíhá předávání zjištění a rozhodování o budoucnosti na základě výsledků evaluačního procesu

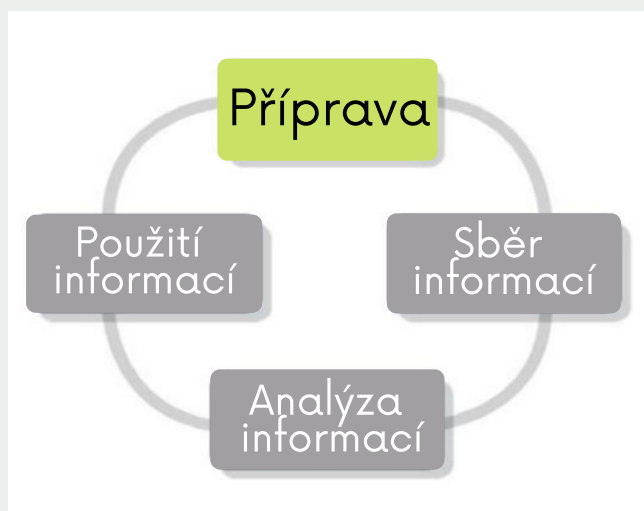
Obrázek 1: Životní cyklus evaluace projektů/akcí na podporu podnikavosti mladých lidí

V následujících kapitolách se každému z těchto kroků budeme věnovat trochu podrobněji a poskytneme vám podpůrné nástroje, které vám v jednotlivých fázích pomohou.





8. PŘÍPRAVA EVALUACE



Obrázek 2: Životní cyklus evaluace projektů/akcí na podporu podnikavosti mladých lidí – 1. fáze

Než začnete připravovat evaluaci, měli byste se zamyslet nad akcí/projektem na podporu podnikavosti, které chcete hodnotit, a definovat:

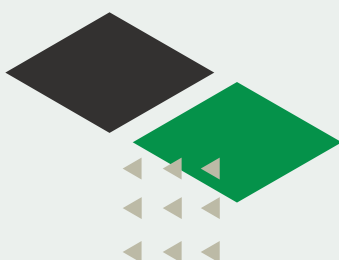
- Čeho chce tento projekt dosáhnout a proč:
 - Je jeho cílem rozvíjet určité podnikatelské dovednosti? Jaké dovednosti a kolik lidí je má získat?
 - Je zaměřen na rozvoj nových podniků? Kolik podniků má být založeno a podpořeno? Jaké úrovně jejich rozvoje má být dosaženo?
- Z jakých předpokladů vychází a jaká jsou rizika:
 - Jaké mezery a nedostatky se vyskytují v cílové skupině v oblasti dovedností?
 - Jaká je její motivace a postoj k podnikavosti?
 - Jaké zdroje jsou k dispozici? Jaké překážky bránící rozvoji podnikavosti je třeba překonat?
- A jak po realizaci projektu poznáte, že byl úspěšný:
 - Jaké jsou ukazatele dosažení cílů projektu?
 - Jak poznáte, že tyto výsledky jsou zásluhou hodnoceného projektu (např. jak poznáte, že zvýšený počet nových podniků je výsledkem projektu?)

Naplánovat dobrý projekt/akci na podporu podnikavosti mladých lidí může být poměrně obtížné. Pokud chcete navrhnout dobrý projekt, musíte dobře znát situaci v daném regionu a definovat skutečný problém, který lze vyřešit pomocí intervence, která je předmětem evaluace. K dalším nezbytným požadavkům patří stanovení cílových skupin a jejich potřeb, specifikace cílů dosažitelných v daném časovém rámci a pomocí dostupných zdrojů a návrh nejvhodnějších aktivit. Aktivita musí být navrženy tak, aby sloužily generování výstupů a výsledků, které povedou k dosažení definovaných dílčích cílů a základního cíle.

Realizátoři projektu musí navíc při jeho realizaci vidět širší souvislosti a mít na paměti klíčové otázky:

- Čeho se snaží dosáhnout, proč a jak to chtějí dokázat?
- Plánují rozvíjet určité podnikatelské dovednosti?
- Zajistit, že bude vypracován určitý počet podnikatelských plánů?
- Zvýší se počet nových podniků o určité procento?
- Jaká jsou rizika a výchozí předpoklady (např. jaké má cílová skupina mezery v dovednostech)?
- Jaká je její motivace a postoj k podnikání?
- Jaké zdroje jsou k dispozici za účelem dosažení plánovaných výsledků a jak po realizaci projektu zjistíte, zda je úspěšný?
- A konečně, jak poznáte, že pozorované účinky jsou důsledkem hodnoceného projektu?

Klíčem k přípravě na návrh evaluace je pochopení logiky projektu, které vám poskytne informace o údajích, které získáte v rámci projektu a které lze použít při hodnocení. Součástí žádosti o finanční podporu projektu často bývá tzv. logický rámec (též logická rámcová matice neboli „Logframe“). Pokud to tak není, můžete logiku projektu sestavit sami tak, že si položíte klíčové otázky týkající se sedmi klíčových oblastí projektu:



- **Účel** – proč byl tento projekt zahájen? Jaký problém má řešit? Jaká změna se očekává?
 - Pokud bude dosaženo výsledků, pak mohou u cílové skupiny nastat určité účinky. Například zvýšení znalostí může vést ke změně chování účastníků.
- **Výsledky** – jaké výsledky se očekávají? (Např. zvýšení znalostí/podnikatelských dovedností účastníků, založení vlastní firmy účastníky projektu apod.)
- **Výstupy** – jaké jsou očekávané výstupy?
 - Popis přímých výsledků činností. V souladu s logikou „jestliže – pak“ to znamená, že pokud je prováděna určitá činnost, pak se očekávají určité výsledky. Příkladem jsou podnikatelské plány vytvořené v rámci projektu či osvědčení o dovednostech vystavená účastníkům projektu.
- **Aktivity** – jaké činnosti byly naplánovány k dosažení výstupů? (např. workshopy, školení, mentoring).
- **Ukazatele dosažených výsledků** – jak zjistíme, zda byl projekt úspěšný?
- **Prostředky ověření** – jak lze vykázané výsledky ověřit?
- **Rizika a předpoklady** – z jakých předpokladů vychází struktura projektu a jaká jsou rizika dosažení plánovaných výsledků?

Vzor Logiky projektu najdete v části 12.3.1.

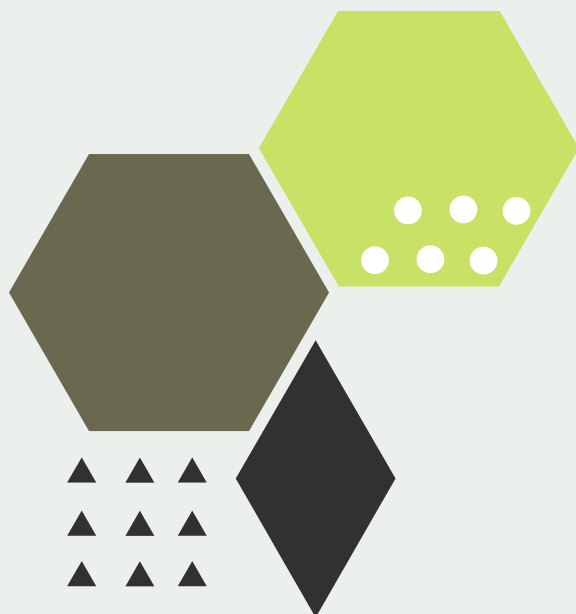
8.1 Koncepce evaluace

Stejně jako při přípravě projektu vyžaduje dobrá evaluace zodpovězení souboru klíčových otázek, které vám pomohou definovat koncepci evaluace.

Vhodné je začít zodpovězením 5 základních otázek:

- **PROČ** budete evaluaci provádět? Je nutné definovat smysl a účel evaluace, protože na této otázce závisí další části její koncepce.
- **CO** budete hodnotit a jaké zdroje k tomu potřebujete? Předmět a rozsah evaluace musí být jasně stanoveny, jinak se může stát, že budete provádět hodnocení, na které nemáte zdroje, odborné znalosti ani čas. V této fázi je třeba formulovat evaluační otázky a evaluační kritéria.
- **KDO** bude evaluaci provádět? Bude se jednat o sebehodnocení (evaluaci provedou pracovníci realizující projekt), interní hodnocení (evaluaci provedou vlastní pracovníci, kteří se nepodílejí na realizaci projektu) nebo externí hodnocení (externí hodnotitel). Každý typ má své výhody a nevýhody.
- **KDY** budete evaluaci provádět? Před zahájením projektu (ex-ante)? V průběhu realizace projektu (mid-term nebo on-going)? Nebo po skončení projektu (ex-post)?
- **JAK** budete evaluaci provádět? Jaké zdroje informací použijete? Jaké metody a nástroje sběru potřebných údajů použijete? Jaké nástroje?

Následující části vás provedou odpověďmi na tyto otázky.



8.2 Jasně definujte smysl a účel, předmět a rozsah evaluace

Co chcete zjistit? Co se chcete z výsledků evaluace dozvědět? Jakým způsobem chcete výsledky využít?

PŘÍKLAD

Definování účelu hodnocení

Junior Achievement Slovensko (JA Slovensko) již více než 25 let pomáhá učitelům rozvíjet podnikavost, ekonomické myšlení a finanční gramotnost studentů na Slovensku.

Posláním JA Slovensko je pomáhat učitelům rozvíjet u žáků základních a středních škol podnikavost, ekonomické myšlení a finanční gramotnost. Děje se tak především prostřednictvím zážitkového vzdělávání, na kterém se podílejí zkušení odborníci. JA Slovensko je členem celosvětové sítě 115 organizací JA Worldwide a členem sítě 41 organizací JA Europe. Tato síť přináší vzdělávání a rozvoj dovedností v oblasti připravenosti na zaměstnání, finanční gramotnosti a podnikatelského myšlení po celém světě již celých 100 let.

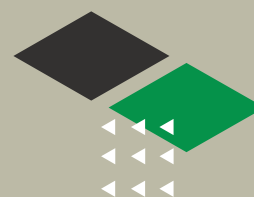
Programy organizace JA Slovensko

V programech „Aplikovaná ekonomie“ a „Podnikání v cestovním ruchu“ mají studenti možnost vést svůj první skutečný podnik ve studentské firmě. Program „Dovednosti pro úspěch“ pomáhá rozvíjet dovednosti potřebné pro uplatnění na trhu práce a vytvoření vlastního nápadu. Rozvoj etických aspektů podnikání a morálních hodnot jednotlivce je předmětem programu „Etika v podnikání“. Finanční gramotnost žáků zvyšují programy „Víc než peníze“ a „Já a peníze“, které jsou vytvořeny v souladu s Národním standardem finanční gramotnosti. Ti nejmladší se mohou připravovat na své budoucí povolání prostřednictvím programu „Základy podnikání“.

Rozsah evaluace v rámci JA

JA Slovensko dlouhodobě využívá dostupné možnosti evaluace s ohledem na vlastní časová a finanční omezení. Hlavním smyslem evaluace je posoudit nárůst znalostí účastníků na základě testování jejich dovedností na začátku a na konci vzdělávacího cyklu/školního roku. Cílem je porovnat výsledky a určit pokrok za období přibližně 10 měsíců, a dospět tak k závěru, zda program splňuje potřeby cílové skupiny, nebo je potřeba něco zlepšit.

Zdroj: Bednářová, 2021; Junior Achievement Slovensko, nedatováno





Je potřeba jasně definovat předmět a rozsah evaluace. Budete hodnotit specifický projekt zaměřený na podporu podnikavosti? Nebo jen část projektu? Co přesně se chcete dozvědět?

Jsou cíle a aktivity projektu v souladu s cíli a prioritami organizace?

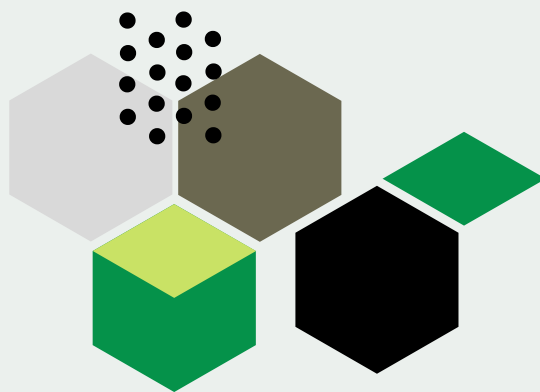
PŘÍKLAD

Evaluace se zaměří na program „Víc než peníze“.

Test finanční gramotnosti: Žáci zapojení do programu „Víc než peníze“ absolvují na začátku školního roku „ústřední vstupní“ test. Cílem testování je zjistit jejich počáteční úroveň znalostí v oblasti finanční gramotnosti.

Na konci školního roku žáci absolvují ústřední výstupní test. Jeho cílem je ověřit úroveň znalostí, které studenti dosáhli po absolvování programu.

Zdroj: Bednářová, 2021; Junior Achievement Slovensko, nedatováno



8.3 Definování evaluačních kritérií a evaluačních otázek

Dalším krokem je volba evaluačních kritérií souvisejících s účelem evaluace. Kritéria představují perspektivu, skrze kterou se můžete podívat na svůj projekt a formulovat evaluační otázky.

Kritéria popisují požadované vlastnosti nebo aspekty projektu, které chcete ověřit/posoudit: intervence by měla např. odpovídat potřebám příjemců, být konzistentní s ostatními intervencemi a účinná z hlediska dosažení plánovaných cílů a výsledků, výsledků by mělo být dosaženo efektivním způsobem a intervence by měla mít pozitivní a dlouhodobý dopad (OECD, nedatováno).

Budete také muset formulovat několik klíčových otázek (evaluačních otázek), na které chcete pomocí evaluace najít odpovědi. Například budete chtít vědět, jaký přínos měla účast v hodnoceném projektu pro účastníky nebo zda projekt dosáhl toho, co se od něj očekávalo, nebo zda se všechny strany zapojené do projektu účastnily podle plánu.

- Kritérium: **RELEVANTNOST**

Evaluační otázka: VEDE INTERVENCE KE SPRÁVNÝM VÝSLEDKŮM?

Určuje, do jaké míry odpovídají cíle a koncepce intervence potřebám příjemců.

- Kritérium: **ÚČINNOST**

Evaluační otázka: DOSÁHLA INTERVENCE SVÝCH CÍLŮ?

Určuje, do jaké míry intervence dosáhla nebo má dle očekávání dosáhnout svých výstupů, výsledků a cílů.

- Kritérium: **EFEKTIVITA**

Evaluační otázka: JAK DOBŘE JSOU VYUŽÍVÁNY ZDROJE?

Určuje, do jaké míry intervence přináší nebo pravděpodobně přinese plánované výstupy a výsledky hospodárným způsobem a včas.



- Kritérium: **UŽITEČNOST**

Evaluační otázka: JAK UŽITEČNÉ JSOU VÝSLEDKY PROJEKTU PRO JEHO PŘÍJEMCE?

Určuje, do jaké míry byly výstupy a výsledky projektu užitečné pro jejich příjemce.

- Kritérium: **DOPAD**

Evaluační otázka: JAKÝ JE PŘÍNOS INTERVENCE?

Určuje, v jakém rozsahu intervence vyvolala významné, pozitivní či negativní, zamýšlené či nezamýšlené účinky na vyšší úrovni.

- Kritérium: **UDRŽITELNOST**

Evaluační otázka: BUDOU VÝSLEDKY (popř. PŘÍNOSY) INTERVENCE TRVALÉ?

Určuje, do jaké míry budou dosažené výsledky udržitelné v čase, po ukončení projektu a jeho financování.

- Kritérium: **KONZISTENTNOST (SOUDRŽNOST)**

Evaluační otázka: JAK INTERVENCE ZAPADÁ DO ŠIRŠÍHO RÁMCE?

Synergické efekty a propojení hodnoceného projektu s dalšími projekty realizovanými stejnou organizací nebo širší program v rámci daného projektu.



Všechny evaluační otázky musejí souviset s rozsahem a cílem (cíli) evaluace. Zachovávejte v tomto ohledu jednoduchost a dosažitelnost. Dále jsou uvedeny některé příklady možných evaluačních otázek a souvisejících evaluačních kritérií navržených pro existující projekt.

- **PŘÍKLAD č.1**

- **Výsledek projektu:** rozvoj dovedností pro dosažení úspěchu – základní dovednosti pro uplatnění na trhu práce a aktivní přístup k rozvoji podnikatelského myšlení, vlastní práce, schopnost řešit problémy, identifikovat, navrhnout a rozvíjet vlastní nápad.
- **Evaluační otázky:** Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných výsledků (ÚČINNOST)? Odpovídají cíle, aktivity a výsledky projektu cílům a prioritám dané organizace (SOUDRŽNOST)? Jsou výsledky projektu užitečné pro jeho příjemce (UŽITEČNOST)? Jsou výsledky projektu udržitelné (UDRŽITELNOST)? Jak efektivně byly využity zdroje projektu (EFEKTIVITA)?

- **PŘÍKLAD č.2**

Produktivní cesty po ukončení projektu:

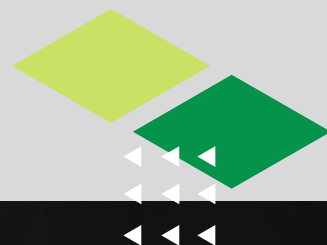
- **Cíl:** Zlepšit přechod mladých lidí z univerzity k možnosti začít podnikat.
- **Evaluační otázka:** Jak a do jaké míry pomáhá projekt mladým lidem při úspěšném přechodu k podnikání nebo zaměstnání (DOPAD)?

- **PŘÍKLAD č.3**

Hmatatelné výsledky pro účastníky s nižší kvalifikací:

- **Cíl:** Vybavit účastníky s nižší úrovní vzdělání dovednostmi potřebnými k založení podniků v rámci jejich komunit do konce projektu.
- **Hodnoticí otázka:** Jak je projekt schopen využít podnikatelské dovednosti těchto mladých lidí a pomoci transformovat jejich nápady v ziskové podniky (UŽITEČNOST).

Zdroj: zpracováno interně

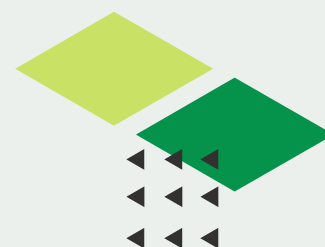


Tabulka 4: **Evaluační kritéria a související otázky**

OTÁZKA	EVALUAČNÍ KRITÉRIA
Byl rozpočet projektu dostatečný k řádnému splnění plánu?	Efektivita
Do jaké míry bylo dosaženo plánovaných cílů a výsledků?	Účinnost
Jak byly využity zdroje projektu?	Efektivita
Co se nepovedlo a proč?	Účinnost, dopad
Odpovídají cíle a aktivity projektu cílům a prioritám organizace?	Konzistentnost
Jsou dosažené výsledky trvalé?	Udržitelnost
Co napomohlo realizaci projektu?	Efektivita
Co zpomalilo realizaci projektu?	Efektivita
Jak je projekt vnímán komunitou?	Dopad
Do jaké míry byly výsledky projektu užitečné pro jeho příjemce?	Užitečnost
Do jaké míry odpovídal projekt potřebám jeho příjemců?	Relevantnost

Zdroj: zpracováno interně

Po definování otázek, na které by mělo vaše hodnocení odpovědět, je potřeba přistoupit ke stanovení evaluačních ukazatelů, které jsou klíčem k měření účinnosti projektu.





8.4 Ukazatele projektu

Ukazatele projektu měří účinky projektu ve srovnání s dílčími cíli a hlavním cílem projektu. V tomto kontextu se ukazatel používá jako referenční hodnota pro měření zamýšlených účinků projektu. Ukazatele mohou být kvantitativní (např. počet, index, poměr nebo procento) nebo kvalitativní (zobrazující stav něčeho spíše kvalitativně, např. zda je místní po dokončení projektu místní ekosystém začínajících podniků, tzv. start-upů, rozvinutější než před zahájením projektu – podle názorů klíčových informátorů nebo soudě podle kvality místních předpisů týkajících se podnikatelských aktivit). Ukazatele vám mohou ukázat, zda projekt přinesl očekávané výsledky. Proč je definování ukazatelů v procesu evaluace důležité? (Výběr ukazatelů projektu, 2013)

- V **počáteční fázi** projektu jsou ukazatele důležité pro **definování způsobu měření úspěšnosti intervence** a úrovně nebo dynamiky konkrétního ukazatele, která bude z hlediska splnění příslušného cíle považována za uspokojivou.
- V **průběhu** realizace projektu **pomáhají ukazatele posoudit postup projektu** a upozornit na oblasti, které je třeba případně zlepšit.
- V **závěrečné fázi** poskytují ukazatele **základ, který může zpochybnit hodnocení projektu**.

Existují tři typy projektových ukazatelů, které jsou všeobecně uznávány a mohou být použity při provádění evaluace na základě takových kritérií, jako je efektivita, účinnost nebo dopad:

- **Procesní ukazatele:** slouží k měření projektových procesů nebo činností. Může to být například „počet vzdělávacích aktivit uspořádaných v období XY“.
- **Ukazatele výsledků:** měří výsledky projektu. Výsledky jsou to, co vyplyne z projektu. Například to může být „jak se zlepšila úroveň podnikatelských dovedností“.
- **Ukazatele dopadu:** měří dlouhodobé dopady projektu nebo jednoduše dopad projektu, například „počet nových podniků založených mladými podnikateli“.

Také další kritéria (relevantnost, užitečnost, konzistentnost) a s nimi související evaluační otázky mohou mít své vlastní ukazatele, ale každý vhodný ukazatel musí mít určité charakteristické rysy (Bureau of Educational and Cultural Affairs, nedatováno), které jsou uvedeny v tabulce 5.



Tabulka 5: Charakteristika ukazatelů

Charakteristický rys	Popis
Specifický:	Pravděpodobně nejdůležitější vlastností ukazatelů je, že by měly být přesné nebo dobře definované. Jinými slovy, ukazatel nesmí být nejednoznačný. V opačném případě přinese různá interpretace ukazatelů různými lidmi pro každý z nich jiné výsledky.
Měřitelný	Ukazatel musí být měřitelný. Pokud ukazatel nelze měřit, pak nesmí a neměl by být používán jako indikátor.
Dosažitelný	Ukazatel je dosažitelný, pokud výkonnostní cíl přesně specifikuje množství nebo úroveň toho, co má být měřeno, aby bylo dosaženo výsledku. Ukazatel by měl být dosažitelný jako výsledek programu, i jako reálné měřítko. Cíl související s ukazatelem by měl být dosažitelný.
Relevantní	Odůvodněnost zde znamená, že ukazatel skutečně měří to, co má měřit. Pokud například zamýšlíte měřit dopad projektu na rozvoj specifických podnikatelských dovedností, musí zvolený ukazatel měřit právě toto, a nic jiného.
Časově vázaný	Systém (konkrétně systém monitorování a hodnocení a související ukazatele) umožňuje sledovat pokrok nákladově efektivním způsobem s požadovanou frekvencí po určité období.

Zdroj: upraveno podle materiálu Selecting project indicators, 2013; Bureau of Educational and Cultural Affairs, nedatováno

8.5 Určení typu potřebných informací

Měření úspěšnosti může vyžadovat shromažďování informací před projektem, v jeho průběhu i po jeho skončení. Musíte předem určit typy informací, které budete potřebovat, a zajistit, aby byly připraveny a k dispozici, až je budete potřebovat.

Existují dvě široké kategorie informací, o kterých můžete uvažovat:

- **Kvantitativní informace:** jedná se o informace, které se týkají počítání a měření věcí, jako je návštěvnost, setkání nebo výsledky.
- **Kvalitativní:** tyto informace se týkají pocitů, názorů, myšlenek, vnímání, postojů, změny chování a přesvědčení lidí a mohou zahrnovat například zlepšený postoj účastníků ke konkrétním akcím v rámci projektu zjištěný na základě pozorování, rozhovorů a formulářů zpětné vazby.

Níže uvádíme několik nápadů, jak pomocí otázek získat různé kategorie informací.

Vzor otázek týkajících se hodnocení projektu

Pokud víte, jaký je hlavní smysl a účel evaluace (viz předchozí část), můžete se zamyslet nad konkrétními otázkami, které použijete v rámci nástrojů pro sběr kvalitativních a kvantitativních informací (např. testů, dotazníků atd.).



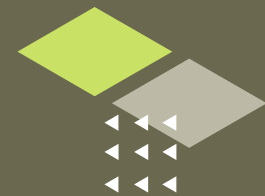


Otázky, které lze použít v nástrojích pro sběr KVANTITATIVNÍCH údajů

- Kolik školení zaměřených na rozvoj podnikatelských dovedností bylo uspořádáno?
- Kolik pracovníků organizace a širší podnikatelské komunity bylo zapojeno do programu mentoringu?
- Jak vzrostl počet účastníků po zapojení místní podnikatelské komunity do projektu mentoringu?
- Jak vzrostl počet účastníků, kteří se rozhodli zúčastnit akcí v rámci projektu, z důvodu programu mentoringu?
- Kolik účastníků získalo díky účasti v projektových aktivitách pozitivní výsledky?
- Kolik účastníků bylo na začátku programu a kolik účastníků program dokončilo?

Otázky, které lze použít v nástrojích pro sběr KVALITATIVNÍCH údajů

- Jaký byl váš názor na to mít mentora předtím, než jste se zapojil/-a do projektu?
- Jaký je váš názor nyní, když máte již rok zkušenost s mentorováním?
- Které aspekty této zkušenosti se vám zdály nejpříjemnější (pokud vůbec nějaké)?
- Které aspekty této zkušenosti byly pro vás náročné (pokud vůbec nějaké)?
- Jakou radu byste dal/-a ostatním účastníkům, kteří se do programu mentoringu zapojí příští rok?
- Proč někteří účastníci program ukončili?
- Zamyslete se, prosím, nad obdobím po zahájení vaší účasti v projektu. Všiml/-a jste si nějaké významné změny ve způsobu vašeho života v tomto období?
- (Pokud ano) Uveďte, prosím, oblasti, ve kterých jste tyto změny pozoroval/-a. Uveďte, prosím, co bylo hlavním faktorem, který každou z těchto změn způsobil.
- Zamyslete se, prosím, nad obdobím po zahájení vaší účasti v projektu. Všiml/-a jste si nějaké významné změny ve způsobu fungování vašeho start-upu v tomto období?
- (Pokud ano) Uveďte, prosím, oblasti, ve kterých jste tyto změny pozoroval/-a. Uveďte, prosím, co bylo hlavním faktorem, který každou z těchto změn způsobil.
- (Pokud byl jako hlavní faktor uveden projekt) Které konkrétní workshopy váš start-up nejvíce posunuly?
- Je v projektu něco, co by se podle vás mělo udělat jinak (co se týče organizace, lektorů, časů atd.)? Co byste rád/-a změnil/-a?
- Co by mělo být jinak (pokud vůbec něco), abyste mohl/-a více využít kontakt s ostatními účastníky a mít prospěch z toho, že jste součástí této komunity?



8.6 Jasně určení zainteresovaných stran

Na každé akci na podporu podnikavosti mladých lidí se podílí více zainteresovaných stran. Zainteresované strany mohou být různé, od zástupců partnerů projektu, včetně podnikatelských inkubátorů, akceleratorů, univerzit, přes orgány místní nebo regionální správy, organizace zaměstnavatelů, dárce, mentory, školitele a kouče, až po pracovníky projektu a účastníky.

Budete se muset zamyslet nad tím, pro koho je vaše evaluace určena, kdo jsou ve vašem případě zainteresované strany, zda a jak mohou být některé z nich zapojeny do procesu evaluace, jaké informace vám mohou poskytnout nebo jaká evaluační kritéria a evaluační otázky by pro ně mohly být důležité.

Mají-li být závěry evaluace skutečně implementovány, pak je nezbytné určit potřeby zainteresovaných stran, pokud jde o evaluaci, již ve fázi přípravy. V opačném případě se vám nemusí podařit tyto potřeby uspokojit, protože výsledky evaluace nepřinesou informace, které zainteresované strany očekávají.

Pokud je to možné, zapojte zainteresované strany do evaluace. Získáte tak komplexní pohled a jinou perspektivu. Důležité je zapojit zejména cílovou skupinu (příjemce), se kterou budete každopádně v kontaktu. Jednoduchým nástrojem, který zajistí zapojení zainteresovaných stran do evaluace, je participatorní hodnocení.

8.7 Identifikace potenciálních zdrojů pomoci

Než začnete shromažďovat informace, promyslete si, jakou pomoc byste mohli potřebovat a kdy.

Potenciální zdroje pomoci

- Během přípravné a plánovací fáze vaší evaluace by vám mohla pomoci nezávislá osoba, například někdo z jiné organizace, která realizuje podobné projekty, zainteresovaná strana nebo podnikatel.
- Externí odborníci by vám mohli pomoci s koncepcí evaluace, návrhem průzkumů a analýzou dat a také s metodickým dohledem nad vašimi výzkumnými nástroji (scénáře rozhovorů a dotazníky).
- Shromažďování některých informací by měla nejlépe provádět nezávislá třetí osoba (např. sběr a analýza některých údajů externím odborníkem, statistické údaje shromážděné orgány veřejné správy atd.).

Zainteresované strany by se v závislosti na povaze projektu mohly podílet na návrhu koncepce evaluace, podpořit shromažďování údajů a pomoci interpretovat výsledky a formulovat doporučení, přičemž by mohly do projektu vnést své zkušenosti a odborné znalosti.

8.8 Identifikace zdrojů informací, které chcete shromáždit

Chcete-li získat dobrý přehled o účastnících projektu, měli byste zvážit využití interních informací, jako jsou např.:

- záznamy o docházce;
- míra udržení účastníků;
- údaje týkající se sledování po skončení projektu (např. údaje o vývoji podniků založených účastníky, o zaměstnanosti příjemců projektu, o účasti na programech mentoringu atd.);
- portfolia účastníků o vývoji podniků účastníků během projektu (např. technologie, sociální podniky, podnikání, nové nápady);
- záznamy o chování účastníků (např. přestávky, odhodlání a nasazení, udržení jejich počtu);
- názory účastníků, rodičů, odborných asistentů nebo instruktorů na jednotlivé aspekty projektu včetně jejich potřeb a spokojenosti;
- údaje o dosaženém úspěchu účastníků (např. výsledky testů před projektem a po projektu).

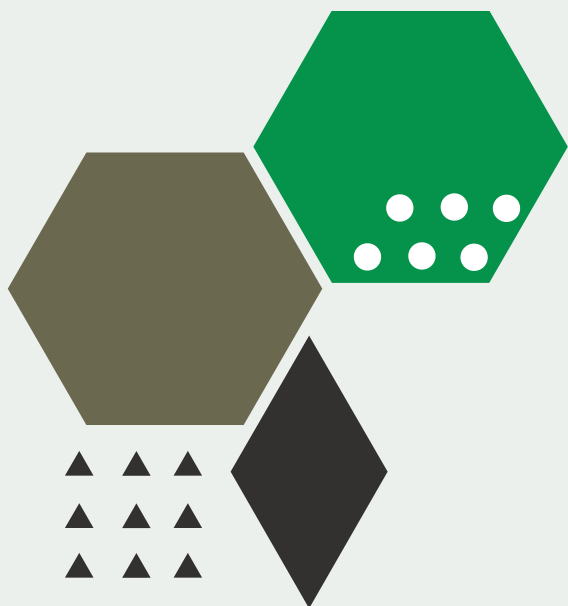
Z hlediska realizátora akcí na podporu podnikavosti mladých lidí můžete zvážit:

- rozhovory s firemními dobrovolníky;
- evidenci finanční a věcné podpory;
- úroveň mediálního pokrytí nebo dosahu komunikačních a propagačních aktivit;
- dotazování účastníků na jejich spokojenost (např. pomocí průzkumu a rozhovorů);
- počty účastníků, na které měly činnosti nebo projekty přímý či nepřímý dopad;
- údaje o prodeji nebo jiné důkazy o marketingovém úspěchu;
- rozhovory s pracovníky projektu.

V zájmu objektivity výsledků evaluace byste měli vzít v úvahu také informace, které mohou být k dispozici z externích zdrojů. K takovým informacím patří různé statistiky, průzkumy nebo analýzy, jejichž zadavatelem jsou:

- úřady práce, které mohou vést např. statistiku počtu absolventů evidovaných jako nezaměstnaní ve sledovaném období;
- obce, které sledují podnikatelské aktivity v příslušném regionu;
- střední školy, vysoké školy a jiné vzdělávací instituce, které mohou poskytnout statistické informace o absolventech/klubech absolventů;
- vláda/ministerstvo práce a sociálních věcí apod., které se zabývají systematickým řešením problematiky zaměstnanosti a podnikání skupiny NEET;
- nevládní organizace zaměřené na mladé lidi (např. neziskové organizace spolupracující s univerzitami, jako jsou AIESEC, IASTE, ELSA),
- nebo prostory pro vytváření sítí, jako jsou komunitní centra, střediska volného času, co-workingové prostory atd.





Využijte co nejlépe informace, které jsou k dispozici.

Historii projektu lze sledovat prostřednictvím takových dokumentů, jako jsou např.:

- plánovací dokumenty, zejména logika projektu nebo logický rámec projektu, dokumenty k žádosti o grant atd.
- komunikace – e-maily, záznamy telefonických rozhovorů mezi partnery
- původní časové plány a rozpočty
- obchodní nebo strategické plány
- zápisy ze schůzek
- dokumentace ke konzultacím s komunitou;
- memoranda
- finanční záznamy

Další informace lze získat prostřednictvím rozhovorů s osobami, které byly zapojeny do projektu od samého začátku.

Můžete zjistit, co si lidé pamatují, pokud jde o začátky projektu:

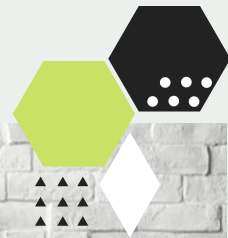
- počáteční očekávání a motivace k účasti v projektu, změny v očekáváních v průběhu projektu a to, do jaké míry byla očekávání naplněna
- počáteční role a odpovědnosti
- očekávané a skutečné problémy
- navrhované způsoby jejich řešení

Tímto způsobem si můžete udělat obrázek o tom, jak se projekt vyvíjel a zda stále plní svůj původní účel.

Existuje mnoho různých metod sběru dat z různých informačních zdrojů, z nichž každá má své výhody a nevýhody; jedná se například o sekundární analýzu údajů, rozhovory, případové studie, pozorování a průzkumy. Další nápady, jak shromažďovat informace z různých zdrojů, najdete v části 9 „Shromažďování informací“.



8.9 Návrh evaluace dopadu



Evaluace dopadu je typ evaluace zaměřený na faktory, které způsobily pozorovanou změnu u cílové skupiny hodnoceného projektu. Vyvozené závěry může podpořit využití kombinace následujících strategií (Peersman, 2015):

- odhad, co by se stalo, kdyby hodnocený projekt neexistoval, v porovnání se zjištěnou situací;
- kontrola konzistentnosti důkazů kauzálních vztahů popsanych v logickém rámci projektu;
- vyloučení alternativních vysvětlení prostřednictvím logického procesu založeného na důkazech.

Existují tři typy modelu (designu) evaluace, které umožňují realizaci těchto strategií. Experimentální a kvaziexperimentální model je založen na principu porovnávání situace před intervencí a po ní u dvou skupin – v intervenční skupině tvořené účastníky, kteří jsou přímými beneficiáři hodnoceného projektu, a dále ve druhé skupině, již tvoří osoby s podobnou charakteristikou, které však tato intervence/projekt nezasáhly.

1) **Experimentální modely** – ve kterých se „druhá skupina“ nazývá kontrolní skupina a mechanismus zařazení do této skupiny i do intervenční skupiny je náhodný. Díky těmto vlastnostem se tento design často nazývá **randomizovaná kontrolovaná studie (RCT)**.

Hlavním předpokladem RCT je, že počet osob, které mají zájem o váš projekt, je vyšší než počet účastníků, kterým můžete poskytnout podporu. Intervenční a kontrolní skupina by si měly být podobné z hlediska takových vlastností, jako je věk, úroveň vzdělání, zaměstnanecký status atd. Náhodný výběr lze provádět různými způsoby, např. zařazením pomocí počítače nebo losováním. Hlavní zásadou je, že všechny osoby mají stejnou šanci být vybrány do obou skupin.

2) **Kvaziexperimentální modely** – ve kterých se „druhá skupina“ nazývá srovnávací skupina a je sestavena pomocí různých technik, které zajišťují optimální podobnost nebo řízenou odlišnost od intervenční skupiny. Mechanismus výběru do obou skupin není náhodný (srovnávané skupiny např. obsahují pouze osoby, které se přiblížily hranici přijetí do projektu, a jsou vybrány z příjemců projektu a z uchazečů, kteří nebyli do projektu zařazeni).

3) **Neexperimentální modely** – které systematicky zkoumají, zda jsou důkazy v souladu s tím, co by se dalo očekávat, kdyby intervence přinášela plánované dopady (např. posloupnost a načasování projektových aktivit a účinků probíhá tak, jak předpokládá logika projektu), a také zda by neprojektové faktory mohly poskytnout alternativní vysvětlení pozorovaných účinků.



9. SBĚR INFORMACÍ

Obrázek 3: Životní cyklus evaluace projektů/akcí na podporu podnikavosti mladých lidí – 2. fáze

V této části dokumentu probereme:

- Různé způsoby shromažďování informací
- Jak můžete využít konkrétní zdroj informací pomocí příslušných metod evaluace

Evaluace může využívat kvantitativní nebo kvalitativní metody a nejčastěji zahrnuje obě metody, neboť se vzájemně doplňují a vyvažují své slabiny (CTSA, 2011).



9.1 Kvantitativní metody

Tyto metody poskytují kvantitativní informace, které měří rozsah (kolik), intenzitu (do jaké míry) a četnost (jak často) zkoumaných jevů, např. účinků realizace projektu (např. počet osob, které využily znalosti a dovednosti získané v rámci projektu k vypracování a realizaci svých podnikatelských plánů).

Kvantitativní údaje lze shromažďovat pomocí průzkumů (např. pomocí dotazníků, pre-testů a post-testů, pozorování, přezkoumání existujících dokumentů a databází nebo shromažďováním klinických údajů) na základě využití různých komunikačních kanálů. Zejména pandemie COVID-19 vedla k širšímu využívání on-line komunikačních kanálů, metod (např. online rozhovor pomocí počítače – CAWI) a nástrojů (např. mentimeter).

• Průzkumy

Průzkumy založené na dotaznících (v tištěné nebo online podobě) samostatně vyplněných dotazovanými bez přítomnosti tazatele představují rychlý a finančně nenáročný způsob, jak zjistit, co si lidé myslí, co dělají a jaká je jejich situace. Otázky v průzkumech mohou pokládat také tazatelé při telefonickém nebo osobním rozhovoru, tyto metody jsou však mnohem náročnější.

V rámci průzkumu můžete například zjistit od příjemců projektu, co získali díky projektu a co jim přineslo toto seznámení s obchodními nebo oborovými zkušenostmi. Měli byste provést průzkum mezi účastníky projektu a zjistit, co se naučili díky účasti na příslušných aktivitách, včetně aktivit, které v rámci projektu sami vytvářeli, a zda mají nějaké návrhy na zlepšení výsledků nebo procesů. Můžete také provádět průzkum mezi rodiči nebo opatrovníky mladých účastníků projektu a zjistit, jaký dopad měl projekt na jejich děti. Pokud chcete ukázat změnu způsobenou intervencí, která je předmětem evaluace, je třeba shromáždit informace před a po realizaci projektu (např. úroveň znalostí nebo určitých dovedností, které byly rozvíjeny v rámci projektu).

Nezapomeňte, že otázky obsažené ve vašich evaluačních nástrojích (tj. dotaznících vyplňovaných samostatně respondenty i dotaznících vyplňovaných tazateli) se musí především striktně týkat zvolených evaluačních kritérií a evaluačních otázek. Jakmile budete mít připravené evaluační nástroje, můžete provést vlastní online průzkum pomocí bezplatného online softwaru.

Analýza kvantitativních údajů je jednodušší než analýza kvalitativních údajů a lze je zobecnit. Zobecnění znamená, že zjištění lze aplikovat na širší skupinu (populaci), než jsou účastníci průzkumu (vzorek), za předpokladu, že vzorek je dostatečně velký a přesně reprezentuje danou populaci. Pokud jsou údaje shromážděny správně, jsou spolehlivé a jejich přesnost lze odhadnout. Sběr kvantitativních údajů však může být náročný kvůli obtížnému přístupu k údajům o rámci vzorku a ke kontaktním údajům osob zařazených do vzorku, stejně jako kvůli obtížnému oslovení respondentů ze vzorku, jejich časovému deficitu a chybějící motivaci, nemluvě o závažných důsledcích nedostatků týkajících se návrhu dotazníků. Druh informací, které lze získat z kvantitativních údajů, je také do určité míry omezen. Neposkytnou vám hlubší vhled do problematiky, ani vysvětlení souvislostí a komplexnějších problémů, jako jsou příčiny a důsledky zkoumaných jevů.

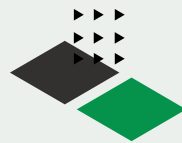
Aby bylo možné prokázat změnu způsobenou hodnocenou intervencí, je třeba shromáždit údaje před (pre-test) a po (post-test) realizaci projektu, například úroveň znalostí nebo dovedností, které byly v rámci projektu rozvinuty, počet registrovaných podniků. K tomuto účelu lze použít různé testy a databáze.

*Navíc můžete shromažďovat informace od pracovníků projektu a mentor (prostřednictvím individuálních nebo skupinových rozhovorů) a zjistit, co se jejich účastníci dozvěděli nebo naučili nebo zda mají nějaké návrhy na zlepšení.

**Například: <https://www.survio.com>



9.2 Kvalitativní metody



Tyto metody slouží k lepšímu poznání, hlubšímu pochopení a vysvětlení celého procesu projektu a jeho účinků. Kvalitativní údaje vám mohou poskytnout podrobné informace, které vám odpoví na otázky, co se stalo, co a jak se podařilo a proč (např. co se povedlo a co ne, nebo co se příliš nepovedlo a proč, a jaké faktory tyto účinky způsobily), co přispělo k dosažení výsledku apod.

Ke sběru kvalitativních údajů lze využít hloubkové rozhovory (individuální nebo skupinové, tzv. „focus groups“), pozorování a případové studie, stejně jako sekundární analýzu údajů (tzv. „desk research“), což je analýza dokumentů včetně výpovědí, deníků, deníků pracovníků projektu, jiných záznamů atd. Pojdme se na ně v krátkosti podívat.

- **Individuální rozhovor**

Rozhovor je v podstatě dialog, který může být více či méně strukturovaný (založený na scénáři s připraveným souborem otázek), polostrukturovaný (s připravenými otázkami, které můžete v průběhu rozhovoru doplňovat, upravovat nebo vynechávat) nebo nestrukturovaný (kdy dotazovaní hovoří samostatně a tazatel pouze občas pokládá pomocné otázky).

Rozhovory lze přizpůsobit tak, aby odpovídaly dostupnosti dotazovaných – mohou probíhat v čase vyhrazeném na projekt, osobně, telefonicky nebo prostřednictvím internetu, v místě konání projektu nebo mimo něj.

Způsob vedení rozhovorů bude záviset na hodnoceném projektu. S účastníky projektu mentoringu nebo odborné přípravy na povolání mohou být např. vedeny méně formální, nestrukturované rozhovory o tom, jak probíhají aktivity, projekt či setkání. Při rozhovorech s účastníky ve fázi nápadu můžete použít polostrukturované rozhovory, osobní nebo telefonické.

Dotazovaným můžete předem poskytnout několik základních otázek (nikoli však vlastní scénář, tj. soubor otázek k rozhovoru), což jim umožní promyslet si odpovědi.

- **Fokusní skupina (skupinový rozhovor)**

Focus group je druh rozhovoru v malé skupině (5–8 osob), kterou tvoří účastníci a moderátor. Hosty Focus groups obvykle bývají různí lidé, kteří diskutují o společném tématu. Tyto rozhovory mohou být užitečné, pokud chcete pozvat například několik účastníků, rodiče, pracovníky, školitele, mentory, zainteresované strany nebo partnery projektu a projednat s nimi projekt, jeho dopad a možnosti zlepšení z různé perspektivy.

* Můžete rovněž provádět analýzu audio nebo video dat.



Dobré je mít jednu osobu, která povede rozhovor (moderátor), a druhou osobu, která bude zapisovat poznámky. Nejvhodnější způsob (stejně jako u individuálních rozhovorů) je požádat dotazované o souhlas s nahráváním. Provedené rozhovory a výsledná zjištění pak můžete shrnout písemně, případně ústně.



- **Pozorování**

Pozorování je metoda sběru dat založená na pečlivém a systematickém prožívání (vidění, slyšení) různých událostí a jevů. Může se opírat o pozorovací záznamový arch nebo kontrolní seznam, který zaměřuje pozornost pozorovatele na určité záležitosti, jako je úroveň aktivity a interakce mezi účastníky školení (Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., 2021). Pozorování je metoda sběru dat založená na pečlivém a systematickém prožívání různých událostí a jevů prostřednictvím pozorování chování účastníků v přirozené situaci. Může být prováděno bez jakýchkoli nástrojů (pozorování s volným popisem), nebo může vycházet z pozorovacího záznamového archu. Tento nástroj zaměřuje pozornost pozorovatele na určité otázky (např. úroveň aktivity a interakce mezi účastníky školení, zapojení školitele, způsob prezentace témat, zapojení účastníků školení a vedení školení).

Můžete také použít kontrolní seznamy týkající se pozorování nebo si dělat poznámky a zaznamenávat aktivity účastníků nebo pracovníků projektu i jejich reakce. Záznamový arch vám umožní zaznamenat dynamiku interakce mezi účastníky a pracovníky nebo mezi účastníky navzájem. Pro měření úrovně angažovanosti účastníků můžete použít jednoduchý systém ano/ne nebo systém zaškrtnutí/označení odpovědi k zaznamenání řeči těla nebo slovních komentářů účastníků, typu jimi kladených otázek, míry projevované sebedůvěry nebo toho, do jaké míry se řídí návrhy pracovníků projektu nebo mentora. Můžete také použít jednoduchý sčítací systém, například k zaznamenání počtu účastníků zapojených do aktivit v různých fázích během projektu.

Kontrolní seznam/záznamový arch pro pozorování by měly být zaměřeny na informace potřebné k zodpovězení evaluační otázky a měly by být připraveny již před příchodem na místo pozorování.

Pro získání úplnějšího obrazu o výsledcích účastníků je vhodné shromáždit kromě informací z pozorování i informace z dalších zdrojů.



- **Případová studie**

Případová studie je podrobná analýza konkrétního příběhu nebo zkušenosti. Může významným způsobem dokládat, jaký dopad měla určitá činnost nebo projekt na jednotlivce, vybraný projekt nebo aktivitu. Případové studie zachycují příběh, který se skrývá za statistickými údaji nebo jinými informacemi, a jsou obzvláště účinné v kombinaci s různými zdroji informací.

Případová studie se může například týkat konkrétního účastníka a vyzdvihovat získané znalosti a dovednosti a jiné výhody plynoucí z účasti dle názoru této osoby. Spojení zkušeností účastníků s dalšími důkazy umožňuje získat podrobnou představu o dopadu projektu a pochopit procesy, které k výsledkům přispěly. Další důkazy mohou zahrnovat připomínky získané od koordinátora podnikatelských aspektů projektu a dalších pracovníků, kteří přispěli svými dovednostmi, mentorů a rodičů nebo opatrovníků účastníků.

• Sekundární analýza dokumentace („desk research“)

Dokumenty mohou být užitečným zdrojem informací o počátcích vašeho projektu a zároveň poskytovat informace o prováděných činnostech, příjemcích projektu a jejich pokroku atd. Při výběru materiálů mějte na paměti účel evaluace. Zejména v případě, že není k dispozici logický rámec, mohou vám tyto dokumenty pomoci při jeho vypracování v pozdějších fázích projektu.

Mezi relevantní materiály mohou patřit např. dokumenty z počáteční fáze plánování projektu, jako jsou obchodní nebo strategické plány, komunikace mezi partnery a poradci, finanční záznamy, zápisy z jednání, různé dohody a ujednání nebo memoranda o porozumění apod.

Pokud je váš projekt již dobře rozjetý a probíhá určitou dobu (nebo je aktivní několik let za sebou), je pravděpodobné, že budete mít přístup k některým z těchto dokumentů a můžete je zahrnout do své evaluace (např. zprávy, posouzení potřeb, testy znalostí nebo dovedností, písemné podklady školitelů a účastníků školení/stážistů, kontrolní seznamy). Rovněž můžete shromáždit informace od osob, které se na projektu podílely od jeho počátku. Můžete tak zjistit, co si pamatují o důvodech zahájení konkrétního projektu, o setkáních, kurzech nebo jiných aktivitách v rámci projektu, o tom, čeho chtěli dosáhnout a jak se podle nich podařilo naplnit počáteční cíle a očekávání.

Jedním z nejjednodušších dokumentů, které můžete použít, je kontrolní seznam, který představuje rychlý a snadný způsob zaznamenávání základních informací. Používá se v případech, kdy je třeba zaznamenat konkrétní body nebo činnosti v rámci projektu.

Pomocí kontrolního seznamu můžete:

- shrnout činnosti nebo aktivity, do kterých se účastníci zapojili,
- sledovat pokrok účastníků v průběhu času,
- zaznamenávat pozorování (bližší informace – viz níže)
- zobrazit úkoly, které účastník splnil, nebo aspekty úkolu, které byly splněny.

Kontrolní seznamy mohou vést pracovníci projektu nebo pracovníci odpovědní za podpůrné aktivity, účastníci nebo všechny strany. Příklad kontrolního seznamu naleznete na dalších stránkách tohoto souboru nástrojů.

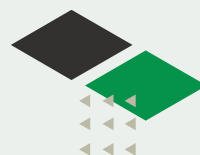
Pokud s akcí na podporu podnikavosti mladých lidí teprve začínáte, ved'te si včasné záznamy, které budou zdrojem důležitých informací o projektu. Mohou být užitečným zdrojem informací pro účely sledování vývoje a progresu vašich aktivit nebo intervencí.

Při analýze dokumentace můžete také použít metodu sekundární analýzy údajů (tj. analýzu dokumentace, jako jsou deníky a záznamy včetně osobních úvah), která vám poskytne široký obraz o zkušenostech lidí. Záznamy vám mohou ukázat, jak se změnilo myšlení nebo chápání příjemce projektu v důsledku účasti v projektu. Ukážou vám, co účastníci očekávali na začátku a zda byla tato očekávání naplněna. Mohou také ukázat, zda účastník školení/stážista získal větší sebedůvěru nebo určité dovednosti či znalosti. Denní záznamy pracovníků projektu mohou také sledovat rozvoj studentů nebo osobní profesní růst daných pracovníků. Partneři se zase mohou rozhodnout vést pravidelné záznamy o realizovaných schůzkách a činnostech za účelem sledování pokroku nebo zdokumentování událostí. Tyto reflexe mohou být méně nebo více formální. Zmíněný druh informací bývá užitečný zejména pro účely evaluace zaměřené na změnu nebo vývoj v čase. Nezapomeňte získat souhlas vlastníků těchto deníků a záznamů a zajistit tak soulad s obecným nařízením o ochraně osobních údajů (GDPR).

Dále můžete využít posudek, výpověď, doporučení nebo referenci od osob mimo projekt, které takto mohou vyjádřit svou podporu projektu. Posudky a výpovědi přinášejí důkazy o silných a slabých stránkách projektu. Obvykle, i když ne vždy, jsou poskytovány na základě vaší žádosti. Podobně jako případové studie mohou posudky poskytnout ucelenější obraz o tom, čeho bylo dosaženo, z pohledu účastníka projektu nebo dokonce někoho mimo projekt.

K prokázání dopadu projektu v určité oblasti lze například použít dopis od obecního úřadu oceňující inovativní řešení v oblasti podnikání a jeho využití při řešení problému určité komunity. Dalším příkladem může být zpětná vazba od podniků týkající chování a výkonu účastníků během programů mentoringu nebo odborné přípravy realizovaných v rámci projektu spolupráce s těmito podniky, předaná místní obchodní komorou.

V rámci sekundární analýzy údajů lze provádět též analýzu videozáznamů. Tyto záznamy mohou sloužit např. jako důkaz zapojení do činnosti nebo ukazovat dopad projektu na účastníky. Fotografie a videa mohou tzv. „připravit půdu“ pro evaluaci, neboť ukazují prostředí, v němž projekt probíhá, a zapojené osoby. V závislosti na povaze činností, do kterých jsou účastníci zapojeni, mohou fotografie ukazovat pokrok směrem ke konečnému výsledku i samotný konečný výsledek. Před pořízením fotografií nebo nahrávek je třeba (pokud je to nutné) získat souhlas účastníků (a mentorů a dalších zúčastněných stran). Pokud je to relevantní, je nutné vzít v úvahu, kdo a z jakého důvodu snímky pořídil, a zařadit je tak do konkrétního kontextu.



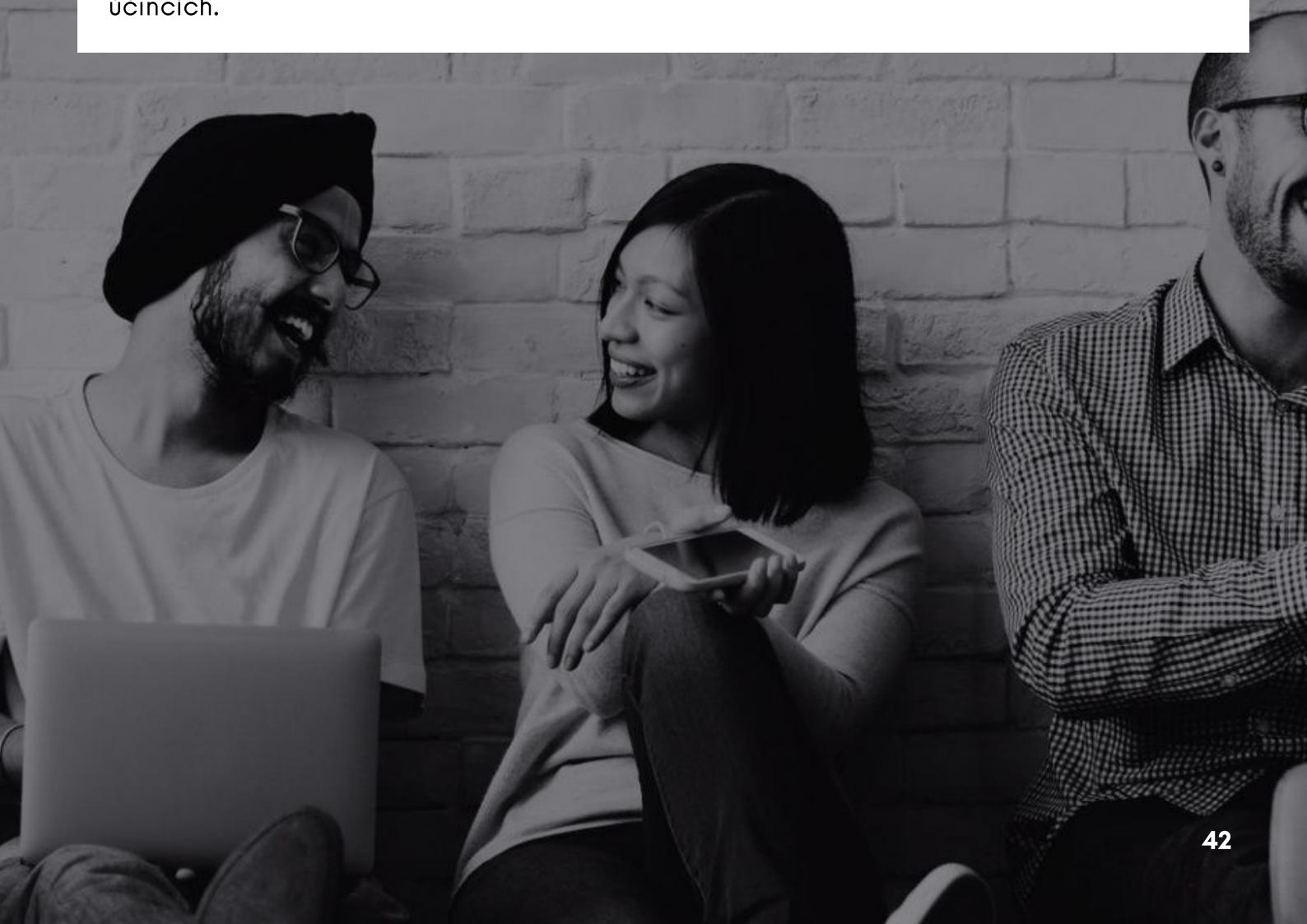
- **Posouzení dovedností**

Někteří realizátoři akcí na podporu podnikavosti mladých lidí též pravidelně provádějí testy a jiná hodnocení jako důkaz pokroku účastníků, která lze využít v rámci sekundární analýzy údajů. V této situaci lze provést několik testů, které mohou ukázat úroveň výkonu studentů před a po účasti na školení nebo sérii aktivit. Může však být obtížné prokázat, že ke změně výkonu došlo pouze v důsledku vašich projektových aktivit. Je třeba si uvědomovat vnější faktory, které mohly přispět k dosažení pozorovaných výsledků, nebo naopak působily protichůdně. Více informací o testování dovedností najdete v části 12.4.

9.3 Výhody a omezení některých běžných metod sběru informací

Možná si nejste zcela jisti, jaké metody sběru informací máte pro účely evaluace použít. Některé budou pro vaše účely vhodnější než jiné.

Prostudujte si následující tabulku, která u každé metody sběru informací uvádí nejdůležitější výhodu a jedno klíčové omezení; pomůže vám rozhodnout, jaké informace budou pro vaše hodnocení nejvhodnější. Je však velmi důležité si pamatovat, že při evaluačním výzkumu byste měli vždy používat obě metody, kvalitativní i kvantitativní, abyste získali informace, které se budou vzájemně doplňovat, a tím i pádnější důkazy a úplný obraz o hodnoceném projektu nebo jeho účincích.



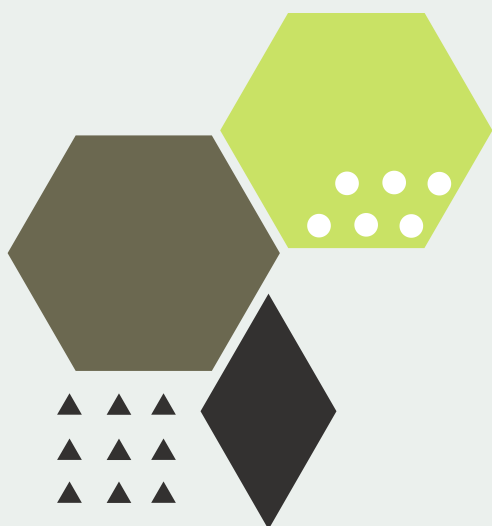
Tabulka 6: Výhody a omezení metod shromažďování informací

Metody shromažďování informací	Hlavní výhody	Hlavní omezení
Individuální rozhovory	Umožňují podrobně zachytit různé perspektivy účastníků	Mohou být časově náročné, pokud jde o vedení rozhovorů a analýzu získaných údajů; vyžadují zkušeného tazatele.
Focus groups (skupinové rozhovory)	Interakce mezi účastníky poskytuje širší perspektivu a umožňuje konfrontaci různých názorů	Může být obtížné je zorganizovat (v případě osobního setkání) a mohou být časově náročné (stejně jako je uvedeno výše); vyžadují zkušeného moderátora
Případové studie	Slouží jako příklad a mohou poskytnout podrobný a ucelený obraz dopadu na účastníky	Jedná se o konkrétní případy, které nelze zobecnit
Pozorování	Umožňuje analyzovat reakce beneficentů v přirozeném kontextu a vnímat angažovanost účastníků na základě osobní zkušenosti	Ukazuje pouze pozorovatelné chování, nikoli to, co si účastníci myslí
Sekundární analýza údajů (analýza dokumentace, jako jsou deníky, pravidelné záznamy a logy, posudky a výpovědi, fotografie a videozáznamy, testy a další hodnocení)	Může projektu dodat kontext, včetně počátečních očekávání a cílů	Plánovací dokumenty z počátečních fází projektu je někdy obtížné dohledat
Průzkumy	Spolehlivý, srovnatelný a zobecnitelný, jakož i rychlý a levný způsob zachycení názorů, chování a faktů	Neumožňuje získat hlubší perspektivu

Zdroj: zpracováno interně

Nezapomínejte, že při evaluačním výzkumu byste vždy měli použít různé metody, které se vzájemně doplňují. Použití obou typů, tj. kvalitativních i kvantitativních metod, umožňuje překonat jejich omezení.

* Malý rozsah a nemožnost zobecnění v případě kvalitativních metod a povrchní, nikoliv podrobné informace získané prostřednictvím kvantitativních metod.



9.4 NÁSTROJE EVALUACE

Nástroje evaluace jsou přiřazeny k příslušným metodám sběru informací z daných zdrojů. V následující tabulce se dozvíte, jaký nástroj odpovídá zvolené metodě.

Evaluační nástroje jsou nejčastěji připravovány nově podle koncepce evaluace, protože otázky obsažené v nástrojích musí odpovídat účelu, kritériím a otázkám evaluace. V části 8 najdete některé vzorové otázky, které můžete použít při tvorbě vlastních nástrojů.

Tabulka 7: Přehled evaluačních metod a nástrojů

METODY EVALUACE	NÁSTROJE EVALUACE
Kvantitativní metoda - průzkum	• Dotazník vyplňovaný samostatně dotazovaným bez účasti tazatele (v papírové podobě nebo online) • Dotazník facilitovaný tazatelem
Kvalitativní metody: • Rozhovor (individuální, skupinový) • Pozorování • Sekundární analýza údajů	• Scénář rozhovoru • Záznamový arch nebo kontrolní seznam • Pokyny k analýze dokumentace

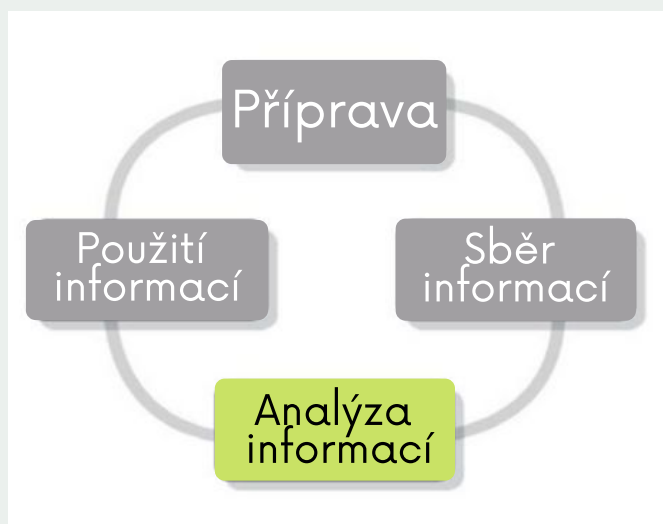
Zdroj: zpracováno interně



10. ANALÝZA INFORMACÍ

Obrázek 4: Životní cyklus evaluace projektů/akcí na podporu podnikavosti mladých lidí – 3. fáze

V této fázi jde o analýzu získaných informací s cílem tyto informace pochopit a dát jim smysl. Tato fáze by měla přinést odpovědi na vaše evaluační otázky. Jedná se o zásadní krok vedoucí ke zjištění, zda hodnocený projekt přinesl změnu a dosáhl požadovaných výsledků a dopadu, zda naplnil potřeby příjemců a zda byl užitečný a účinný. Bude potřeba provést analýzu informací kvantitativního i kvalitativního charakteru.



Kvantitativní informace jsou v podstatě čísla, tj. především údaje shromážděné pomocí dotazníků, ale také výsledky testů, údaje o docházce a/nebo absenci nebo počtu účastníků, kteří splňují minimální referenční standardy. Kvalitativní informace naproti tomu zachycují názory lidí, pozorované chování, zkušenosti a různé perspektivy.

Na základě analýzy různých informací s použitím různých metod můžete získat spolehlivý obraz o svém projektu a zdůraznit veškerá měřitelná zlepšení, která projekt způsobil, a zároveň zachytit, jaké výhody projekt přinesl zainteresovaným stranám dle jejich vlastního názoru.

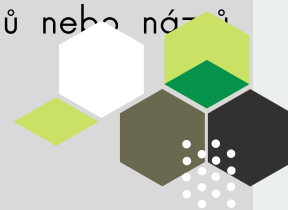
Hledání vzorců nebo trendů v rámci analýzy údajů vám může napovědět, které prvky vašeho projektu byly úspěšné a které by bylo potřeba změnit v zájmu zlepšení výsledků. Pokud například s partnery realizujete projekt, jehož cílem je zvýšit angažovanost účastníků, můžete sledovat jejich výkon v průběhu času pomocí analýzy změn v docházce nebo analýzy konečných výstupů a výsledků.

K plnému pochopení dopadu vašeho projektu vám poslouží také analýza zpětné vazby ohledně postojů studentů získané od pracovníků projektu nebo odborných poradců a mentorů. Pokud jste škola podnikání a spolupracujete s nevládními organizacemi na poskytování mentorské podpory účastníkům kurzu podnikání, můžete měřit úspěch jak z hlediska lepšího zapojení účastníků, tak z hlediska postojů zaměstnanců k zaměstnavateli a svěřeným úkolům.

10.1 Jakým způsobem provádět analýzu shromážděných informací

Analýza údajů se skládá ze čtyř kroků, které je potřeba provést, aby bylo možné vyvodit závěry a interpretovat výsledky evaluace.

- Anonymizace – je třeba zajistit odstranění veškerých osobních nebo citlivých údajů ze souborů údajů (např. jmen, kontaktních údajů, data narození atd.).
- Kontrola kvality informací – úplnost a konzistentnost údajů, oprava zjevných chyb, odstranění informací v případě, že nelze ověřit jejich správnost, výběr údajů, které jsou relevantní pro evaluaci.
- Kódování a kategorizace údajů pomocí souboru kódů (např. symbolů nebo názvů kategorií údajů).
- Analýza a interpretace.



Z jakých kroků se skládá analýza kvalitativních údajů?

Analýza kvalitativních údajů zahrnuje zkoumání, porovnávání, hledání rozdílů a interpretaci vzorců a skládá se z následujících kroků: identifikace témat, kódování, vytváření klastrů podobných údajů a redukce údajů na smysluplné a důležité body, například v rámci budování podložené teorie nebo jiných přístupů ke kvalitativní analýze (NCVO a), nedatováno). Níže uvádíme hlavní kroky této analýzy:

- Pečlivě si prostudujte údaje, které máte k dispozici.
- Určete témata nebo kategorie, které jsou relevantní pro vaši analýzu. Pojmenujte jednotlivé kategorie (názvy představují „kódy“). Kódy můžete definovat před analýzou nebo při zahájení práce s údaji.
- Projděte si přepisy rozhovorů, skupinových rozhovorů nebo otevřených odpovědí z průzkumů a zvýrazněte klíčové citace. Ke každé zvýrazněné citaci přiřadte odpovídající kód. Pokud kódování provádí více osob, pokuste se některé části kódovat a porovnat je hned na začátku. Tímto způsobem zajistíte konzistentní způsob kódování údajů.
- Vytvořte skupiny citátů (klastry) se stejným kódem.
- Identifikujte specifické vzorce, které vyplynuly z klastrování údajů. Můžete také dospět k závěru, že je potřeba shromáždit další údaje nebo potvrdit platnost některých údajů pomocí jiných zdrojů informací. Pokud se například ve shromážděných údajích objevují protichůdné citace, můžete se rozhodnout kontaktovat facilitátora školení a získat další údaje. Nebo může být potřeba provést dodatečnou analýzu. Například některé kategorie je třeba rozdělit na podkategorie.
- Použijte relevantní citace k popisu zjištění a jejich interpretaci.

Z jakých kroků se skládá analýza kvantitativních údajů?

Analýza kvantitativních údajů je založena na shrnutí údajů získaných na základě dotazníků a testů. Než toto provedete, musíte se ujistit, že máte k dispozici data ve formátu, který můžete použít. To bude záviset na tom, jaký software plánujete použít (např. MS Excel nebo tabulkový procesor Google). Pokud jste například shromažďovali informace pomocí tištěných dotazníků, budete je muset zadat do tabulkového procesoru nebo databáze. Následně odstraňte všechny chyby, např. chybějící odpovědi, duplicity, jakékoli zjevné chyby, a ujistěte se, že každá proměnná je ve správném číselném formátu, např. datum má určitý formát, čísla mají formát čísel, peněžní částky mají formát měny apod. (NCVO b), nedatováno).

Podívejte se na tabulku v části 12.5.3 a 12.5.4, která obsahuje popisy běžných technik a výpočtů, které můžete použít. Pro tyto jednoduché výpočty můžete použít tabulkový procesor, například MS Excel, k uspořádání a analýze údajů. Po dokončení počátečních výpočtů můžete identifikovat oblasti, kde by hlubší poznatky mohla přinést podrobnější analýza.

V dalším kroku byste měli zvážit, v jaké formě budete data prezentovat. Mějte na paměti, že údaje by měly být snadno prezentovatelné. Obecně se doporučuje prezentovat údaje v tabulce nebo grafu, zejména v případě údajů, které jsou pro osoby používající vaši evaluaci nejdůležitější.

Nyní byste měli být schopni dospět ke klíčovým zjištěním. Přitom je vhodné zvážit několik věcí (Cottage Health, nedatováno):

- Je 80 % (například) dobrý nebo špatný výsledek? Jak to víte? Možná o tom budete moci rozhodnout porovnáním vašich údajů s údaji z předchozího roku nebo s údaji z jiných podobných intervencí.
- Existují nějaké další vzorce, témata nebo trendy? Dosahuje například jedna skupina trvale lepších nebo horších výsledků než jiné skupiny?
- Můžete vysvětlit některé méně časté odpovědi? Zde vám může pomoci určitá kvalitativní analýza.
- Obsahují údaje něco, co vás překvapilo?
- Víte, proč jsou některé výsledky takové, jaké jsou? Můžete například propojit výsledná procenta s kvalitativními údaji, které vysvětlují, proč někteří lidé dosáhli určitého výsledku a jiní ne?



10.2 Na co při analýze shromážděných informací nesmíte zapomenout

Tipy k analýze informací

- Informace můžete převést z formátu slov na formát čísel, což usnadní analýzu. Můžete to provést tak, že roztřídíte odpovědi do kategorií nebo témat, které vystihují příslušné aspekty projektu.
- Tento přístup vám umožní shrnout velké množství informací, například četnost (počty), procenta nebo pořadí. Umožňuje také sledovat více charakteristik (nebo „proměnných“) najednou, pokud chcete zjistit, jak spolu mohou souviset. Například vás může zajímat, jak se liší účast v projektu nebo dosažené výsledky u dívek a u chlapců.
- V závislosti na množství a typu shromážděných informací můžete provádět jejich analýzu sami, požádat o pomoc kolegu nebo partnera nebo externí odborníky/organizace specializující se na analýzu údajů, nebo použít statistický software. Existují také další počítačové programy určené pro analýzu kvantitativních a kvalitativních údajů – bývají však poměrně cenově náročné a jejich ovládání vyžaduje určité pokročilé dovednosti.
- V některých případech můžete své výsledky porovnat s celostátními nebo regionálními výsledky. Pokud však tento přístup zvolíte, nezapomeňte, že při jakémkoli srovnání je třeba zohlednit kontext, v němž byla data shromážděna.
- Vzorce, trendy a témata vám mohou pomoci odpovědět na evaluační otázky, identifikovat případné neočekávané výsledky a odhalit možné mezery v získaných informacích.
- Někdy bude vaše analýza zahrnovat porovnání toho, co lidé řeknou nebo napíší na začátku činnosti nebo projektu, s tím, co řeknou nebo napíší po jejím skončení. (Takový sběr informací před a po testování může využívat kvantitativní nebo kvalitativní údaje).
- Váš projekt může také zahrnovat pravidelnější sběr údajů; zvažte proto možné způsoby shromažďování údajů v různých časových bodech během projektu a jejich následné analýzy tak, abyste co nejlépe dokázali určit, jakých úspěchů jste dosáhli.
- Vaše analýza by měla být „vhodná pro daný účel“, to znamená, že musí přinést důkazy o tom, zda váš projekt dosáhl nebo nedosáhl požadovaných výsledků. U jednorázového projektu se může jednat o poměrně jednoduché srovnání stavu před projektem a po projektu, které ukáže, zda se věci změnily a jakým způsobem. U dlouhodobějších projektů nebo v případě požadavku na další financování může být vyžadována hlubší analýza, která prokáže, zda existují dostatečná měřítka úspěchu, která by odůvodnila pokračování projektu a jeho realizaci.



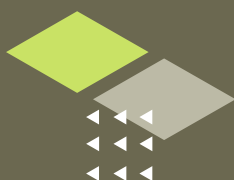
Jak zajistit etický způsob správy údajů

Nyní, když jste shromáždili veškeré údaje a těšíte se na jejich využití, je důležité dodržovat veškeré právní předpisy, kterými se řídí etická správa údajů. Níže uvádíme stručný výtah, jakým způsobem eticky nakládat s údaji, které jste získali v rámci své evaluační činnosti.

V návaznosti na nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (obecné nařízení o ochraně osobních údajů) byl zaveden plnohodnotný proces mapování požadavků stanovených nařízením GDPR s cílem zajistit soulad projektových intervencí s platným legislativním rámcem.

Proces etického hodnocení vychází z transpozice článku 19 Nařízení (EU č. 1291/2013) o zavedení programu Horizont, který stanoví, že veškeré prováděné výzkumné a inovační činnosti musí být v souladu s etickými zásadami a příslušnými vnitrostátními, unijními a mezinárodními právními předpisy, včetně Listiny základních práv Evropské unie a Evropské úmluvy o lidských právech a jejích dodatkových protokolů.

Vzhledem k rozsáhlé správě údajů v souvislosti s evaluační činností je v implementační fázi potřeba zajistit, aby byl proces shromažďování údajů v souladu s *acquis communautaire*, s náležitým ohledem na techniky využívání údajů, na které se vztahuje GDPR. Za tímto účelem se důrazně doporučuje jmenovat interního pověřence pro ochranu osobních údajů, který bude mít na starosti zajištění ochrany osobních údajů a souladu zpracování s požadavky GDPR.



10.3 Závěry a doporučení



Jaký je rozdíl mezi zjištěními, závěry a doporučeními? Postupujte podle níže popsanych kroků, abyste vyvodili správné, na důkazech založené závěry a doporučení (Kuhn, 2020). Můžete použít tabulku použitou při analýze údajů a jednoduše přidat nové sloupce týkající se zjištění, závěrů a doporučení:

Zjištění jsou ověřené údaje bez jakékoli interpretace. Použití výrazů založených na datech, např. „školení se zúčastnilo x žen z y účastníků“ pomůže zajistit co nejjasnější a nezkrácená zjištění. V případě kvalitativní analýzy je někdy těžké vyhnout se ukvapeným závěrům. Cokoli jiného v této fázi by však mohlo být jen nepodloženým předpokladem nebo unáhleným závěrem, který by mohl poškodit platnost analýzy.

Jakmile jsou zjištění kompletní, může osoba provádějící analýzu dat přejít k dalšímu kroku – vyvození závěrů. Závěry odpovídají na otázku „a co z toho plyne?“, která může vyvstat při pohledu na zjištění. Závěry by měly být doplněny interpretacemi nebo vysvětleními, odvozenými na základě posouzení zjištění v širším kontextu. Čím více vysvětlení založených na důkazech budete schopni poskytnout, tím lépe je můžete použít pro vypracování zpráv založených na datech.

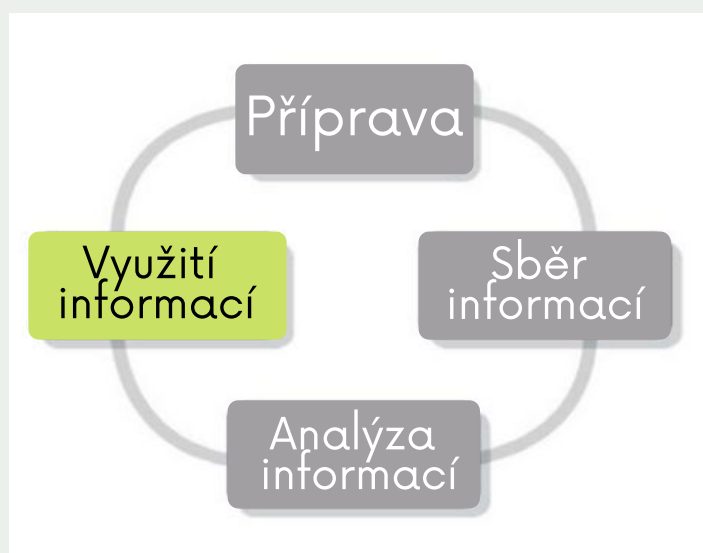
Další krok v analytickém řetězci je zodpovědět otázku „co dál?“. Jak postupovat, abychom navázali na to, co v projektu funguje, nebo zlepšili to, co nefunguje? Doporučení musejí být konkrétní a realizovatelná.

Příklad 1 – příliš široké doporučení: Investovat více zdrojů do zaměstnanců

Příklad 2 – dobré doporučení: Investovat více zdrojů do zlepšení provozních faktorů k vytvoření nejlepších podmínek, konkrétně do budování kapacity zaměstnanců v oblasti řízení projektů a osvědčených postupů obchodního řízení. Pokud se úsilí zaměřené na budování kapacity spojí se zavedením standardních operačních postupů pro základní komunikační a provozní procesy, a souvisejícím školením, můžeme výrazně zlepšit efektivitu.



11. VYUŽITÍ INFORMACÍ



Obrázek 5: Životní cyklus evaluace projektů/akcí na podporu podnikavosti mladých lidí – 4. fáze

Tato fáze cyklu se týká sdílení výsledků evaluace a přijímání informovaných rozhodnutí týkajících se projektu a jeho dalšího směřování.

11.1 Prezentace získaných zjištění

- Sdílení může pomoci zainteresovaným stranám zapojit se do projektu, ovlivnit další kroky projektu nebo podnítit partnery k tomu, aby opětovně posoudili svou analýzu.
- To, komu a jakým způsobem se rozhodnete svá zjištění prezentovat, bude záviset na očekáváních jednotlivých účastníků projektu a na počátečních důvodech evaluace.
- Pokud jde o financování a potřebujete splnit požadavky nějaké skupiny nebo organizace, bude vhodné sepsat taková zjištění vyplývající z evaluace, která poskytují odpovědi na otázky, které zajímají dané publikum.
- Pokud chcete ukázat světu nebo jen místní komunitě, jak úžasný váš projekt je, můžete svá zjištění zveřejnit. Shrnutí můžete zveřejnit například v příslušných zpravodajích, výročních zprávách či na webových stránkách.
- Vizualizace výsledků evaluace může pomoci k lepšímu pochopení předávaných údajů příjemci. Vhodně navržená infografika může jednoduchým a jasným způsobem ilustrovat hlavní rysy a vzájemné vztahy. Vizuelní prvky je pochopitelně třeba zvolit podle typu příjemců.
- Sdílejte získané údaje se školiteli, mentory a lektory. Umožníte jim tak zlepšit nebo změnit vlastní služby.

11.2 Informovaná rozhodnutí

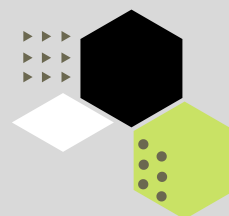
Provedli jste evaluaci, prezentovali jste svá zjištění a nyní můžete přijmout informovaná rozhodnutí o tom, zda budete pokračovat stejným způsobem, nebo zda v projektu provedete nějaké změny, případně obojí.

Evaluace může například ukázat, že hodnocená akce na podporu podnikání mladých lidí by měla pokračovat ve spolupráci se stejným partnerem, ale zaměřit se na nové výzvy nebo příležitosti. Nebo by evaluace mohla ukázat, že je možné realizovat podobnou aktivitu, ale s jiným partnerem nebo skupinou mentorů.

V tomto bodě je potřeba, abyste s partnery otevřeně projednali budoucnost hodnoceného projektu podpory podnikavosti mladých lidí.

Níže uvádíme několik příkladů otázek, kterými by se tato fáze vašeho hodnocení mohla řídit:

- Budete pokračovat stejným způsobem?
- Potřebujete projekt více rozvinout nebo obohatit?
- Mohl by být váš model replikován jinde?
- Běží projekt správným směrem? Pokud ano, jaký je nejlepší způsob završení projektu?
- Jak sdělíte své rozhodnutí zainteresovaným stranám?
- Která část projektu byla pro příjemce nejvíce a která nejméně přínosná?





12. SOUBOR NÁSTROJŮ

Tento soubor nástrojů obsahuje šablony, tabulky a kontrolní seznamy, které můžete použít a které vám mohou pomoci v různých fázích evaluace (seznam není úplný).

- Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu
- Nástroje, které lze použít v přípravné fázi evaluace
- Nástroje, které lze použít při shromažďování informací
- Nástroje, které lze použít při analýze informací
- Nástroje vhodné pro použití informací
- Měkké dovednosti potřebné pro úspěšné vedení projektu podpory podnikavosti mladých lidí

12.1 Rozdíl mezi evaluací, monitorováním a auditem

Tabulka 8: Monitorování, audit a evaluace

	Monitorování	Evaluace	Audit
Definice	Průběžná analýza pokroku projektu při dosahování plánovaných výsledků s cílem zlepšit rozhodovací procesy při správě projektu.	Posouzení účinnosti, dopadu, relevance, užitečnosti a udržitelnosti aktivit projektu.	Hodnocení: - zákonnosti a správnosti příjmů a výdajů v rámci projektu - dodržování zákonů a předpisů - efektivního, účelného a hospodárného využívání prostředků projektu.
Kdo?	Je zodpovědností projektových manažerů.	Externí firmy (výzkumné/konzultační), interní odborníci nebo sebehodnocení.	Obvykle je realizován externími agenturami.
Kdy?	Průběžně (on-going).	Obvykle po ukončení (ex-post), ale také na začátku (ex-ante), v polovině období (mid-term/procesní) a průběžně (on-going).	Ex-post, po dokončení.
Proč?	Pro ověření pokroku, přijetí nápravných opatření a případnou změnu plánů.	Získání širších zkušeností použitelných pro další projekty. Zajišťuje rozvoj a vyvození odpovědnosti.	Poskytuje ujištění zainteresovaným stranám a možnost vyvození odpovědnosti.

12.2 Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu

Tabulka 9: Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu (Zdroj: zpracováno interně)

Vyřešeno	Ano / Ne Nevím
PŘÍPRAVA • Co potřebujete zjistit? Jaké informace vám pomohou? ◦ Máte jasné a společné cíle evaluace? ◦ Existuje klíčová evaluační otázka (nebo otázky), kterou (kterými) se vaše evaluace bude řídit? ◦ Určili jste, jaké informace potřebujete shromáždit? ◦ Máte dovednosti a znalosti k jejich shromáždění? Kdo bude provádět konkrétní kroky v rámci evaluace? Potřebujete externí podporu? ◦ Znáte své zainteresované strany? Víte, zda, jak a za jakých podmínek se mohou do evaluace zapojit? Víte, co očekávají od hodnocení? ◦ Víte, jaké relevantní informace jsou již k dispozici? ◦ Víte, kdo vám může pomoci najít potřebné informace? ◦ Bude mít každý „partner“ možnost přispět k evaluaci?	
SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ • Jakým způsobem budete shromažďovat informace? ◦ Zaměřujete se na shromažďování relevantních informací spíše než na shromažďování velkého množství informací? ◦ Víte, jakými metodami budou informace shromažďovány (kvantitativními, kvalitativními)? ◦ Stanovili jste postup shromažďování informací (stávajících a/nebo dodatečných)? ◦ Kdo bude informace shromažďovat a jak dlouho to bude trvat?	
ANALÝZA INFORMACÍ • Jakým způsobem budete údaje analyzovat? • Jaké kvantitativní a kvalitativní údaje budete chtít analyzovat? • Jaké analytické metody použijete? • Máte interní kapacitu k provedení analýzy údajů? • Co vám shromážděné informace říkají? • Identifikovali jste hlavní témata, vzorce a trendy (v čase)? Máte jasno, pokud jde o hlavní výsledky vašeho projektu? • Existují nějaké další (tj. neočekávané) výsledky projektu? • Zjistili jste, v jakých oblastech by se vaše akce na podporu podnikavosti mladých lidí mohla zlepšit?	
VYUŽITÍ INFORMACÍ • Co se můžete z výsledků evaluace dozvědět? ◦ Odpovídá váš projekt na potřeby jeho příjemců/místních komunit? ◦ Do jaké míry bylo dosaženo cílů a očekávaných výsledků? ◦ Co je třeba v našich stávajících nebo budoucích projektech zlepšit? ◦ Jaké interní procesy je třeba zlepšit? • Máte k dispozici komunikační kanály a nástroje pro prezentaci a propagaci toho, co jste se naučili? • Je zde prostor pro rozšíření projektu nebo navázání na daný projekt? ◦ Poskytli jste relevantní zpětnou vazbu klíčovým zainteresovaným stranám (odpovědi na otázky, které je zajímají, v písemné nebo ústní formě)? Byli účastníci daného vztahu přizváni k diskusi o zjištěních (pokud to bylo nutné)? ◦ Je jasný stav projektu – dokončený, probíhající atd.? Bylo dosaženo stanovených cílů evaluace? ◦ Je třeba provést v projektu změny? ◦ Dohodli jste se, jak budete v projektu postupovat dále?	





12.3 Nástroje, které lze použít v přípravné fázi evaluace

12.3.1 Logický rámec (matice logického rámce)

Jedná se o nástroj, pomocí kterého můžete rekonstruovat logiku projektu, který chcete hodnotit.

Obrázek 6: Matice logického rámce

Cíle	Měřitelné ukazatele	Prostředky ověřování	Důležité předpoklady
CÍL: Širší problém, který projekt pomáhá řešit	Kvantitativní způsoby měření nebo kvalitativní způsoby posuzování dosažení časově ohraničeného cíle	Hospodárné metody a zdroje pro kvantifikaci nebo posouzení ukazatelů.	(Od cíle k nadcíli) Vnější faktory nezbytné pro udržení cílů v dlouhodobém horizontu
ÚČEL: Bezprostřední dopad na oblast projektu nebo cílovou skupinu, tj. změna nebo přínos, kterého má být projektem dosaženo.	Kvantitativní způsoby měření nebo kvalitativní způsoby posuzování časově ohraničeného účelu	Hospodárné metody a zdroje pro kvantifikaci nebo posouzení ukazatelů.	(Od účelu k cíli) Vnější podmínky, které jsou nezbytné, pokud má účel projektu přispět k dosažení cíle projektu.
VÝSTUPY: Jedná se o konkrétní výsledky, které se od projektu očekávají, má-li být splněn jeho účel.	Kvantitativní způsoby měření nebo kvalitativní způsoby posuzování časově ohraničené produkce výstupů	Hospodárné metody a zdroje pro kvantifikaci nebo posouzení ukazatelů.	(Od výstupů k účelu) Mimoprojektové faktory, které by mohly v případě, že by byly přítomny, limitovat postup od výstupů k dosažení účelu projektu.
AKTIVITY: Jedná se o úkoly, které je třeba provést, aby bylo možné vyprodukovat výstupy.	VSTUPY: Tabulka rozpočtu projektu	Zpráva o finančním výsledku dle specifikace dané grantovou smlouvou	(Od aktivit k výstupům) Mimoprojektové faktory, které by mohly v případě, že by byly přítomny, limitovat postup od aktivit k dosažení výstupů projektu.

Následující tabulka obsahuje další informace o jednotlivých prvcích logického rámce.

Tabulka 10: Rozdíl mezi vstupy, aktivitami, výstupy, výsledky a dopadem

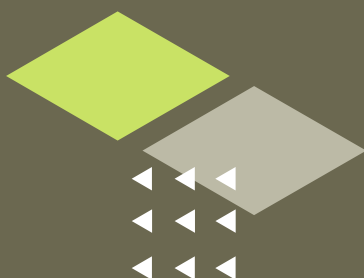
Vstupy/ zdroje	Vstupy jsou položky, které používáme při realizaci projektu, včetně lidských zdrojů, financí nebo vybavení. Vstupy zajišťují, že je možné dosáhnout zamýšlených výsledků projektu.
Aktivity	Aktivity jsou činnosti spojené s dosažením cílů projektu. Jinými slovy, aktivity vykonávají pracovníci/zaměstnanci, aby dosáhli cílů projektu.
Výstupy	Představují první úroveň výsledků spojených s projektem. Výstupy, které se často zaměřují s „aktivitami“, jsou přímé okamžité výsledky spojené s projektem. Jinými slovy, výstupy obvykle představují to, čeho projekt dosáhl v krátkodobém horizontu. Jednoduchý způsob, jak zvážit výstupy, je kvantifikovat projektové aktivity, které mají přímou vazbu na cíl projektu. Výstupy projektu mohou být například: počet uskutečněných komunitních školení v oblasti podnikání, počet setkání s úspěšnými podnikateli nebo počet vydaných vzdělávacích publikací.
Výsledky	Představují druhou úroveň výsledků spojených s projektem, která se týká střednědobých důsledků projektu. Výsledky se obvykle vztahují k cílům projektu. Může se jednat například o zlepšení úrovně znalostí témat souvisejících s podnikáním nebo založení nového podniku. Je však důležité si uvědomit, že výsledky by měly jasně souviset s cíli projektu.
Dopad	Představuje třetí úroveň výsledků projektu a jde o dlouhodobý důsledek nebo důsledek, který má širší záběr než pouhé účastníky projektu. Většinou je velmi obtížné zjistit výlučný dopad projektu, protože ke stejnému cíli může vést několik dalších intervencí. Příkladem může být zvýšení počtu nových podniků v regionu, snížení nezaměstnanosti nebo počtu členů skupiny NEET v daném městě.

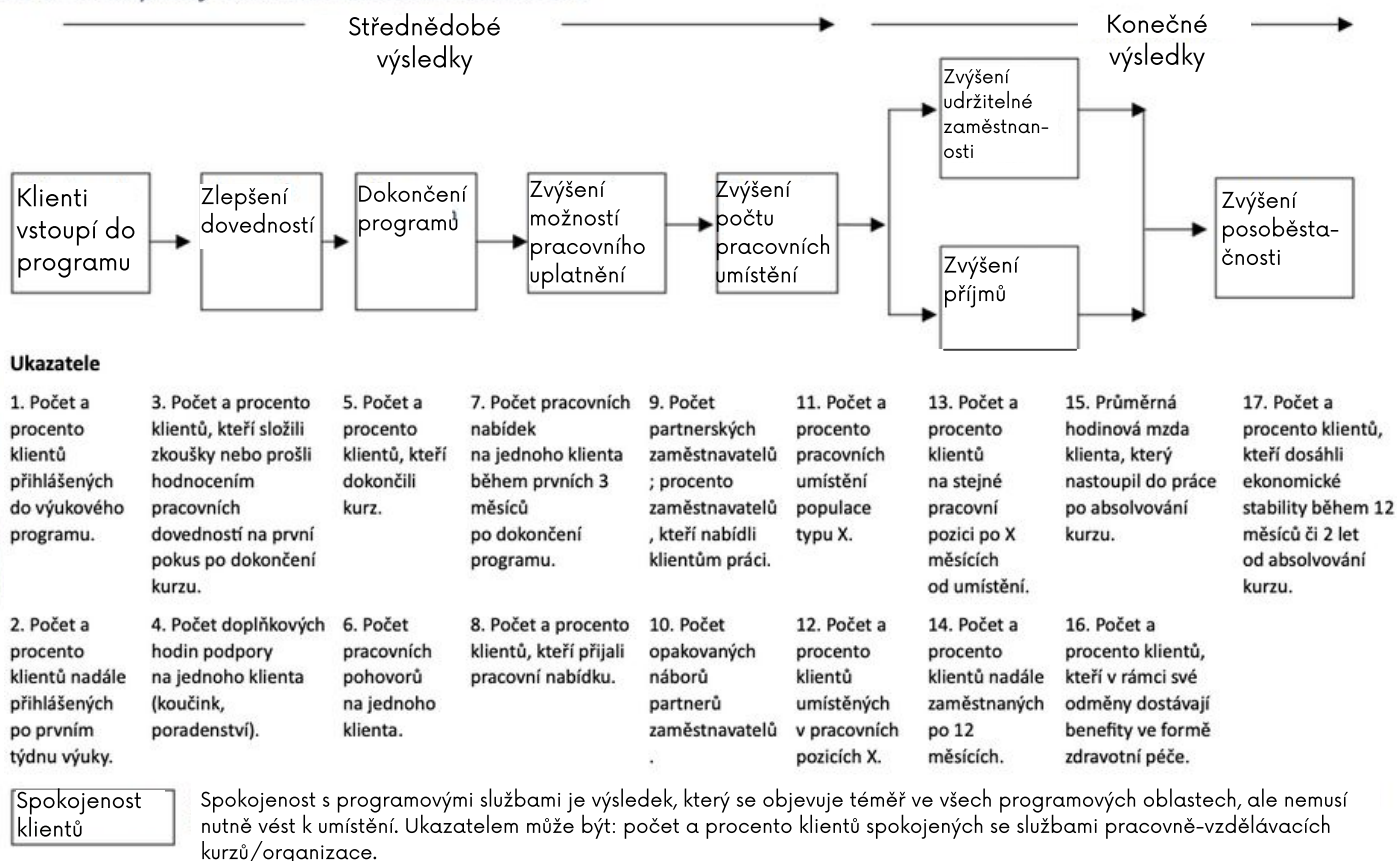
Zdroj: Rozdíl mezi vstupy, aktivitami, výstupy, výsledky a dopadem, 2013

12.3.2 Ukazatele výsledků kandidátů

Ukazatele lze vytvořit pro různé fáze projektu. Obrázek 7 obsahuje příklady ukazatelů výsledků programu vzdělávání v oblasti zaměstnanosti/rozvoje pracovních sil (The Urban Institute, What Works, nedatováno).

V závislosti na složitosti a délce vašeho programu můžete program rozdělit do několika etap a vypracovat ukazatele výsledků pro jednotlivé etapy programu.





Zdroj: The Urban Institute, What Works, n.d.

12.3.3 Identifikace zainteresovaných stran evaluace

V každé akci na podporu podnikavosti mladých lidí může být více zainteresovaných stran. Znalost zainteresovaných stran vám pomůže určit, na jaké otázky by tyto strany chtěly získat odpovědi prostřednictvím výsledků evaluace, v jaké formě a kdy je budou potřebovat.

Přehled zainteresovaných stran vám pomůže určit, kdo by mohl mít zájem o vaši evaluaci. Zamyslete se nad tím, kdo by se měl na evaluaci podílet a komu je třeba prezentovat zjištění, aby bylo možné realizovat doporučení.





Tabulka 11: Přehled zainteresovaných stran

Potenciální zainteresovaná strana evaluace	Ano / Ne
Příjemci projektu (kteří se v současné době účastní projektu)	
Absolventi (příjemci, kteří již ukončili účast v projektu)	
Školitelé	
Mentoři	
Inovační centra (zástupce)	
Podnikatelské akcelerátory (zástupce)	
Společnosti se soukromým kapitálem a rizikovým kapitálem	
Pracovníci projektu	
Kouči	
Andělský investor (poskytující kapitál start-up podnikům)	
Výzkumní pracovníci	
Orgány místní správy (zástupce)	
Partneři projektu	
Dobrovolníci	
Další instituce realizující podobné projekty (zástupce)	
Místní zaměstnavatelé	
Kdo dál? (Doplňte zainteresované strany ve vašem konkrétním případě)	

Zdroj: zpracováno interně

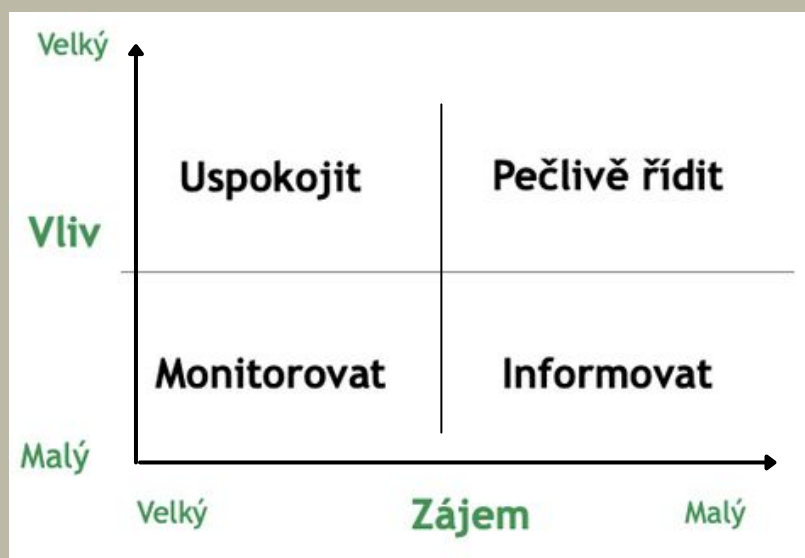
Po identifikaci zainteresovaných stran byste se měli zamyslet také nad tím, jakou přidanou hodnotu by mohly tyto strany vnést do vaší evaluace a jaká je jejich motivace k zapojení do procesu evaluace. Na základě těchto informací můžete rozhodnout o tom, jaké informace, způsob prezentace a komunikační kanály použít.

Zainteresované strany lze rozdělit do 4 skupin z hlediska jejich vlivu, zájmu a míry účasti v projektu (Product plan, nedatováno).

1) **Velký vliv, velký zájem:** Nejdůležitější zúčastněné strany. Měli byste upřednostnit jejich zájmy a zajistit jejich spokojenost s evaluací projektu – pravidelně je informujte, zvete je na důležitá setkání, žádejte je o zpětnou vazbu.

2) **Velký vliv, malý zájem:** Vzhledem k vlivu těchto stran byste se měli snažit je uspokojit. Protože však neprojevily hluboký zájem o váš projekt, mohla by je příliš častá komunikace z vaší strany odradit. Měli byste proto zvážit četnost jejich kontaktování a množství poskytovaných informací.

Obrázek 8: Vztahy vliv – zájem



Zdroj: Product plan, nedatováno

- 3) Malý vliv, velký zájem: Tyto strany byste měli pravidelně informovat a oslovovat.
- 4) Malý vliv, malý zájem: Tyto strany pravidelně informujte, ale nepřehánějte to.

12.4 Metody a nástroje, které lze použít ve fázi shromažďování informací v rámci evaluace

Níže najdete celou řadu metod a nástrojů, které můžete v této fázi evaluace použít.

12.4.1 Identifikace vhodných metod shromažďování potřebných informací

S ohledem na účel evaluace určete metody a nástroje sběru informací, které budou tomuto účelu nejlépe vyhovovat. Shrnutí jednotlivých druhů nástrojů a metod sběru informací naleznete výše v části 9 „Shromažďování informací“.

Tabulka 12: Kontrolní seznam k určení možných metod shromažďování potřebných informací

Metoda shromažďování údajů	Které informace jsou pro váš účel nejvíce relevantní?	Které informace bude nejjednodušší shromáždit?	S jakými informacemi budete potřebovat pomoc při jejich shromáždění?	Jaký druh informací budete potřebovat? (např. vyhledávání dokumentů, identifikace účastníků, analýza informací, činnosti spojené s šířením informací).	Kdo vám může tuto pomoc poskytnout? (např. kolega, nezávislí odborníci, kolegové partnera, účastníci projektu, externí hodnotitel)
Desk research (výzkum od stolu; sekundární analýza dokumentace, jako jsou zprávy, kontrolní seznamy, deníky, záznamy, posudky, testy a jiná hodnocení)					
Pozorování					
Individuální rozhovory					
Focus groups					
Případové studie					
Hodnocení dovedností					

Zdroj: zpracováno interně

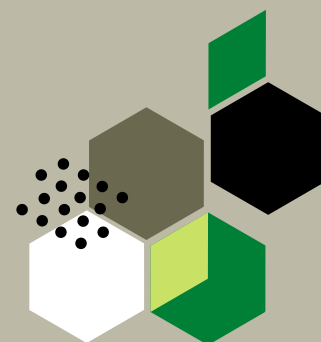
12.4.2 Osobní potenciál a cíle – nástroj sebehodnocení

Tento nástroj je důležitý pro posouzení potenciálu a cílů účastníka, aby byl projekt schopen splnit jeho individuální potřeby a pomohl mu využít jeho potenciál. Jedná se o řízené dotazování, kdy někteří účastníci (zejména oběti nucené migrace, jako jsou uprchlíci, přistěhovalci nebo osoby se zdravotním postižením) nemusí být schopni porozumět všem otázkám a budou potřebovat vedení ze strany instruktorů, aby poskytli požadované informace.

Tyto nástroje a osobnostní testy byly inspirovány nástroji dostupnými na platformách mfa-jobnet.de a Psychometrics (navštivte www.mfa-jobnet.de a <https://www.psychometrics.com>) s nezbytnými úpravami tak, aby odpovídaly tomuto evaluačnímu modulu, nicméně původní zdroj obsahuje více testů, které vám mohou pomoci posoudit zaměstnatelnost uchazeče.

Níže naleznete **Tabulku 13: Nástroj sebehodnocení sloužící k posouzení osobního potenciálu a cílů**. U každé účastnice /účastníka uveďte následující údaje:

- věk
- gender/pohlaví



Zdroj: upraveno podle materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).

Vzdělání/Dovednosti	
V jakých oblastech jsem byl/a dosud ve svém životě aktivní?	
Co jsem se v této souvislosti naučil/a?	
Jaké dovednosti jsem díky tomu získal/a? Jaké dovednosti jsem si osvojil/a v rámci každodenní činnosti? Jaké obecné kompetence jsem získal/a díky svým profesním a mimoprofesionálním zkušenostem?	
Jaký odborný nebo jiný výcvik jsem absolvoval/a?	
Jaké mám diplomy, osvědčení atd.?	
Které z mých titulů jsou v dané zemi uznávány?	
Které nikoli?	
Kde jsem pracoval/a dříve? a) v domovské zemi b) v jiném státě v EU c) v jiných zemích	
Jaké jiné pracovní zkušenosti mám?	
Co mě v rámci školení/práce zvláště oslovilo, co mě zajímá, co mě nadchlo?	
Jakou další kvalifikaci mám (např. jazykové kurzy, práce s počítačem, řidičské oprávnění apod.)?	
Jaké dovednosti a kompetence jsem získal/a v různých místech a v různých zemích? (Nejen po odborné stránce, ale i v rámci každodenního života)	
Kde je dnes používám?	
Co se chci naučit?	
Které ze svých dovedností mohu dobře uplatnit v zemi, kde žiji?	
Existují oblasti, ve kterých mám zcela jiné dovednosti než současní kolegové a přátelé?	
Existuje nějaké povolání, které bych nyní rád/a zastával/a?	
Pokud ne, čím se chci živit?	
Jaké představy a očekávání jsem měl/a, když jsem přišel/přišla do této země?	
Co je jiné oproti očekáváním?	
Je to pro mě: a) zklamání? b) výzva?	
Jak mohu využít své kontakty při realizaci svých plánů a nápadů?	

Sebehodnocení	
Co se mi v životě podařilo?	
V čem jsem byl/a vždy obzvlášť dobrý/ dobrá?	
Co mě vždycky bavilo?	
Které ze svých kompetencí/dovedností relevantních pro svůj budoucí profesní život chci dále rozvíjet? V čem se chci ještě více zlepšit?	
Co mě vůbec nebaví?	
Které z mých dovedností byly obzvlášť užitečné/úspěšné/důležité během mého pobytu v této zemi?	
Externí hodnocení	
Jaké schopnosti/silné stránky ve mně vidí ostatní?	
Čím jsem dokázal/a ostatní inspirovat / zaujmout?	
Za co jsem získal/a velké uznání/pochvalu?	
Práce	
Kterých pět vlastností by měla pracovní pozice mít, aby mi vyhovovala?	
Jak si konkrétně představuji svou budoucí práci? Kde? S kým? Co přesně dělám?	
Co je mým cílem?	
Co mohu udělat pro dosažení svého cíle?	
S čím potřebuji pomoc/podporu? Co přesně potřebuji?	
Jaké problémy/překážky se mohou na mé cestě objevit?	

12.4.3 Formulář sebehodnocení: Sociální dovednosti a osobní hodnoty

Tento dotazník slouží k předcházejícímu a následnému hodnocení sociálních kompetencí a postojů účastníků za účelem posouzení jejich vývoje a pokroku v rámci projektu. Je však třeba poznamenat, že sebehodnoticí dotazníky nejsou jediným nástrojem pro měření pokroku, protože bývají subjektivní a změna měřená tímto druhem nástrojů může někdy vykazovat pokles pouze proto, že v důsledku školení si příjemce uvědomil své slabiny v určité oblasti. Sebehodnocení však může být doplněno dalšími formami externího hodnocení prováděného pracovníky projektu (např. školiteli, mentory, psychology).

Tabulka 14: Sebehodnoticí formulář k hodnocení sociálních dovedností a osobních hodnot

Přidejte:

- Příjmení, jméno:
- Datum:

Zdroj: upraveno na základě materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).

	++	+	0	-	--
Sociální dovednosti					
Komunikační dovednosti					
Věnuji pozornost tomu, co ostatní říkají a jak to říkají.					
Ostatní mi říkají, že jim dobře rozumím.					
I ve větších skupinách dokážu vyjádřit svůj názor způsobem, který je pro všechny srozumitelný.					
Týmový duch					
Je pro mě důležité, aby tým dobře fungoval: proto s kolegy v týmu sdílím důležité zkušenosti a znalosti.					
Jsem ale také rád, když se mohu učit od ostatních.					
Pokud je to důležité pro skupinu, dokážu upozadit své osobní zájmy.					
Aktivně se účastním práce ve skupině, např. zvažuji, jak nejlépe práci rozdělit.					
Schopnost řešit konflikty					
Než se kvůli něčemu příliš rozčílím, raději si o věcech v klidu chvíli promluví.					
Nemám problém s tím, že jiní lidé mají jiný názor než já.					
V rozhovorech snadno poznám, zda jde o věcný problém, nebo zda si dva lidé osobně nerozumějí.					
Když nastane konflikt, snažím se vyjednávat nebo hledat řešení, které bude přijatelné pro všechny strany (nejde mi pouze o to, abych ve sporu vyhrál).					

	++	+	0	-	--
Schopnost přijmout kritiku					
Pokud někdo kritizuje můj výkon nebo dokonce chování, přemýšlím o tom, zda může mít pravdu.					
Pokud chci něco někomu vytknout, velmi konkrétně a přátelským tónem mu to vysvětlím.					
Chápu, že druzí lidé někdy udělají chybu.					
Jednání s lidmi					
Rád oslovuji ostatní lidi.					
Obvykle zůstávám klidný a objektivní, i když mi ostatní lidé lezou na nervy.					
Pokud si všimnu, že někdo jiný začíná být rozčilený, dokážu ho uklidnit.					
Osobní hodnoty					
Spolehlivost					
Na schůzky se vždy dostavím včas.					
Pokud nemohu schůzku dodržet, včas se omluvím.					
Pracovní zakázky vždy odevzdám včas.					
Nepotřebuji být neustále kontrolován: pokud mám nějaký úkol, samostatně uvažuji o jeho splnění.					
Smysl pro odpovědnost					
Samozřejmě nesu odpovědnost za to, co dělám.					
Pečuji o své zdraví.					
Dávám si velký pozor, abych nikoho neohrozil.					
Se svěřeným vybavením nebo materiálem zacházím s velkou opatrností.					

12.4.4 Dotazník pro samostatné hodnocení vlastních kompetencí

Tento dotazník slouží k předcházejícímu a následnému hodnocení vývoje a pokroku účastníků v rámci projektu. Je však třeba poznamenat, že sebehodnoticí dotazníky nejsou jediným nástrojem pro měření pokroku, protože bývají subjektivní a změna měřená tímto druhem nástrojů může někdy vykazovat pokles pouze proto, že v důsledku školení si příjemce uvědomil své slabiny v určité oblasti.

+++ velice pravdivé tvrzení; ++ pravdivé tvrzení; + méně pravdivé tvrzení

Tabulka 15: Sebehodnoticí formulář k hodnocení vlastních kompetencí (Zdroj: upraveno podle materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).)



1. Vlastní kompetence	+++	++	+
Nezávislost			
Rozhoduji se sám/sama			
Vytvářím si vlastní názor a prezentuji ho			
Přijímám odpovědnost za své činy			
Plánuji a realizuji práci bez cizí pomoci			
Pokud je to nutné, požádám o pomoc			
Dokážu se prosadit			
Flexibilita, pružnost			
Umím se přizpůsobit novým situacím			
Dokážu plnit několik úkolů současně			
Jsem otevřený/á novým nebo neobvyklým nápadům			
Snadno přejdu z jednoho úkolu na jiný			
Kreativita			
Hledám řešení problémů			
Dokážu si poradit			
Zkousím nové možnosti			
Jsem nápaditý/á a vynalézavý/á			
I s limitovanými zdroji dosahuji velkých výsledků			
2. Sociální kompetence			
Komunikační dovednosti			
Jasně se vyjadřuji v mluvené i psané podobě			
Pokud něčemu nerozumím, zeptám se			
Umím naslouchat			
Nesoudím a nedělám ukvapené závěry			
Schopnost řešit konflikty			
Dokážu říct ne			
Přijímám jiná hodnocení			
Umím nabídnout konstruktivní kritiku a reagovat na kritiku přiměřeným způsobem			
Rozpoznám napětí a dokážu o něm hovořit			
Dokážu se vyrovnat se svými silnými a slabými stránkami			

Schopnost pracovat v týmu			
Přijímám přijatá rozhodnutí			
Hledám řešení společně s ostatními			
Dokážu ve skupině i ustoupit do pozadí			
Sdílím odpovědnost za výsledky společné práce			
Umím převzít odpovědnost ve skupině			
3. Metodické kompetence			
Technika učení a práce			
Vím, kde a jak mohu získat informace			
Dokážu se dobře soustředit			
Jsem vytrvalý/á			
Umím správně rozvrhnout své síly			
Organizace práce			
Vytvářím pracovní plán a kontroluji ho			
Rozpoznávám souvislosti ve své práci			
Předvídám důsledky a dokážu je odhadnout			
Rozpoznám podstatu věci			
4. profesionální kompetence			
Odbornost			
Znám odborné podmínky			
Znám pravidla a normy své práce			
Mám technické / jazykové znalosti			
Mám dobré všeobecné vzdělání			
Praktické znalosti			
Uplatňuji odborné znalosti			
Práci provádím řádným způsobem			
Využívám to, co jsem se naučil/a			
Celkem			

12.4.5 Testy používané k měření úrovně rozvoje dovedností

Existuje celá řada již hotových testů, které lze využít při hodnocení podnikatelských dovedností příjemců projektů na podporu podnikavosti mladých lidí (zakladatelů nových podniků, tzv. „start-upů“). Měření dovedností účastníků vašeho projektu vám pomůže při plánování a optimalizaci projektu.

Tyto psychometrické testy vycházejí z nástrojů dostupných na platformách mfa-jobnet.de a Psychometrics (navštivte stránky www.mfa-jobnet.de a <https://www.psychometrics.com>) a byly upraveny tak, aby odpovídaly tomuto modulu zaměřenému na evaluaci, nicméně původní zdroj obsahuje více testů, které vám mohou pomoci posoudit zaměstnatelnost kandidáta.

Níže uvádíme několik testů, které můžete použít:

- Test „Inspire“
- Test informovanosti
- Test dovedností
- Test vytváření sítí kontaktů



Inspire Test (IT)

Každý projekt zaměřený na podporu podnikavosti má jiné požadavky z hlediska úspěšné realizace. Test IT umožňuje beneficiantu specifikovat důležitost osobnostní shody pro účely projektu, který organizace začíná realizovat, a ideální skóre, kterého by mělo být dosaženo. Na základě těchto hodnocení lze pak zkoumat, nakolik projekt beneficianta odpovídá požadavkům celkové projektové aktivity.

IT test se provádí buď formou osobních rozhovorů, nebo formou praktických cvičení v týmech.

Výhody testu IT:

Test IT poskytuje komplexní obraz osobnosti účastníka a ukazuje, jakým způsobem bude:

- realizovat projekt
- komunikovat s lidmi
- řešit problémy
- řídit změny
- zvládat stres

Zpráva o testu IT obsahuje mimo jiné: Celkové skóre vhodnosti pro projektovou aktivitu – které je rychle vyhodnoceno na základě celkové shody uchazečů s referenčními hodnotami projektu; profil účastníka, který pomůže identifikovat konkrétní oblasti, ve kterých je/není vhodným uchazečem: **podrobný popis chování účastníka** ve sdíleném pracovním prostoru, který pomáhá zaměřit se na oblasti nejistoty při následných rozhovorech, a **validitu profilu** – hodnocení, do jaké míry byl dotazník vyplněn upřímně, nikoli příliš pozitivním nebo neobvyklým způsobem.

Zdroj: Upraveno podle materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).

Vzorové otázky pro rozhovor

ENERGIE A MOTIVACE

Energie

- Řekněte mi něco o projektu, na kterém jste se podílel/a dříve a který vyžadoval hodně energie a nasazení. Jaké byly vaše povinnosti? Jaký byl konečný výsledek?
- Jmenujte některé z nejtěžších věcí, které jste realizoval/a. Jak jste to zvládl/a?
- Každému někdy dojde energie. Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a řešit úkol, který byl příliš náročný. Co jste udělal/a? Jak to nakonec dopadlo?

Ambice

- Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a tvrdě soutěžit, abyste byl/a úspěšný/á.
- Povězte mi o nějakých obtížných cílech, které jste si stanovil/a, a o tom, jak jste jich dosáhl/a.
- Popište situaci, ve které jste zaujal/a nesoutěživý postoj v zájmu dosažení úspěchu.
- Měl/a jste někdy projekt, kde téměř nebyl prostor pro kariérní postup? Jaké to pro vás bylo?

Leadership

- Jaké máte zkušenosti s vedením lidí? Jaké to pro vás bylo? Co bylo na této zkušenosti pozitivní? Co byste udělal/a jinak? Mohl/a jste být jako vedoucí efektivnější – jak?
- Povězte mi o situaci, kdy jste potřeboval/a přesvědčit lidi, aby vás následovali. Co jste udělal/a? Podařilo se vám získat lidi pro věc?
- Povězte mi o situaci, kdy ve vašem týmu vznikly problémy. O jaké problémy se jednalo a jak jste je překonal/a?
- Uveďte situaci, kdy jste se ujal/a vedoucí role, aniž byste o to byl/a požádán/a.
- Uveďte příklad obtížné vedoucí role, kterou jste přijal/a.
- Řekněte mi o situaci, kdy jste musel/a následovat vedení někoho jiného.

Proces IT

Testy budou zdrojem referenčních hodnot pro daný projekt. Výkon beneficianta bude vyhodnocen a bude sestavena odpovídající zpráva.

- Vytvoření referenčních hodnot – pozorovatelé budou spolupracovat s beneficianty na vytvoření referenčních hodnot týkajících se projektové aktivity. Jedním z nejefektivnějších způsobů identifikace těchto požadavků je shromáždit informace od lidí, kteří projekt dobře znají. Tyto osoby, které jsou dobře obeznámeny s projektem, mohou hovořit o znalostech, dovednostech a vlastnostech, které jsou nezbytné k tomu, aby konkrétní osoba úspěšně absolvovala projekt.
- Hodnocení účastníků – k hodnocení účastníků použijte hodnoticí nástroj.
- Hodnocení osoby – po vyplnění modulového testu Inspire účastníky může pozorovatel sestavit zprávu, v níž bude uvedeno, do jaké míry osobnostní rysy konkrétního účastníka odpovídají požadavkům projektové aktivity.

Test informovanosti (AT)

Akce na podporu podnikavosti mladých lidí jsou zaměřeny na rozvoj podnikatelských dovedností. Cílem tohoto testu je proto získat přehled o různých kompetencích a měkkých dovednostech, které mají být rozvíjeny, o opatřeních, která mají být hodnocena, a dovednostech, které mají být testovány.



1. **Samostatné řízení vlastního chování a jednání („self-management“)** – připravenost přijmout odpovědnost, flexibilita, odolnost, samostatný start, přiměřená asertivita, time management, připravenost zlepšit výkon týmu na základě zpětné vazby a reflektivního učení.
2. **Týmová práce** – respektování ostatních, spolupráce, vyjednávání, přesvědčování, přispívání do diskusí, vědomí vzájemné závislosti.
3. **Kulturní tolerance/citlivost** – schopnost kulturní tolerance, respektování osob z jiných kultur, nediskriminování těchto osob.
4. **Obchodní a zákaznické povědomí** – základní pochopení klíčových faktorů obchodního úspěchu a významu zajištění spokojenosti zákazníků a budování jejich loajality.
5. **Kritické myšlení** – objektivní shromažďování a analýza informací, vytváření podložených úsudků.
6. **Řešení problémů** – analýza faktů a okolností s cílem určit příčinu problému a identifikovat a vybrat vhodná řešení.
7. **Komunikace** – schopnost účinně přizpůsobit svá sdělení účelu a příjemcům a používat k jejich předávání nejlepší dostupné nástroje.
8. **Time management** – schopnost plánovat a organizovat svůj čas v rámci různých činností.
9. **Flexibilita** – schopnost pracovat v neustále se měnícím prostředí a touha hledat oboustranně výhodná řešení.
10. **Odolnost** – schopnost pracovat pod tlakem.
11. **Efektivita** – uplatňování pravidla 80/20 a dalších technik v zájmu dosažení lepších výsledků v kratším čase. Střídání různých prací, přecházení mezi nimi a efektivní každodenní posun.
12. **Vytváření sítí kontaktů** – rozšiřování sítě usnadňuje hledání obchodních příležitostí, uzavírání partnerských smluv, hledání subdodavatelů nebo budoucích zaměstnanců. Rozšiřuje obzory pro PR a předávání správných informací na všech frontách.
13. **Budování značky** – budování konzistentní osobní a obchodní značky přizpůsobené správnému publiku.
14. **Prodej** – nemít s oslovováním veřejnosti a vytvářením nových obchodních příležitostí. Nalezení správných prodejních kanálů a investice do jejich rozvoje. Budování prodejních trychtýřů a předvídatelných příležitostí pro růst příjmů.

Pomoc poskytnutá beneficiantovi v oblasti poznání jeho typu osobnosti je prvním krokem na cestě k osobnímu rozvoji a podnikatelskému růstu. Test AT pomáhá příjemcům pochopit jejich silné stránky a preferovaný styl práce a v konečném důsledku i jejich vlastní potenciál. Při individuálním použití k uvědomění si sebe sama a ujasnění svých cílů pomáhá AT test také k lepšímu porozumění a ocenění v rámci týmu a umožňuje lepší spolupráci.

Test AT lze provádět buď prostřednictvím osobních rozhovorů, nebo prostřednictvím praktických cvičení v týmech.



Výhody testu AT:

- Lepší pochopení sebe sama i ostatních.
- Zlepšení komunikačních dovedností.
- Schopnost vzájemně si porozumět a omezit konflikty.
- Znalost svého osobního a pracovního stylu a jeho silných stránek a oblastí potenciálního rozvoje.

Otázky rozhovoru

SPOLEČENSKÁ SEBEDŮVĚRA

Pokud projekt vyžaduje člověka, který by byl sebejistý a v pohodě v kontaktu s lidmi v různých společenských situacích, zvažte některé z následujících otázek:

- Uveďte příklad situace, kdy jste v souvislosti s prací musel/a komunikovat se skupinou neznámých osob. Co jste udělal/a? Jaký byl výsledek?
- Řekněte mi o situaci, kdy jste se musel/a chovat sebejistě ve společnosti, abyste dosáhl/a nějakého cíle.

PŘESVĚDČOVÁNÍ

Pokud projekt vyžaduje člověka, který je schopen vyjednávat, prodávat, ovlivňovat ostatní, snažit se je přesvědčit nebo změnit jejich úhel pohledu, zvažte některé z následujících otázek:

- Uveďte příklad situace, kdy jste někoho přesvědčil/-a, aby si něco koupil? Jak jste ho přesvědčil/a?
- Řekněte mi o situaci, kdy jste dosáhl/a toho, že někdo jiný změnil názor. Co jste udělal/a/řekl/a, že se na věc začali dívat vaším úhlem pohledu?
- Uveďte, kdy jste použil/a vyjednávání, abyste získal/a to, co jste chtěl/a. Jak to dopadlo?

INICIATIVA

Pokud projekt vyžaduje člověka, který je velice iniciativní při hledání nových příležitostí a přijímání výzev, zvažte některé z následujících otázek:

- Uveďte příklad situace, kdy jste dokončil/a projekt bez podpory ostatních. Jaký byl výsledek?
- Povězte mi o příležitosti, kterou jste rozpoznal/a a kterou ostatní přehlédli.
- Popište nové výzvy, které jste přijal/a, aniž by vás ostatní podpořili.
- Jmenujte některé nové povinnosti, které jste dobrovolně převzal/a.
- Když identifikujete potenciální příležitost, co potřebujete, než na ní začnete pracovat?
- Čemu dáváte přednost: stabilním úkolům a povinnostem v rámci projektu nebo často se měnícím úkolům a povinnostem, a proč?
- Řekněte mi něco o situacích, kdy jste projevil/a iniciativu.
- Uveďte několik příkladů, kdy jste projevil/a iniciativu.

Zdroj: upraveno podle materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).

Test měkkých dovedností (SST)

Tento test ukazuje, jak obtížné je rozvíjet kompetence uvedené v testu informovanosti a následně navrhuje konkrétní bázi znalostí (lekce), které toho mohou dosáhnout.

Test SST pomáhá účastníkům a členům jejich týmu seznámit se se stylem řešení konfliktů jednotlivých členů týmu, identifikovat potenciální problémy a stanovit cíle, jakým způsobem by měli řešit konflikty jako skupina. U zavedených týmů pomáhá členům týmu pochopit různé konfliktní chování objevující se v týmu, identifikovat problémy a výzvy týmu při zvládání konfliktů a najít konstruktivní způsoby jejich řešení.

Test SST lze provádět buď prostřednictvím osobních rozhovorů, nebo prostřednictvím praktických cvičení v týmech.

Test SST popisuje pět různých typů konfliktu a posuzuje je ze dvou hledisek:

- Asertivita – do jaké míry se člověk snaží uspokojit své vlastní potřeby.
- Kolegialita (ochota ke spolupráci) – do jaké míry se člověk snaží uspokojit potřeby druhých lidí.

Výhody testu SST – Proč používají organizace test SST?

- Vyplnění je snadné, krátký dotazník zabere jen několik minut a lze jej vyplnit online před školením nebo v papírové podobě na místě.
- Test poskytuje pragmatický, situační přístup k řešení konfliktů, řízení změn, rozvoji vedení, komunikaci, udržení účastníků a dalším tématům.
- Umožňuje vaší organizaci zahájit produktivní dialog o konfliktu.
- Lze jej použít jako samostatný nástroj pro jednotlivce nebo v rámci skupinových vzdělávacích procesů nebo jako součást workshopu v rámci strukturovaného vzdělávacího projektu.

Otázky rozhovoru

SPOLEHLIVOST

Pokud hledáte účastníky (příjemce) s vysokou mírou spolehlivosti, můžete zvážit některé z následujících otázek:

- Povězte mi o projektu, který jste nemohli dokončit včas. Co se stalo? Co byste udělali jinak?
- Nevadí vám nechat projekt nedokončený, pokud se objeví něco jiného?
- Uveďte příklad úkolu, k jehož dokončení jste museli pracovat nad rámec své běžné pracovní doby. Jaká to byla zkušenost?
- Můžete popsat situaci, kdy jste museli změnit priority a nechat úkol, na kterém jste pracovali, nedokončený? Co se stalo? Jak jste dokončili první úkol?
- Jmenujte okamžik, kdy pro vás bylo obtížné dokončit úkol. Co se stalo a jak jste obtíže vyřešili?
- Popište okamžik, kdy jste museli pracovat mimořádně tvrdě, abyste úkoly splnili podle plánu.



VYTRVALOST

Pokud projekt vyžaduje člověka s vysokou mírou vytrvalosti, zvažte některé z následujících otázek:

- Řekněte mi o nějakém obtížném úkolu, který jste nedávno splnil/a. Proč byl obtížný? Jak se vám podařilo překonat obtíže/překážky?
- Popište situaci, kdy jste měl/a před sebou velké množství nudných/nezajímavých úkolů. Jak jste sám/sama sebe motivoval/a k jejich splnění?
- Uveďte příklad projektu, který jste vzdal/a, protože jeho dokončení vyžadovalo vynaložení nepřiměřených prostředků. Povězte mi o situaci, kdy jste prokázal/a vysokou míru vytrvalosti.
- Povězte mi o překážkách, které jste překonal/a a které vyžadovaly velkou vytrvalost.
- Uveďte příklad něčeho, co jste vzdal/a, protože jste se domníval/a, že to nestojí za námahu.

Pokud projekt zahrnuje převážně úkoly, které lze rychle dokončit, a neobsahuje příliš překážek, které je třeba překonat, zvažte některé z následujících otázek:

- Uveďte příklad projektu, který jste vzdal/a, protože jeho dokončení vyžadovalo vynaložení nepřiměřených prostředků.
- Popište situaci, kdy jste měl/a před sebou velké množství nudných/nezajímavých úkolů. Jak jste sám/sama sebe motivoval/a k jejich splnění?
- Pracoval/a jste někdy na projektu, který od vás vyžadoval pouze jednoduchou práci a žádné výzvy? Jaké to pro vás bylo? Bylo to příjemné, nebo nepříjemné?

PEČLIVOST, SMYSL PRO DETAIL

Pokud projekt zahrnuje úkoly, které vyžadují velké množství podrobných informací nebo podrobný průzkum, zvažte některé z následujících otázek:

- Popište projekt, na kterém jste pracoval/a a který vyžadoval hodně podrobné práce.
- Jakou nejpodrobnější práci jste musel/a dělat?
- Co je pro vás horší, dokončit projekt pozdě, nebo dokončit projekt včas, ale s určitými nedostatky?
- Jaké úkoly, při kterých jste musel/a věnovat velkou pozornost detailům, jste musel/a v minulosti řešit?

Pokud projekt nezahrnuje velké množství podrobné práce, ale vyžaduje někoho, kdo se zaměřuje na globální problémy, osvědčené postupy nebo záležitosti, zvažte některé z následujících otázek:

- Řekněte mi o situaci, kdy jste ignoroval/a detaily a zaměřil/a jste se na širší souvislosti.
- Povězte mi o situaci, kdy se lidé ve vašem týmu příliš soustředili na detaily a unikly jim širší souvislosti. Co jste udělal/a, abyste jim pomohl/a rozšířit obzor? Stává se někdy, že člověk tráví příliš mnoho času zkoumáním méně důležitých detailů?
- Jaké máte zkušenosti s určováním strategie/zkoumáním širších souvislostí/stanovením vyšších cílů a priorit?

DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL

Pokud má projekt mnoho provozních postupů a pravidel, která je třeba striktně dodržovat, zvažte některé z následujících otázek:

- Popište své dosavadní zkušenosti s prací ve velmi strukturovaném, pravidly svázaném prostředí.
- Popište své zkušenosti s prací v prostředí, kde neexistují žádné struktury ani pravidla práce.
- Můžete mi říci o situaci, kdy jste musel/a ignorovat pravidla nebo postupy, abyste úspěšně dokončil/a svou práci?
- Jak určíte, kdy je vhodné ignorovat některé dané postupy/pravidla? Existují situace, kdy byste se jimi podle vás měl/a řídit neustále? Jak určíte, kdy tomu tak je?



Pokud projekt nemá téměř žádné dané postupy a pravidla a vyžaduje, aby člověk sám stanovil nejlepší způsob, jak splnit své úkoly, zvažte některé z následujících otázek:

- Řekněte mi o některých neefektivních pravidlech, která se ve vašem předchozím inovačním centru nebo podnikatelském inkubátoru stále dodržovala.
- Můžete mi říci o situaci, kdy jste musel/a ignorovat pravidla nebo postupy, abyste úspěšně splnil/a své úkoly?
- Jak určíte, kdy je možné postupy/pravidla ignorovat? Existují situace, kdy byste se jimi podle vás měl/a řídit neustále? Jak určíte, kdy tomu tak je?
- Jak často se setkáváte s pravidly/postupy, které by podle vás již neměly platit?
- Jak se vám pracuje na úkolech, ke kterým vám nikdo nedal žádné pokyny/instrukce? Užíváte si takovou volnost? Přejete si dostat zpětnou vazbu, abyste se ujistil/a, že úkoly plníte správně?

PLÁNOVÁNÍ

Pokud projekt zahrnuje velkou míru krátkodobého a dlouhodobého plánování, zvažte některé z následujících otázek:

- Řekněte mi o úkolu, který jste dokončil/a a který vyžadoval značnou míru plánování.
- Uveďte příklad dlouhodobého cíle nebo plánu, který jste stanovil/a. Splnil/a jste své cíle? Jak efektivní byl váš plán?

Zdroj: upraveno podle materiálu Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).



Test vytváření sítí kontaktů



Hlavním cílem je zlepšit síťové aktivity, budování kontaktů a výměnu znalostí v rámci akcí na podporu podnikavosti mladých lidí a umožnit tak vytvoření úspěšných inovačních ekosystémů po celé Evropě.

Výhody testu NT:

- Propojuje vaše zájmy a preference s různými aktivitami, úkoly, nastavením projektů a kariérou.
- Test NT poskytuje výsledky, které můžete využít, pokud s podnikáním teprve začínáte.

Test NT lze provádět buď prostřednictvím osobních rozhovorů, nebo prostřednictvím praktických cvičení v týmech.

Otázky rozhovoru

STYL ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

◦ INOVACE

Pokud projekt vyžaduje člověka, který je kreativní a inovativní, zvažte některé z následujících otázek:

- Povězte mi o problému, který jste vyřešil/a inovativním způsobem.
- Uveďte originální/kreativní/nové řešení, který jste vymyslel/a při řešení nějakého problému.
- Řešíte-li problém, podíváte se nejprve na to, co bylo provedeno v minulosti, nebo přijdete se zcela novým řešením?
- Jaké jsou výhody/nevýhody použití předcházejících řešení?
- Které z vašich nápadů patřily při řešení úkolů k nejkreativnějším?
- Když něčemu nerozumíte, ptáte se, dokud to nepochopíte?
- Zpochybňujete často to, co je považováno za normální?
- Pozorujete rád/a lidi? Zpochybňujete často to, co je považováno za normální?
- Sledujete rád/a, co se děje ve světě v rámci inovace?
- Pozorujete, jak se lidé chovají v situacích, které se mohou týkat vašeho start-upu (např. kde a jak se najíst, napít, oblékat, nakupovat atd.)? Pozorujete svět kolem sebe? Máte nápady na nové výrobky a služby?
- Máte dobrodružnou povahu? Jste šťastní? Hledáte nové zážitky?

Pokud projekt nevyžaduje velkou schopnost řešit problémy nebo pokud řešené problémy vyžadují pouze postupné změny či praktická řešení, zvažte některé z následujících otázek:

- Řešíte-li problém, podíváte se nejprve na to, co bylo provedeno v minulosti, nebo přijdete se zcela novým řešením?
- Jakou hodnotu vidíte v tom, že se držíte zavedených způsobů řešení úkolů?
- Jaké jsou výhody/nevýhody použití předcházejících řešení?
- Jaká byla některá z vašich nejpraktičtějších řešení problémů při plnění úkolů?
- Označil/a byste sám/sama sebe za inovativní nebo praktickou osobu?



◦ ANALYTICKÉ MYŠLENÍ

Pokud projekt vyžaduje analýzu velkého množství informací a logický, opatrný a promyšlený přístup k rozhodování, zvažte některé z následujících otázek:

- Kolik informací potřebujete, abyste se mohl/a bez obav rozhodnout? Jak tyto informace získáte?
- Povězte mi o rozhodnutí, které jste přijal/a na základě shromáždění velkého množství informací a jednání s dalšími lidmi. Jaký byl výsledek? Byla vaše opatrnost na místě, nebo jste mohl/a rozhodnout rychleji?
- Popsali by vás vaši přátelé jako analytický a kalkulující typ, nebo jako intuitivní a spontánní typ člověka? Proč?
- Jakým procesem procházíte, než učiníte rozhodnutí?
- Povězte mi o důležitém rozhodnutí, které jste musel/a přijmout rychle.

Pokud projekt vyžaduje rychlé rozhodování, které neumožňuje rozsáhlé shromažďování informací, zvažte některé z následujících otázek:

- Kolik informací potřebujete, abyste se mohl/a bez obav rozhodnout? Jak tyto informace získáte?
- Povězte mi o rozhodnutí, které jste učinil/a instinktivně, na základě svých pocitů. Jak to dopadlo? Nevadí vám něco na tomto způsobu rozhodování?
- Popsali by vás vaši přátelé jako analytický a kalkulující typ, nebo jako intuitivní a spontánní typ člověka? Proč?
- Kdy jste se při rozhodování musel/a spolehnout na svou intuici?

ZVLÁDÁNÍ TLAKU A STRESU

◦ SEBEKONTROLA

Pokud projekt vyžaduje od člověka (příjemce) vysokou míru sebekontroly, zvažte některé z následujících otázek:

- Co děláte, když vás chování druhých frustruje? Povězte mi o situaci, kdy jste cítil/a frustraci z chování člena týmu.
- Uveďte příklad, kdy jste v obtížné situaci zachoval/a klid.
- Uveďte příklad situace, kdy jste se na někoho při plnění úkolu rozzlobil/a. Co jste udělal/a?
- Popište předchozí zkušenost s úkolem, při kterém jste často musel/a jednat s rozčilenými lidmi.
- Jaké máte zkušenosti s jednáním s podrážděnými zákazníky?
- Povězte mi o situaci, kdy jste musel/a jednat s rozčileným zákazníkem. Jak jste postupoval/a? Jaké byly výsledky? Jak jste se následně cítil/a?

◦ ODOLNOST VŮČI STRESU

Pokud projekt vyžaduje pravidelné výsledky v prostředí s vysokou mírou stresu, zvažte některé z následujících otázek:

- Co děláte pro zmírnění stresu?
- Jak snášíte stres?
- Uveďte situaci, kdy jste musel/a plnit úkol při extrémním stresu.
- Jaké typy činností považujete za stresující?
- Uveďte situaci, kdy jste měl/a problém se zvládnutím stresujících úkolů. Co jste udělal/a, abyste to zvládl/a?
- S jakým typem stresu se vyrovnáváte velmi obtížně?
- Existují stresující činnosti, které nezvládáte? Jaké?
 - Co považujete za nejvíce stresující?
- Při jakých druhích extrémního stresu jste musel/a plnit úkoly?
- Uveďte některé z věcí, kterých jste se účastnil/a a které byly nejvíce stresující.

Zdroj: upraveno podle materiálů Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) a Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno).

12.4.6 Nástroj „Business Model Canvas“

Šablona pro tvorbu obchodního modelu „Business Model Canvas“ je vhodným nástrojem pro hodnocení začínajícího podniku, tzv. start-upu, na začátku a na konci projektu – a pomáhá tak stanovit úroveň rozvoje podniku.

Obrázek 9: Business Model Canvas

The Business Model Canvas		Navrženo pro:	Autor/ka návrhu:	
Klíčoví partneři → Kdo jsou naši nejdůležitější partneři? Jaké zdroje používáme? Které klíčové aktivity přezvednou naši partneři? Jakým způsobem zajistíme jejich trvalou integraci?	Klíčové aktivity → Jaké aktivity vyžaduje naše nabízená hodnota?	Nabízené hodnoty → Jaké výhody vytváříme pro beneficiety, pokud se zúčastní našeho programu? Řešíte jejich problémy, plníte jejich potřeby nebo pro ně plníte nějaké úkoly?	Zákaznické vztahy → Jaký druh vztahů očekávají segmenty beneficietů? Jak vysoké jsou související náklady?	Zákaznické segmenty → Zjistěte, komu nabízíte své služby a kdo jsou vaši nejdůležitější klienti.
	Klíčové zdroje → Jaké zdroje jsou potřeba k tomu, co nabízíme?		Kanály → Jakými kanály chtějí být zákazníci oslovení?	
Nákladová struktura → Které jsou nejdůležitější a nejdražší složky nákladů? Které z hlavních aktivit, partnerů a zdrojů jsou nejdražší?		Toky příjmů → Jakou cenu jsou beneficiety ochotni zaplatit? Kolik platí teď, za co a jak? Jakou výši přispívají jednotlivé kanály příjmů?		

Zdroj: Strategyzer, nedatováno

Souhrn kroků týkajících se použití formátu obchodního plánu při hodnocení akcí v rámci projektu na podporu podnikavosti:

Rozvoj nápadu na založení podniku/ projekt z hlediska start-upu

- Jaký nápad/ plán je pro mě nejlepší?
- Čím se liší od ostatních?

Požadavky zakladatele

- Jakou mám kvalifikaci, jaké jsou mé silné a slabé stránky?
- Jaké partnery mám nebo potřebuji?

Přehled trhu

- Jaká je moje cílová skupina a co tito lidé potřebují?
- Co nabízejí moji konkurenti?

Dobré strategie marketingu a distribuce

- Jak by mohla vypadat dobrá reklama?
- Jaká je moje distribuční oblast a distribuční cesty?
- Mám dobrou cenovou strategii?

Založení organizace/společnosti

- Kolik zaměstnanců potřebuji a jaké by měli mít dovednosti/kvalifikace?
- Jaká je právní forma mé společnosti?

Analýza a zvažování možných šancí a rizik

Financování

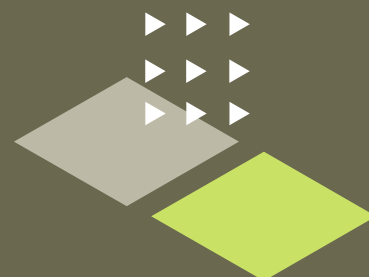
- Kolik jsou moji potenciální zákazníci ochotni zaplatit?
- Jaké jsou mé kapitálové požadavky?
- Mám finanční plán a investiční plán?
- Existují alternativní možnosti financování? (např. granty, dary)
- Jak vysoké jsou mé provozní náklady?

Získání další dokumentace

- Potřebuji další dokumenty, například znalecké posudky, smlouvy nebo životopisy?
- Právní požadavky?

Chcete si to vyzkoušet sami?

Vyplňte níže uvedenou šablonu Business Model Canvas.



Obrázek 10: Šablona Business Model Canvas (Zdroj: Strategyzer, nedatováno)

The Business Model Canvas		Navrženo pro:	Autor/ka:	
Klíčoví partneři →	Klíčové aktivity →	Nabízené hodnoty →	Zákaznické vztahy →	Zákaznické segmenty →
	Klíčové zdroje →		Kanály →	
Nákladová struktura →		Toky příjmů →		

12.5 Nástroje, které lze použít při analýze informací

Níže uvádíme některé nástroje, které můžete použít při analýze shromážděných informací.

12.5.1 Posouzení výsledků projektu („co“)

Níže uvedené otázky slouží pouze jako vodítko při hodnocení výsledků vašeho projektu.

V závislosti na povaze vašeho projektu a důvodu evaluace můžete použít další nebo jiné otázky.

- Jakým způsobem účastníkům prospěla účast ve vašem projektu? (Např. znovuzapojení do procesu vzdělávání, získání akreditace, rozšíření nebo zlepšení sítí kontaktů v konkrétním odvětví, identifikace realistické profesní dráhy, získání podnikatelských dovedností, získání dokladů totožnosti atd.)
- Jak to víte? (Tzn. jaké informace nebo důkazy máte k dispozici, které prokazují, že projekt přinesl účastníkům prospěch?)
- Jaký byly další přínosy projektu (a pro koho)?
- Došlo k nějakým překvapivým nebo neočekávaným výsledkům?
- Jak víte, že příslušná změna nastala právě díky vašemu projektu? (V organizaci mohou např. současně s vaším projektem probíhat i jiné věci, které mohou mít vliv na výsledky účastníků nebo na skutečnosti, které se snažíte hodnotit.)

15.5.2 Posouzení účinnosti projektu („jak“)

Níže uvedený kontrolní seznam slouží jako jednoduchý způsob hodnocení efektivity projektu („jak“) a identifikace potenciálních oblastí vyžadujících zlepšení.

V závislosti na povaze vašeho projektu a důvodu evaluace můžete použít další nebo jiné otázky.

Tabulka 16: Kontrolní seznam hodnocení účinnosti projektu

Klíčová otázka	Ano/Ne	Příklady dalších kroků (k řešení zjištěných problémů)
Jsou všechny zainteresované strany plně zapojeny do projektu?	Ne	Uspořádejte setkání všech zainteresovaných stran za účelem přezkoumání momentální úrovně jejich zapojení a určení, zda je potřeba ji změnit a jakým způsobem. Jsou například zapotřebí větší zdroje? Změnilo by se něco formálním podchycením projektu v memorandu o porozumění? Pokud se některý z partnerů skutečně nezapojuje do projektu a není pravděpodobné, že se to změní, bylo by vhodné požádat o podporu jinou organizaci?
Existuje společná vize a společné cíle?		Vytvořte společně jakýsi slovník, ve kterém budou definovány cíle a stanoven společný výklad pojmů.
Má každá zainteresovaná strana jasně definovanou roli a odpovědnost?		Vytvořte jakési organizační schéma, ve kterém budou uvedeny role a povinnosti každé strany - toto schéma by mělo být všem přístupné.
Jsou očekávání jednotlivých zainteresovaných stran spravedlivá a přiměřená?		
Rozumí každá zainteresovaná strana dobře požadavkům ostatních zainteresovaných stran?		
Probíhá mezi zainteresovanými stranami pravidelná komunikace?		
Získaly všechny strany za své úsilí spravedlivé uznání?		
Z hlediska rovnováhy: jsou přínosy spolupráce dostatečným odůvodněním pro vynaložený čas a úsilí?		

Seznam vám může pomoci rozdělit zastřešující nebo klíčovou evaluační otázku na určitý počet dílčích otázek, které budou sloužit jako vodítko pro sběr a analýzu informací. Následující tabulka ukazuje průběh jednoho školení pro nezaměstnané absolventy v rámci projektu podpory podnikavosti.

Tabulka 17: Kontrolní seznam hodnocení Školení pro nezaměstnané absolventy zaměřeného na podnikání

Název projektu: Školení pro nezaměstnané absolventy zaměřené na podnikání.

Cíl	Zaměření evaluace	Evaluační otázka	Otázky obsažené v evaluačních nástrojích (pokládáné dotazovatelům/ respondentům)
Pomoci účastníkům transformovat jejich nápady ve fungující a ziskové podniky.	Zaměření na dopad aktivit nebo projektu („co“).	Jak a do jaké míry pomohl projekt absolventům proměnit jejich nápady ve fungující a ziskové podniky?	→ Jaké znalosti a dovednosti získali účastníci díky tomuto projektu? → Jak pomohly tyto dovednosti účastníkům v jejich snaze proměnit nápady v plnohodnotné podniky? → Existují další věci, které by bylo možné udělat na podporu účastníků v jejich snažení? → Jaké další informace jsou potřeba k rozhodnutí o budoucnosti projektu?
Zjistit, jak dobře zainteresované strany spolupracují a zda by bylo možné něco zlepšit.	Zaměření na účinnost projektů („jak“).	Jak efektivní jsou naše současné projekty?	→ Co děláme dobře? → Co se nám nedaří? → Jak můžeme tyto projekty zlepšit?

12.5.3 Techniky kvantitativní analýzy

Obrázek 11: Přehled technik kvantitativní analýzy (Zdroj: Cottage Health, n.d.)

Cíl	Technika analýzy	Jak provést výpočet	Příklady otázky a odpovědi																														
Chcete znát počet respondentů, kteří zvolili určitou odpověď?	Frekvence	Spočítejte počet odpovědí u každé možnosti odpovědi	Kolik respondentů uvedlo, že se účastnili výuky? 14 studentů se účastnilo výuky																														
Chcete vědět, jaké procento respondentů odpovídajících na otázku zvolilo každou z odpovědí?	Procento	Výpočet: počet respondentů, kteří zvolili možnost A : celkový počet odpovědí = PROCENTO	Jaké procento respondentů uvedlo, že se účastnili výuky každý měsíc? 10 studentů zvolilo možnost A (účast měsíčně) : 20 studentů odpovědělo = 50 % studentů se účastnilo každý měsíc.																														
Chcete znát úplný rozsah výsledných skóre/ hodnot u konkrétní otázky?	Rozsah	Identifikujte nejvyšší a nejnižší hodnotu. Popište je jako „nízké skóre - počet / vysoké skóre - počet“.	Jaký je rozsah počtu osob v domácnosti? Velikost domácnosti se pohybovala v rozmezí 1-6 osob.																														
Chcete znát průměr všech položek v numerickém datasetu?	Průměr	Součet všech odpovědí: počet všech odpovědí = PRŮMĚR	Jaký je průměrný počet osob v domácnosti? Máte 21 odpovědí, které jsou následující: 1,1,2,2,2,2,3,3,3,4,4,4,4,4,4,5,5,6,6, Celkový součet všech odpovědí je 73, děleno počtem odpovědí (21), to znamená, že průměrná velikost domácnosti je 3,5 osob.																														
Chcete znát střední bod v souboru výsledných skóre/hodnot, pokud máte významné extrémní hodnoty (tj. velice vysoká nebo velice nízká čísla)?	Medián	Seřadte všechny hodnoty odpovědí ve vzestupném (sestupném) pořadí. Medián představuje hodnota uprostřed tohoto seznamu (např. pokud máte 21 odpovědí, medián bude hodnota na 11. místě). Pokud máte sudý počet odpovědí, medián bude tvořit průměrná hodnota obou hodnot uprostřed seznamu (tj. pokud máte 20 odpovědí, medián bude průměr 10. a 11. odpovědí).	Jaký je medián počtu osob v domácnosti? Máte seznam 21 odpovědí, které jsou následující: 1,1,2,2,2,2,3,3,3,4,4,4,4,4,4,5,5,6,6, Medián je 4, tj. 11. číslo v pořadí.																														
Chcete znát průměr, pokud používáte hodnotící stupnici jako např. spokojenost s programem?	Vážený průměr	Přiřadte každé možnosti odpovědi na hodnotící škále numerickou hodnotu neboli „váhu“. Vynásobte hodnotu přiřazenou konkrétní možnosti (váhu) počtem, kolikrát byla daná možnost vybrána. Vypočítejte dílčí součet (váha X počet odpovědí) u každé možnosti odpovědi. Vydělte součet počtem odpovědí.	Jaký je vážený průměr spokojenosti s programem? Rozsah hodnot (váha) je od 1 (zcela nespokojen) do 5 (velice spokojen). Např. <table><tr><td>Možnost odpovědi</td><td>Váha</td><td>Počet odpovědí</td><td>Váha X počet odpovědí</td></tr><tr><td>1 (vůbec ne)</td><td>1</td><td>4</td><td>4</td></tr><tr><td>2</td><td>2</td><td>8</td><td>16</td></tr><tr><td>3 (neutrální)</td><td>3</td><td>9</td><td>27</td></tr><tr><td>4</td><td>4</td><td>15</td><td>60</td></tr><tr><td>5 (velice)</td><td>5</td><td>14</td><td>70</td></tr><tr><td>Celkem</td><td>50</td><td>177</td><td></td></tr></table> 177 : 50 respondenty = 3,5 vážený průměr. Na základě vážené stupnice se ukazuje, že průměrná odpověď byla mezi „neutrální“ a „spokojen“.	Možnost odpovědi	Váha	Počet odpovědí	Váha X počet odpovědí	1 (vůbec ne)	1	4	4	2	2	8	16	3 (neutrální)	3	9	27	4	4	15	60	5 (velice)	5	14	70	Celkem	50	177			
Možnost odpovědi	Váha	Počet odpovědí	Váha X počet odpovědí																														
1 (vůbec ne)	1	4	4																														
2	2	8	16																														
3 (neutrální)	3	9	27																														
4	4	15	60																														
5 (velice)	5	14	70																														
Celkem	50	177																															
Chcete porovnat odpovědi dvou různých skupin?	Křížové tabulkové srovnání	Určete „skupiny“, které vás zajímají, a vypočítejte frekvence a procenta odpovědí každé skupiny; porovnejte a hledejte podobnosti a rozdíly. (K určení toho, zda je rozdíl mezi skupinami významný, je nutné provést statistickou analýzu).	Kterí účastníci byli s výukou spokojenější? Vaše srovnávací tabulky mohou vypadat např. následovně: <table><tr><td></td><td>Spokojen</td><td>Nespokojen</td></tr><tr><td>Pohlaví</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Muž</td><td>46 %</td><td>54 %</td></tr><tr><td>Žena</td><td>45 %</td><td>55 %</td></tr><tr><td>Má svého praktického lékaře?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ano</td><td>65 %</td><td>35 %</td></tr><tr><td>Ne</td><td>26 %</td><td>74 %</td></tr><tr><td>Má diagnózu chronické nemoci?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Ano</td><td>47 %</td><td>53 %</td></tr><tr><td>Ne</td><td>44 %</td><td>56 %</td></tr></table>		Spokojen	Nespokojen	Pohlaví			Muž	46 %	54 %	Žena	45 %	55 %	Má svého praktického lékaře?			Ano	65 %	35 %	Ne	26 %	74 %	Má diagnózu chronické nemoci?			Ano	47 %	53 %	Ne	44 %	56 %
	Spokojen	Nespokojen																															
Pohlaví																																	
Muž	46 %	54 %																															
Žena	45 %	55 %																															
Má svého praktického lékaře?																																	
Ano	65 %	35 %																															
Ne	26 %	74 %																															
Má diagnózu chronické nemoci?																																	
Ano	47 %	53 %																															
Ne	44 %	56 %																															



12.5.4 Jakým způsobem prezentovat kvantitativní data

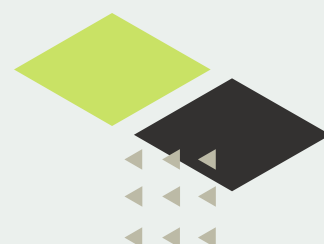
Tabulka 18: Tabulka 18: Přehled forem prezentace údajů (Zdroj: The National Council for Voluntary Organisations, n.d.)

Co chceme prezentovat?	Jaký graf použít
Srovnání dvou či více kategorií	Sloupcový graf, kruhový graf
Binární data (např. odpovědi ano/ne)	Koláčový graf, sloupcový graf
Změna v čase	Čárový (spojnicový) graf, plošný graf
Korelace mezi dvěma proměnnými	Bodový graf
Frekvence	Sloupcový graf
Procenta	Sloupcový graf, koláčový graf
Rozptyl (rozšíření vašeho datasetu)	Krabicový graf (boxplot), sloupcový graf

12.5.5 Nástroje vhodné pro použití informací

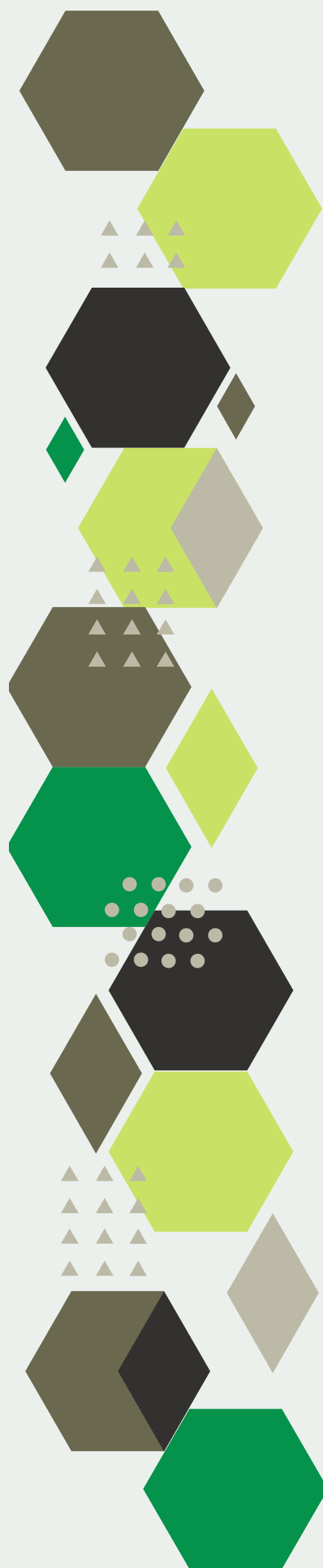
Jasná struktura zprávy přispívá k její větší srozumitelnosti. Před sestavením zprávy si naplánujte názvy jednotlivých kapitol a podkapitol tak, aby byla zpráva čitelnější a srozumitelnější. Níže naleznete vzor struktury evaluační zprávy:

- OBSAH
- SEZNAM ZKRATEK
- PODĚKOVÁNÍ
- SHRNUTÍ
- ÚVOD
 - 1.1 Základní informace o projektu, zdroje financování, partneři/zainterесované strany, cílová skupina a účastníci, proces realizace, cíle, aktivity/úkol y a výsledky
 - 1.2 Koncepce evaluace – typ, rozsah, smysl a cíl, kritéria a otázky
- METODY
 - 2.1 Metody sběru informací a vzorků
 - 2.2 Otázky spolehlivosti a platnosti údajů
- VÝSLEDKY
 - 3 Měly by být projednány podle evaluačních kritérií a otázek
- POUČENÍ, ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ
 - 4.1 Poučení
 - 4.2 Závěry a doporučení
- PŘÍLOHY
 - Příloha 1: Mapa intervenční oblasti
 - Příloha 2: Nástroje průzkumu (např. dotazníky a použité scénáře)

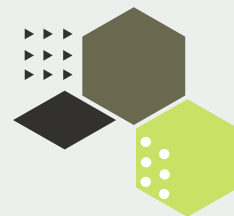


Závěrem

Domníváme se, že jakmile organizátoři akcí na podporu podnikavosti mladých lidí absolvují celý cyklus a budou věnovat mimořádnou pozornost detailům, získají lepší know-how, pokud jde o evaluaci organizovaných akcí.



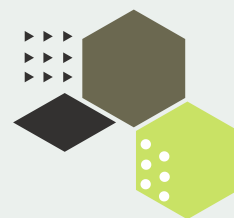
Literatura



Následující zdroje vám poskytnou doplňující informace nebo podporu podle potřeby.

- Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S. (2021) Towards better youth employment actions. Blended learning course on evaluation. Youth Impact project. Jerzy Regulski Foundation in Support of Local Democracy. <https://moodle.youth-impact.eu/>
- Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., Penza-Gabler, Z., Pintera, E. (2021) Your leverage to better youth employment projects. Evaluation Toolkit. Youth Impact Project. <https://www.youth-impact.eu/toolkit/>
- Bednárová, E. (2021, May 6). Hodnotenie dopadu mládežníckych projektov (praktické príklady vybraných slovenských organizácií). Youth Impact. https://www.youth-impact.eu/wp-content/uploads/2021/05/Hodnotenie_dopadu_mladeznicke_projekty.pdf
- Bhatia, M. (2018, July 16) What is monitoring and evaluation? A guide to the basics. Humans of data <https://humansofdata.atlan.com/2018/07/what-is-monitoring-and-evaluation/>
- Bureau of Educational and Cultural Affairs (nedatováno) A good start with S.M.A.R.T. (indicators). https://eca.state.gov/files/bureau/a_good_start_with_smart.pdf
- Clinical and Translational Science Awards (CTSA) Consortium's Community Engagement Key Function Committee (2011). Principles of community engagement – second edition. National Institute of Health, Publication No. 11-7782, pp. 175–176. https://www.atsdr.cdc.gov/communityengagement/pce_program_methods.html
- Cottage Health (nedatováno). Cottage Health Evaluation Toolkit: How to analyze and interpret data. Cottage Centre for Population Health https://www.cottagehealth.org/app/files/public/2246/Analyze_and_Interpret_Data_Cottage_Health_Evaluation_Toolkit.pdf
- Department for International Development (2007). Humanitarian Funding Guidelines for NGOs, p 20. ISBN: 1 86192 915 3. <https://www.enonline.net/attachments/126/dfid-guidelines.pdf>
- Difference between inputs, activities, outputs, outcomes and impact (2013, June 10) Monitoring and Evaluation blog, <https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/06/difference-between-inputs-activities.html#more>
- EUROSTAT (2011) <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- European Commission – Europe Aid Cooperation Office (2004, March) Project life-cycle management guidelines. Aid Delivery Methods, vol. 1., p. 40. <https://europa.eu/capacity4dev/iesf/documents/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004>
- Fayolle, A., Gailly B., Lassas-Clerc, N. (2006). „Assessing the impact of entrepreneurship education project: a new methodology.” Journal of European Industrial Training. https://www.researchgate.net/publication/274028620_Assessing_the_Impact_of_Entrepreneurship_Education
- H. Rasmuna (2012). „Evaluation of the Implementation of the Module of Basic Entrepreneurship in College Community Ministry of Higher Education.” The International Proceedings of the Economics Development and Research: Economics, Trade and Development. Singapore: IACST Press, vol. 36, pp. 96–100. <http://ipedr.com/vol36/018-ICETD2012-D10007.pdf>





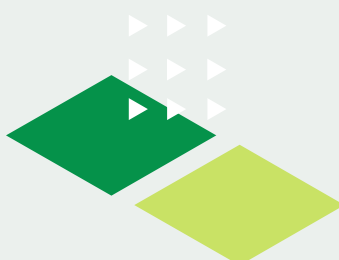
- Huhn, C. (2020, September 16). Findings, Conclusions, and Recommendations Matrices. Headlight Consulting Services. <https://www.headlightconsultingservices.com/blog/findings-conclusions-and-recommendations-matrices/>
- Independent Evaluation Office of UNDP (2019, January). UNDP Evaluation Guidelines. UNDP. http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf
- Junior Achievement Slovensko (nedatováno), Viac ako peniaze. <https://www.viacakopeniaze.sk/financna-gramotnost/>
- Nanda, V. (2017, April 18) 7 types of evaluation you need to know. Humans of data. <https://humansofdata.atlan.com/2017/04/7-types-of-evaluation/>
- OECD DAC Network on Development Evaluation (nedatováno) Evaluation criteria. OECD. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- OECD (2013) DEVELOPMENT RESULTS: An Overview of Results Measurement and Management. <http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf>
- Peersman, G. (2015) Impact evaluation. BetterEvaluation. https://www.betterevaluation.org/en/themes/impact_evaluation#ImpactEvaluation_1
- Product plan (nedatováno). Stakeholder Analysis. <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>
- Psychometrics Canada Ltd. (nedatováno). Psychometrics. <https://www.psychometrics.com>
- Selecting project indicators (2013, May 25). Monitoring and Evaluation blog. <https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/05/selecting-project-indicators.html>
- Simister, N. (2017). Basic tools for data collection. INTRAC. <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Basic-tools-for-data-collection.pdf>
- Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (nedatováno) mfa-jobnet.de. www.mfa-jobnet.de
- Strategyzer AG (nedatováno). „The Business Model Canvas.“ Strategyzer. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Types of evaluation (2013, May 31). Monitoring and Evaluation blog. <https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/05/types-of-evaluation.html>
- The National Council for Voluntary Organisations (nedatováno) How to analyse quantitative data for evaluation. NCVO/Know-how. <https://knowhow.ncvo.org.uk/how-to/how-to-analyse-quantitative-data-for-evaluation>
- The National Council for Voluntary Organisations (nedatováno). How to analyse qualitative data for evaluation. <https://knowhow.ncvo.org.uk/@@search?SearchableText=How+to+analyse+qualitative+>
- The Urban Institute, What Works (nedatováno). Candidate Outcome Indicators: Employment Training/ Workforce Development Program. Urban Institute. https://www.urban.org/sites/default/files/2015/04/10/employment_training.pdf

Kontrolní seznam evaluačního a vývojového cyklu

Vyřešeno	Ano / Ne Nevím
PŘÍPRAVA - Co potřebujete zjistit? Jaké informace vám pomohou? - Máte jasné a společné cíle evaluace? - Existuje klíčová evaluační otázka (nebo otázky), kterou (kterými) se vaše evaluace bude řídit? - Určili jste, jaké informace potřebujete shromáždit? - Máte dovednosti a znalosti k jejich shromáždění? Kdo bude provádět konkrétní kroky v rámci evaluace? Potřebujete externí podporu? - Znáte své zainteresované strany? Víte, zda, jak a za jakých podmínek se mohou do evaluace zapojit? Víte, co očekávají od hodnocení? - Víte, jaké relevantní informace jsou již k dispozici? - Víte, kdo vám může pomoci najít potřebné informace? - Bude mít každý „partner“ možnost přispět k evaluaci?	
SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ - Jakým způsobem budete shromažďovat informace? - Zaměřujete se na shromažďování relevantních informací spíše než na shromažďování velkého množství informací? - Víte, jakými metodami budou informace shromažďovány (kvantitativními, kvalitativními)? - Stanovili jste postup shromažďování informací (stávajících a/nebo dodatečných)? - Kdo bude informace shromažďovat a jak dlouho to bude trvat?	
ANALÝZA INFORMACÍ - Jakým způsobem budete údaje analyzovat? - Jaké kvantitativní a kvalitativní údaje budete chtít analyzovat? - Jaké analytické metody použijete? - Máte interní kapacitu k provedení analýzy údajů? - Co vám shromážděné informace říkají? - Identifikovali jste hlavní témata, vzorce a trendy (v čase)? Máte jasno, pokud jde o hlavní výsledky vašeho projektu? - Existují nějaké další (tj. neočekávané) výsledky projektu? - Zjistili jste, v jakých oblastech by se vaše akce na podporu podnikavosti mladých lidí mohla zlepšit?	
VYUŽITÍ INFORMACÍ - Co se můžete z výsledků evaluace dozvědět? - Odpovídá váš projekt na potřeby jeho příjemců/místních komunit? - Do jaké míry bylo dosaženo cílů a očekávaných výsledků? - Co je třeba v našich stávajících nebo budoucích projektech zlepšit? - Jaké interní procesy je třeba zlepšit? - Máte k dispozici komunikační kanály a nástroje pro prezentaci a propagaci toho, co jste se naučili? - Je zde prostor pro rozšíření projektu nebo navázání na daný projekt? - Poskytli jste relevantní zpětnou vazbu klíčovým zainteresovaným stranám (odpovědi na otázky, které je zajímají, v písemné nebo ústní formě)? Byli účastníci daného vztahu přizváni k diskusi o zjištěních (pokud to bylo nutné)? - Je jasný stav projektu – dokončený, probíhající atd.? Bylo dosaženo stanovených cílů evaluace? - Je třeba provést v projektu změny? - Dohodli jste se, jak budete v projektu postupovat dále?	

Přehled zainteresovaných stran

Potenciální zainteresovaná strana evaluace	Ano / Ne
Příjemci projektu (kteří se v současné době účastní projektu)	
Absolventi (příjemci, kteří již ukončili účast v projektu)	
Školitelé	
Mentoři	
Inovační centra (zástupce)	
Podnikatelské akcelerátory (zástupce)	
Společnosti se soukromým kapitálem a rizikovým kapitálem	
Pracovníci projektu	
Kouči	
Andělský investor (poskytující kapitál start-up podnikům)	
Výzkumní pracovníci	
Orgány místní správy (zástupce)	
Partneři projektu	
Dobrovolníci	
Další instituce realizující podobné projekty (zástupce)	
Místní zaměstnavatelé	
Kdo dál? (Doplňte zainteresované strany ve vašem konkrétním případě)	



Kontrolní seznam k určení možných metod shromažďování potřebných informací

Metoda sběru údajů	Které informace jsou pro váš účel nejvíce relevantní?	Které informace bude nejjednodušší shromáždit?	S jakými informacemi budete potřebovat pomoc při jejich shromáždění?	Jaký druh informací budete potřebovat?	Kdo vám může tuto pomoc poskytnout?
Desk research (zprávy, kontrolní seznamy, deníky, záznamy, posudky, testy atp.)					
Pozorování					
Individuální rozhovory					
Fokusní skupiny					
Případové studie					
Hodnocení dovedností					

Nástroj sebehodnocení sloužící k posouzení osobního potenciálu a cílů

Vzdělání/Dovednosti	
V jakých oblastech jsem byl/a dosud ve svém životě aktivní?	
Co jsem se v této souvislosti naučil/a?	
Jaké dovednosti jsem díky tomu získal/a? Jaké dovednosti jsem si osvojil/a v rámci každodenní činnosti? Jaké obecné kompetence jsem získal/a díky svým profesním a mimoprofesionálním zkušenostem?	
Jaký odborný nebo jiný výcvik jsem absolvoval/a?	
Jaké mám diplomy, osvědčení atd.?	
Které z mých titulů jsou v dané zemi uznávány?	
Které nikoli?	
Kde jsem pracoval/a dříve? a) v domovské zemi b) v jiném státě v EU c) v jiných zemích	
Jaké jiné pracovní zkušenosti mám?	
Co mě v rámci školení/práce zvláště oslovilo, co mě zajímá, co mě nadchlo?	
Jakou další kvalifikaci mám (např. jazykové kurzy, práce s počítačem, řidičské oprávnění apod.)?	
Jaké dovednosti a kompetence jsem získal/a v různých místech a v různých zemích? (Nejen po odborné stránce, ale i v rámci každodenního života)	
Kde je dnes používám?	
Co se chci naučit?	
Které ze svých dovedností mohu dobře uplatnit v zemi, kde žiji?	
Existují oblasti, ve kterých mám zcela jiné dovednosti než současní kolegové a přátelé?	
Existuje nějaké povolání, které bych nyní rád/a zastával/a?	
Pokud ne, čím se chci živit?	
Jaké představy a očekávání jsem měl/a, když jsem přišel/přišla do této země?	
Co je jiné oproti očekáváním?	
Je to pro mě: a) zklamání? b) výzva?	
Jak mohu využít své kontakty při realizaci svých plánů a nápadů?	

Sebehodnocení	
Co se mi v životě podařilo?	
V čem jsem byl/a vždy obzvláště dobrý/ dobrá?	
Co mě vždycky bavilo?	
Které ze svých kompetencí/dovedností relevantních pro svůj budoucí profesní život chci dále rozvíjet? V čem se chci ještě více zlepšit?	
Co mě vůbec nebaví?	
Které z mých dovedností byly obzvláště užitečné/úspěšné/důležité během mého pobytu v této zemi?	
Externí hodnocení	
Jaké schopnosti/silné stránky ve mně vidí ostatní?	
Čím jsem dokázal/a ostatní inspirovat / zaujmout?	
Za co jsem získal/a velké uznání/pochvalu?	
Práce	
Kterých pět vlastností by měla pracovní pozice mít, aby mi vyhovovala?	
Jak si konkrétně představuji svou budoucí práci? Kde? S kým? Co přesně dělám?	
Co je mým cílem?	
Co mohu udělat pro dosažení svého cíle?	
S čím potřebuji pomoc/podporu? Co přesně potřebuji?	
Jaké problémy/překážky se mohou na mé cestě objevit?	



Sebehodnoticí formulář k hodnocení sociálních dovedností a osobních hodnot

	++	+	0	-	--
Sociální dovednosti					
Komunikační dovednosti					
Věnuji pozornost tomu, co ostatní říkají a jak to říkají.					
Ostatní mi říkají, že jim dobře rozumím.					
I ve větších skupinách dokážu vyjádřit svůj názor způsobem, který je pro všechny srozumitelný.					
Týmový duch					
Je pro mě důležité, aby tým dobře fungoval: proto s kolegy v týmu sdílím důležité zkušenosti a znalosti.					
Jsem ale také rád, když se mohu učit od ostatních.					
Pokud je to důležité pro skupinu, dokážu upozadit své osobní zájmy.					
Aktivně se účastním práce ve skupině, např. zvažuji, jak nejlépe práci rozdělit.					
Schopnost řešit konflikty					
Než se kvůli něčemu příliš rozčílím, raději si o věcech v klidu chvíli promluvím.					
Nemám problém s tím, že jiní lidé mají jiný názor než já.					
V rozhovorech snadno poznám, zda jde o věcný problém, nebo zda si dva lidé osobně nerozumějí.					
Když nastane konflikt, snažím se vyjednávat nebo hledat řešení, které bude přijatelné pro všechny strany (nejde mi pouze o to, abych ve sporu vyhrál).					

	++	+	0	-	--
Schopnost přijmout kritiku					
Pokud někdo kritizuje můj výkon nebo dokonce chování, přemýšlím o tom, zda může mít pravdu.					
Pokud chci něco někomu vytknout, velmi konkrétně a přátelským tónem mu to vysvětlím.					
Chápu, že druzí lidé někdy udělají chybu.					
Jednání s lidmi					
Rád oslovuji ostatní lidi.					
Obvykle zůstávám klidný a objektivní, i když mi ostatní lidé lezou na nervy.					
Pokud si všimnu, že někdo jiný začíná být rozčilený, dokážu ho uklidnit.					
Osobní hodnoty					
Spolehlivost					
Na schůzky se vždy dostavím včas.					
Pokud nemohu schůzku dodržet, včas se omluvím.					
Pracovní zakázky vždy odevzdám včas.					
Nepotřebuji být neustále kontrolován: pokud mám nějaký úkol, samostatně uvažuji o jeho splnění.					
Smysl pro odpovědnost					
Samozřejmě nesu odpovědnost za to, co dělám.					
Pečuji o své zdraví.					
Dávám si velký pozor, abych nikoho neohrozil.					
Se svěřeným vybavením nebo materiálem zacházím s velkou opatrností.					



Sebehodnoticí formulář k hodnocení vlastních kompetencí

1. Vlastní kompetence	+++	++	+
Nezávislost			
Rozhoduji se sám/sama			
Vytvářím si vlastní názor a prezentuji ho			
Přijímám odpovědnost za své činy			
Plánuji a realizuji práci bez cizí pomoci			
Pokud je to nutné, požádám o pomoc			
Dokážu se prosadit			
Flexibilita, pružnost			
Umím se přizpůsobit novým situacím			
Dokážu plnit několik úkolů současně			
Jsem otevřený/á novým nebo neobvyklým nápadům			
Snadno přejdu z jednoho úkolu na jiný			
Kreativita			
Hledám řešení problémů			
Dokážu si poradit			
Zkousím nové možnosti			
Jsem nápaditý/á a vynalézavý/á			
I s limitovanými zdroji dosahuji velkých výsledků			
2. Sociální kompetence			
Komunikační dovednosti			
Jasně se vyjadřuji v mluvené i psané podobě			
Pokud něčemu nerozumím, zeptám se			
Umím naslouchat			
Nesoudím a nedělám ukvapené závěry			
Schopnost řešit konflikty			
Dokážu říct ne			
Přijímám jiná hodnocení			
Umím nabídnout konstruktivní kritiku a reagovat na kritiku přiměřeným způsobem			
Rozpoznám napětí a dokážu o něm hovořit			
Dokážu se vyrovnat se svými silnými a slabými stránkami			

Schopnost pracovat v týmu	+++	++	+
Přijímám přijatá rozhodnutí			
Hledám řešení společně s ostatními			
Dokážu ve skupině i ustoupit do pozadí			
Sdílím odpovědnost za výsledky společné práce			
Umím převzít odpovědnost ve skupině			
3. Metodické kompetence			
Technika učení a práce			
Vím, kde a jak mohu získat informace			
Dokážu se dobře soustředit			
Jsem vytrvalý/á			
Umím správně rozvrhnout své síly			
Organizace práce			
Vytvářím pracovní plán a kontroluji ho			
Rozpoznávám souvislosti ve své práci			
Předvídám důsledky a dokážu je odhadnout			
Rozpoznám podstatu věci			
4. profesionální kompetence			
Odbornost			
Znám odborné podmínky			
Znám pravidla a normy své práce			
Mám technické / jazykové znalosti			
Mám dobré všeobecné vzdělání			
Praktické znalosti			
Uplatňuji odborné znalosti			
Práci provádím řádným způsobem			
Využívám to, co jsem se naučil/a			
Celkem			

Tato tabulka je součástí Příručky pro evaluaci podpory podnikavosti mladých lidí projektu YOUTH IMPACT.

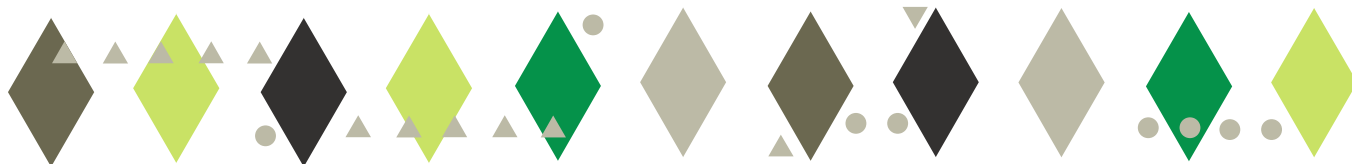


Kontrolní seznam hodnocení účinnosti projektu

Klíčová otázka	Ano/ Ne	Příklady dalších kroků (k řešení zjištěných problémů)
Jsou všechny zainteresované strany plně zapojeny do projektu?		
Existuje společná vize a společné cíle?		
Má každá zainteresovaná strana jasně definovanou roli a odpovědnosti?		
Jsou očekávání jednotlivých zainteresovaných stran spravedlivá a přiměřená?		
Rozumí každá zainteresovaná strana dobře požadavkům ostatních zainteresovaných stran?		
Probíhá mezi zainteresovanými stranami pravidelná komunikace?		
Získaly všechny strany za své úsilí spravedlivé uznání?		
Z hlediska rovnováhy: jsou přínosy spolupráce dostatečným odůvodněním pro vynaložený čas a úsilí?		



Tato tabulka je součástí Příručky pro evaluaci podpory podnikavosti mladých lidí projektu YOUTH IMPACT.



YOUTH IMPACT

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

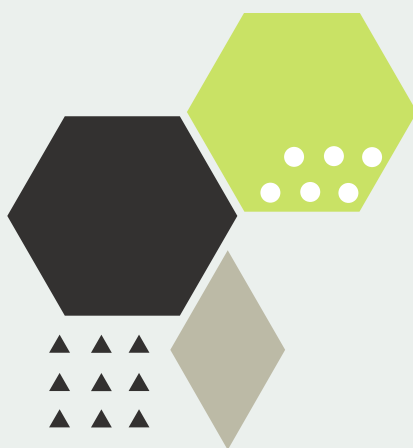
YOUTH IMPACT SE SNAŽÍ PODPOŘIT ORGANIZACE ZAMĚŘENÉ NA PRÁCI SE ZAMĚSTNÁVÁNÍM A PODNIKÁNÍM MLADÝCH LIDÍ V TOM, ABY SE NAUČILY LÉPE HODNOTIT VLASTNÍ AKTIVITY A FUNGOVÁNÍ A ABY UMĚLY ZMĚŘIT DOPAD SVÝCH PROJEKTŮ.

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

2021

Financováno z EHP a Norských fondů

www.youth-impact.eu