

PRÍRUČKA PRE HODNOTENIE AKTIVÍT NA PODPORU PODNIKAVOSTI MLADÝCH ĽUDÍ

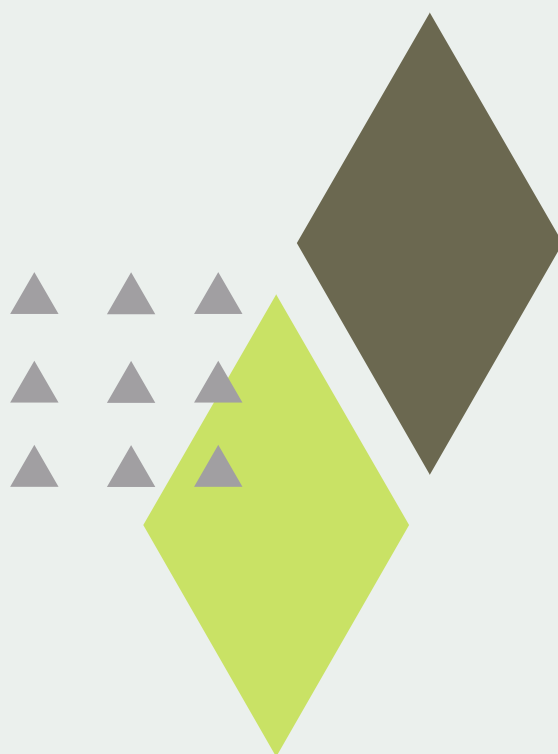


PRÍRUČKA PRE HODNOTENIE AKTIVÍT NA PODPORU PODNIKAVOSTI MLADÝCH ĽUDÍ

Vaša cesta k lepším projektom
zameraným na podporu
podnikavosti mladých ľudí

AUTORI:

PEDAL Consulting s.r.o



BRATISLAVA 2021

Projekt YOUTH IMPACT

O PROJEKTE

Cieľom projektu **YOUTH IMPACT** je podpora nevládných, neziskových, súkromných a verejných organizácií zameraných na zvyšovanie zamestnanosti mladých ľudí pri tvorbe stratégií hodnotenia šitým na ich mieru.

PROJEKTOVÍ PARTNERI

Spoločnosť **Channel Crossings** pôsobí v oblasti zlepšovania kvality vzdelávania už viac ako 25 rokov. Projektový tím sa viac ako dvanásť rokov venuje realizácii projektov so sociálnym dopadom. Ich víziou je vybudovať nadnárodnú sieť nadšencov v oblasti hodnotenia dopadu.

Nadácia na podporu miestnej demokracie (FRDL) je najväčšia poľská mimovládna organizácia podporujúca rozvoj miestnych samospráv. FRDL prináša do projektu svoje bohaté skúsenosti v oblasti vzdelávacích služieb, realizácie miestnych projektov na podporu zamestnanosti a podnikania, ako aj budovania miestnych partnerstiev vo všetkých sektoroch.

PEDAL Consulting je poradenská spoločnosť, ktorá ponúka široké portfólio služieb v oblasti rozvoja podnikania a podpory. Prínos spoločnosti PEDAL k projektu spočíva v jej skúsenostiach v oblasti hodnotenia projektov zameraných na podporu podnikania.

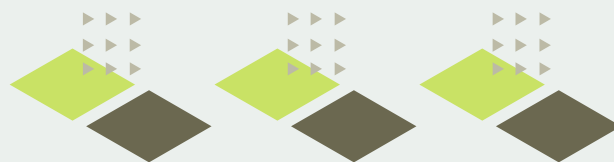
FIAP je neziskový výskumný inštitút pre inovatívne a preventívne navrhovanie pracovných miest. Inštitút realizuje interdisciplinárne výskumné projekty a prináša svoje skúsenosti s výskumom v oblasti hodnotenia dopadu.



“Working together for a green, competitive and inclusive Europe”

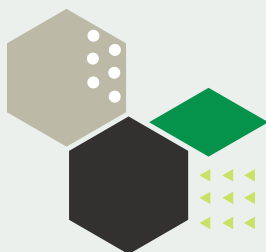
/Spolupráca zameraná na budovanie zelenej, konkurencieschopnej a inkluzívnej Európy/ - Projekt Youth Impact financujú Island, Lichtenštejnsko a Nórsko prostredníctvom Programu pre zamestnávanie mladých ľudí EHP a Nórskeho fondu.

OBSAH



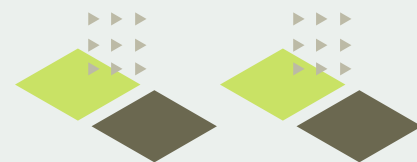
Obsah	4
Zoznam tabuliek	6
Zoznam obrázkov	6
1. Úvod	7
1.1 Charakteristika cieľovej vekovej skupiny	8
2. Aký je náš prístup k hodnoteniu? Aké výhody hodnotenie prináša?	9
3. Ako používať tento súbor nástrojov	13
4. Typ aktivity zameranej na podporu podnikavosti mladých ľudí	14
5. Typy hodnotenia podľa fázy realizácie hodnoteného projektu	15
6. Ako hodnotiť dopad projektu?	17
7. Fázy hodnotenia	18
8. Príprava hodnotenia	19
8.1 Koncept hodnotenia	22
8.2 Stanovenie účelu a rozsahu hodnotenia	23
8.3 Definovanie hodnotiacich kritérií a otázok	25
8.4 Projektové indikátory	29
8.5 Určenie typu požadovaných údajov	30
8.6 Kto sú vaše zainteresované strany	32
8.7 Určenie potenciálnych zdrojov pomoci	32
8.8 Určenie zdrojov údajov, ktoré chcete zozbierať	33
8.9 Dizajny hodnotenia dopadu	35
9. Zber dát	36
9.1 Kvantitatívne metódy	36
9.2 Kvalitatívne metódy	38
9.3 Výhody a obmedzenia niektorých bežných metód zberu dát	42
9.4 HODNOTIACE NÁSTROJE	43
10. Analýza údajov	44
10.1 Ako analyzovať zozbierané údaje	45
10.2 Čo je potrebné mať na pamäti pri analýze zozbieraných údajov	47
10.3 Vyvodenie záverov a odporúčania	48
11. Využitie údajov	50
11.1 Reportovanie	50
11.2 Zdieľanie záverov	52
11.3 Prijímanie informovaných rozhodnutí	53
12. Špecifické aspekty práce s mládežou vo veku 25-29 rokov	54

13. Ako zapojiť relevantné zainteresované strany	57
- participatívne hodnotenie	
13.1 Niektoré z výhod participatívneho hodnotenia	58
14. Súbor nástrojov	59
14.1 Rozdiel medzi hodnotením, monitoringom a auditom	59
14.2 Kontrolný zoznam hodnotiaceho cyklu	60
14.3 Nástroje na použitie vo fáze prípravy hodnotenia	61
14.3.1 Matica logického rámca	61
14.3.2 Indikátory výsledkov účastníkov projektu	62
14.3.3 Identifikovanie zainteresovaných strán hodnotenia	63
14.4 Metódy a nástroje využívané vo fáze zberu údajov	65
14.4.1 Určenie vhodných metód na zber potrebných údajov	65
14.4.2 Osobný potenciál a ciele – nástroj na sebahodnotenie	66
14.4.3 Sebahodnotiaci dotazník: Sociálne zručnosti a osobné hodnoty	69
14.4.4 Dotazník – hodnotenie vlastných zručností	70
14.4.5 Testy využívané na meranie úrovne rozvoja zručností	73
14.4.6 Nástroj „Business Model Canvas“	82
14.5 Nástroje využívané pri analýze údajov.	84
14.5.1 Hodnotenie výsledkov ("čo") projektu.	84
14.5.2 Hodnotenie účinnosti ("ako") projektu	84
14.5.3 Techniky kvantitatívnej analýzy	86
14.5.4 Ako prezentovať kvantitatívne údaje	87
14.6 Nástroje na použitie údajov	87
14.7 Vzor formulára informovaným súhlasom pre výskum zahŕňajúci deti	88
15. Záver	91
16. Referencie	92



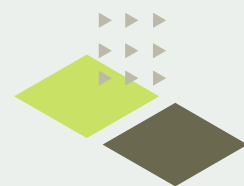
Pod'akovanie

Radi by sme sa poďakovali našim poľským partnerom z organizácie FRDL, ktorých práca týkajúca sa hodnotenia ve fáze WP4 v rámci projektu Youth Impact nás inšpirovala a pomohla nám pri tvorbe tohto dokumentu. Rovnako by sme sa chceli poďakovať inštitútu FIAP e.V. za ich príspevok k tomuto súboru nástrojov a všetkým partnerom projektu, ktorých názory a príspevky viedli k úspešnému zostaveniu tohto dokumentu.



ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Typy hodnotenia podľa fázy hodnotenia	15
Tabuľka 2: Charakteristika vybraných typov hodnotenia	16
Tabuľka 3: Charakteristika hodnotenia dopadu	17
Tabuľka 4: Evaluačné kritériá a otázky	28
Tabuľka 5: Charakteristika ukazovateľov	30
Tabuľka 6: Výhody a obmedzenia zberu dát	42
Tabuľka 7: Prehľad hodnotiacich metód a nástrojov	43
Tabuľka 8: Monitoring, audit a hodnotenie	59
Tabuľka 9: Kontrolný zoznam hodnotiaceho a vývojového cyklu	60
Tabuľka 10: Rozdiel medzi vstupmi, aktivitami, výstupmi, výsledkom a dopadom	61
Tabuľka 11: Rozdiel medzi vstupmi, aktivitami, výstupmi, výsledkami a dopadom	62
Tabuľka 12: Zoznam zainteresovaných strán	64
Tabuľka 13: Tabuľka pre plánovanie zberu údajov	66
Tabuľka 14: Kontrolný zoznam na identifikáciu nástrojov	66
Tabuľka 15: Nástroj sebahodnoteniana posúdenie osobného potenciálu a cieľov uchádzača	67
Tabuľka 16: Sebahodnotiaci dotazník na posúdenie sociálnych zručností a osobných hodnôt	69
Tabuľka 17: Sebahodnotiaci dotazník na hodnotenie vlastných zručností	71
Tabuľka 18: Kontrolný zoznam na hodnotenie účinnosti projektu	85
Tabuľka 19: Kontrolný zoznam na hodnotenie vzdelávania absolventov bez práce zameraného na oblasť podnikania	85
Tabuľka 20: Prehľad techník kvantitatívnej analýzy	86
Tabuľka 21: Prehľad formátov na prezentáciu údajov	87



ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Hodnotenie sledu činností na podporu podnikavosti mladých	18
Obrázok 2: Hodnotenie sledu činností na podporu podnikavosti mladých - Fáza 1	19
Obrázok 3: Hodnotenie sledu činností na podporu podnikavosti mladých - Fáza 2	36
Obrázok 4: Hodnotenie sledu činností na podporu podnikavosti mladých - Fáza 3	44
Obrázok 5: Hodnotenie sledu činností na podporu podnikavosti mladých - Fáza 4	50
Obrázok 6: Příklad indikátorov výsledkov účastníkov projektu	63
Obrázok 7: Matica zainteresovaných strán	65
Obrázok 8: Business Model Canvas	82
Obrázok 9: Predloha pre navrhnutie modelu „Business Model Canvas“	83



1. ÚVOD

Účelom tohto súboru nástrojov je stručne predstaviť praktické nástroje slúžiace na hodnotenie aktivít a projektov zameraných na podporu podnikavosti mladých ľudí. Inými slovami – cieľom tohto súboru nástrojov je podporiť hodnotenie projektov zameraných na zvyšovanie podnikateľských zručností mladých ľudí (vo veku 15–24 let), ktorí viac než iné vekové skupiny vo vyšehradskom regióne čelia problémom vo fáze prechodu medzi školou a zamestnaním.

Táto príručka a súbor nástrojov, ktoré obsahuje, je určená predovšetkým organizáciám agentúram, ktoré pracujú s mladými ľuďmi a cieľom ich aktivít je podpora podnikavosti mladých, podnikateľským inkubátorom a akcelerátorom, sociálnym podnikom, mimovládnym organizáciám, poradenským firmám a iným malým alebo stredným subjektom, ktoré chcú zlepšovať svoje projekty alebo programy pre mladých vďaka hodnoteniu.

Hodnotenie umožňuje organizáciám:

- merať efektívnosť projektu pri dosahovaní jeho cieľov a požadovaných výsledkov,
- posúdiť užitočnosť projektu pre účastníkov a udržateľnosť výsledkov projektu,
- posúdiť, či je vhodné v projektových aktivitách pokračovať, prípadne či by sa mali ďalej rozšíriť,
- hodnotiť účinky projektu s osobitným zreteľom na zainteresované strany projektu a širšiu komunitu (ich sociálne prostredie),
- merať efektívnosť projektu z hľadiska zdrojov použitých na jeho realizáciu a dosiahnutie výsledkov.

Tento súbor nástrojov je doplnkovým materiálom programu Vaša cesta k lepším projektom zameraným na podporu podnikavosti mladých ľudí – kombinovaný vzdelávací program zameraný na hodnotenie aktivít na podporu podnikavosti mladých ľudí (Towards better projects – blended learning course on evaluation of entrepreneurship support actions), ktorý je dostupný na e-learningovej platforme **TU**. Jeho hlavným zámerom je byť pro účastníkov kurzu sprievodcom pri praktickom využití týchto nástrojov. Za týmto účelom sme vytvorili radu pomocných materiálov. Tento súbor nástrojov prináša organizáciám, ktorých cieľom je rozvíjať a/alebo zvyšovať podnikateľské zručnosti mladých ľudí, praktické nástroje pre meranie a neustále zlepšovanie dopadu ich projektov. Cieľom tohto súboru nástrojov je tak pomôcť vám realizovať aktivity a projekty zamerané na podnikavosť čo najlepšie, a to vďaka kvalitnému hodnoteniu.

Tento súbor nástrojov vytvorila spoločnosť PEDAL Consulting (Slovensko) v spolupráci s FIAP e.V. (Nemecko), Nadáciou Jerzyho Regulského na podporu miestnej demokracie (Poľsko) a Channel Crossings (Česko) v rámci projektu Youth Impact, ktorý je financovaný prostredníctvom Finančných mechanizmov EHP a Nórska. Projekt Youth Impact poskytuje nástroje a služby, vďaka ktorým môže organizátori aktivít na podporu zamestnanosti a podnikavosti mladých ľudí lepšie vyhodnocovať účinky realizovaných projektov a činností. Projekt prebieha v období 2019–2022.

1.1 Charakteristika cieľovej vekovej skupiny

Mladí ľudia patriaci do skupiny 15–24 ročných v čase tvorby tohto súboru nástrojov, sú tiež popisovaní ako generácia Z (narodená po roku 1995). Generácia známa tiež ako iGeneration (generácia, ktorá vyrástla so smartfónmi a tabletmi a väčšina z nich má doma prístup k internetu), sa vyznačuje najlepším vzdelaním, pokiaľ ide o úroveň vzdelania. Zároveň je však aj v mnohých aspektoch najzraniteľnejšou skupinou, a to aj z pohľadu pozície na trhu práce v EÚ.

Ako už bolo spomenuté vyššie, cieľom tohto súboru nástrojov je poskytnúť praktické nástroje na hodnotenie projektov zameraných na zvyšovanie podnikavosti a podnikateľských zručností mladých ľudí (ďalej len ako podnikavosť), ktorí čelia ťažkostiam pri prechode medzi formálnym vzdelávaním a zamestnaním. Situáciu týchto mladých ľudí, ktorí sa najčastejšie označujú ako NEET (Not in Education, Employment or Training, teda osoby, ktoré nemajú zamestnanie, nevzdelávajú sa a nezúčastňujú sa na odbornej príprave) možno opísať tak, ako je uvedené nižšie. Ďalšie informácie o generácii Z a jej dôsledkoch na činnosti YEEA a o vykonávaní hodnotenia nájdete v časti 13.

Situácia mládeže vo veku 15–24 rokov (generácia Z):

- v roku 2017 bola miera dlhodobej nezamestnanosti tejto vekovej skupiny na úrovni 5,9 % (EUROSTAT).
- V prípade záujmu o podnikanie majú neľahkú pozíciu. Majú veľmi obmedzený prístup k finančným zdrojom, bankovým pôžičkám a úverom, pretože nemajú žiadnu, prípadne len veľmi krátku bankovú históriu. Z tohto nemajú žiadny alebo len veľmi obmedzený kapitál na začatie podnikania.
- **Tí, ktorí chcú začať podnikáť, majú veľmi nevýhodnú pozíciu, z hľadiska skúseností. Bud'** práve dokončili strednú alebo vysokú školu a nemajú žiadne skúsenosti v odbore, ktorí vyštudovali, alebo majú len veľmi malé skúsenosti, prípadne len niekoľko málo rokov praxe. Nároky konkurenčného trhu a zložitosť vedenia vlastného podniku môžu často ďaleko presahovať ich schopnosti a zdroje.
- v dôsledku pandémie covid-19 prišlo mnoho mladých ľudí o svoje projekty alebo o prácu tesne pred nástupom do zamestnania. Títo mladí ľudia tak čelia riziku, že prídu o možnosť získať mimoriadne potrebné skúsenosti a skúsenosti v počiatočných, rozhodujúcich fázach, svojej kariéry.

Táto situácia bola východiskom pre vytvorenie nášho súboru nástrojov, ktorého cieľom je pomôcť organizáciám zameraným na projekty podporujúce podnikavosť mladých ľudí posúdiť a vyhodnotiť ich projekty a odstrániť prípadné nedostatky, ktoré by mohli ovplyvniť podporu mladých podnikavcov pri budovaní inovatívnych podnikov, ktoré majú potenciál rásť a zlepšovať život.



2. AKÝ JE NÁŠ PRÍSTUP K HODNOTENIU? AKÉ VÝHODY HODNOTENIE PRINÁŠA?

Ak už máte existujúcu aktivitu na podporu podnikavosti mladých ľudí (projekt alebo programy zamerané na podporu podnikavosti mladých ľudí) alebo uvažujete o jej realizácii, potom vám metódy hodnotenia uvedené v tomto súbore nástrojov môžu pomôcť zistiť a preukázať, či sa vám darí dosiahnuť želaný účinok.

Hoci neexistuje jednotná definícia pojmu hodnotenie, Rozvojový program OSN (UNDP - United Nations Development Programme) definuje hodnotenie ako posúdenie či hodnotenie činnosti, projektu, programu alebo výkonnosti inštitúcie. Hodnotenie by sa malo vykonávať čo najsystematickejšie a čo najviac nestranne. Hodnotenie analyzuje úroveň dosiahnutia očakávaných aj neočakávaných výsledkov tým, že s pomocou vhodných kritérií skúma reťazec výsledkov, procesov, kontextuálnych faktorov a príčinných súvislostí. Hodnotenie by malo poskytovať dôveryhodné, užitočné informácie založené na dôkazoch, ktoré umožnia včasné začlenenie zistení, odporúčaní a poučení vyplývajúcich z hodnotenia do rozhodovacích procesov organizácií a zainteresovaných strán (UNDP, 2019). Hodnotenie sa líši od monitorovania a auditu. Viac informácií nájdete v časti 14.

Hodnotenie je skvelá metóda, ak chcete:

- zistiť, do akej miery sa vám darí dosiahnuť očakávané (plánované) ciele a výsledky
- zistiť, či boli potreby cieľových skupín správne identifikované a či váš projekt rieši skutočné problémy
- zistiť, aké účinky má váš projekt alebo aktivity na účastníkov a ostatných
- posúdiť, či bolo vynaložené úsilie primerané dosiahnutým výsledkom projektu alebo nie
- zlepšiť výsledky existujúcich partnerstiev.
- identifikovať príležitosti pre rozšírenie rozsahu vašich aktivít
- využiť výsledky na propagáciu projektu
- podávať správy o pokroku zainteresovaným stranám alebo vyššiemu manažmentu
- získať finančné prostriedky, ako aj viac alebo iných partnerov



Náš prístup spočíva v tom, že vám pomôžeme zhodnotiť váš projekt a ukázať jeho prínosy; poskytneme vám niekoľko praktických nástrojov, ktoré môžete pri hodnotení použiť a predstavíme vám jednoduché a účinné metódy, ako využiť hodnotenie na rozvoj vašich aktivít alebo fungovania. Ako uvidíte nižšie, existuje viacero typov hodnotenie. V tejto príručke sa zameriavame na hodnotenie dopadov v širšom zmysle, tzn. zahŕňajúc rôzne dizajny hodnotenia, nielen experimentálne a kvázi-experimentálne (viď časť 8.9).

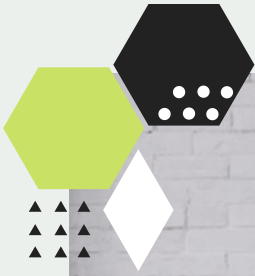
Ak máte existujúci projekt a zatiaľ ste žiadne hodnotenie nerealizovali, nemusíte sa ničoho obávať. Nikdy nie je neskoro začať! Majte však na pamäti, že v neskoršej fáze projektu nie je možné realizovať všetky typy hodnotenia.

Hlavné výhody hodnotenia:

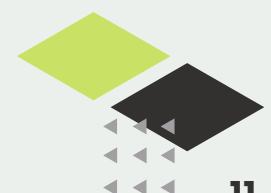
- Využitie hodnotenia dopadu umožňuje vyhodnotiť nielen to, či sa zmeny plánované v projekte skutočne uskutočnili, ale aj to, či a do akej miery boli očakávané výsledky projektu skutočne spôsobené projektovými činnosťami.
- Závety hodnotenia prispievajú k optimalizácii krokov v rámci konkrétneho projektu. Hodnotenie vám umožňuje predvídať ťažkosti ešte pred zahájením projektu (hodnotenie ex ante) alebo identifikovať problémy v počiatočnej fáze (priebežné alebo strednodobé hodnotenie).
- Hodnotenie na konci projektu poskytuje odporúčania (následné hodnotenie - ex post), ktoré môžu pomôcť manažmentu pri prijímaní informovaných rozhodnutí o konkrétnych aktivitách alebo dokonca o budúcich projektoch.
- Rozsah možného využitia hodnotenia v riadení závisí predovšetkým od zvolených kritérií hodnotenia. Napríklad použitie kritéria efektívnosti projektu nám umožňuje posúdiť, bol k dispozícii dostatočný počet ľudí, finančných prostriedkov a času na realizáciu projektu, alebo či projektovému tímu chýbali nejaké kompetencie, prípadne boli nedostatočné iné zdroje. Na základe toho sa môžete rozhodnúť posilniť svoj tím, zvýšiť rozpočet alebo zlepšiť plánovanie.
- Výsledky hodnotenia môžu byť nástrojom na propagáciu vašej organizácie a vašich úspechov. Napríklad prípadové štúdie ilustrujúce príbehy úspešných príjemcov alebo údaje preukazujúce zvýšenie ich kompetencií možno prezentovať na sociálnych médiách, na internetovej stránke alebo počas verejných prezentácií a propagovať tak efektívnosť organizácie.

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

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

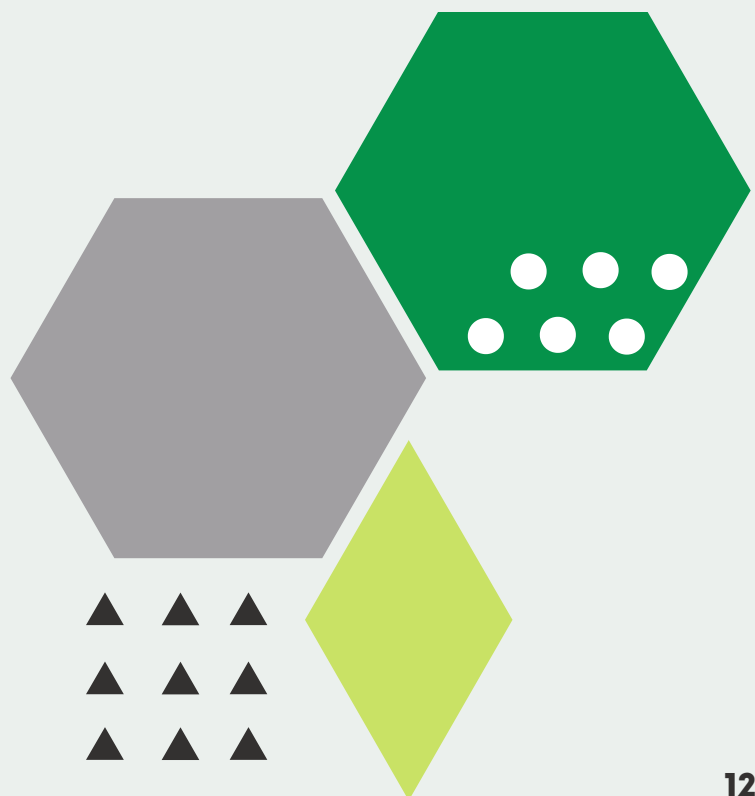


- Výsledky výskumu v rámci hodnotenia môžete použiť pri komunikácii so sponzormi vrátane žiadostí o grant. Do odpovedí na štandardné otázky uvedené vo formulároch žiadostí o financovanie podobných projektov môžete zahrnúť údaje o účinnosti, udržateľnosti, relevantnosti, užitočnosti a ďalšie charakteristiky týkajúce sa realizovaných aktivít.
- Hodnotenie môže byť užitočné aj pri náboře dobrovoľníkov, najmä ak jeho výsledky ukazujú pozitívne dopady práce organizácie, a to napríklad mieru zlepšenia života určitých ľudí alebo komúní.
- Zapojenie účastníkov do hodnotenia projektu môže tiež zvýšiť ich nadšenie a motiváciu. Možnosť ovplyvniť rozsah, hodnotiace kritériá, či predložiť pripomienky k predbežným výsledkom hodnotenia môže viesť k zvýšeniu počtu kontroly nad vlastným životom a ilustruje prepojenie medzi vykonávanou prácou a cieľmi projektu, organizáciou a vlastnými hodnotami. Účasť na hodnotiacom procese zvyšuje vedomosti a posilňuje postavenie účastníkov v mnohých oblastiach ovplyvňujúcich efektívnosť organizácie: od otázok riadenia až po vecné aspekty súvisiace s predmetom projektu.
- Zapojenie partnerov projektu do hodnotenia - najmä tých, ktorí pracujú s jeho príjemcami. Napríklad zapojenie externých partnerov (zamestnávateľov, inštitúcií, ako sú úrady práce, združenia či skupiny ovplyvnené projektom a pod.) projektu do hodnotenia umožňuje diagnostikovať problémy, ktoré obmedzili účinnosť, relevantnosť alebo užitočnosť projektu. Popis a riešenie otázok, ktoré týchto partnerov trápia, v hodnotiacej správe môže navyše výrazne zvýšiť úroveň dôvery a spolupráce s nimi aj v ďalších projektoch.



- V oblasti projektov týkajúcich sa prípravy na povolanie, zamestnanosti a podnikania mladých ľudí je pre úspešnosť hodnotenia projektov kľúčová účasť príjemcov týchto projektov - umožňuje posúdiť, ako projektové aktivity ovplyvnili očakávané zmeny v živote príjemcov. Okrem toho môže pomôcť pri plánovaní ďalšieho projektu tak, aby zodpovedal ich potrebám a prispel k dosiahnutiu cieľov.
- Hodnotenie vychádza z metodológie spoločenských vied, a preto poskytuje spoľahlivé odpovede na otázky týkajúce sa konkrétneho projektu a organizácie, ktorá ho realizuje.
- Hodnotenie projektov môže tiež pomôcť pri porovnávaní a zisťovaní toho, aké osoby a s akými vlastnosťami sú schopné začať podnikat' a prečo je podnikanie ako alternatíva k zamestnaniu u iných osôb menej pravdepodobná.

Stručne povedané, hodnotenie má mnoho výhod. Problémom však je, že poznatky o ňom sú často abstraktné, nie založené na skúsenostiach. Systematické využívanie hodnotenia a jeho rôznych techník môže pritom zlepšiť riadenie organizácie, posilniť jej imidž, vzdelávanie a motiváciu zamestnancov, získavanie finančných prostriedkov a predovšetkým efektívne napĺňanie poslania organizácie.





3. AKO POUŽÍVAŤ TENTO SÚBOR NÁSTROJOV

Spôsob použitia tohto súboru nástrojov závisí od toho, v akej fáze životného cyklu sa vaša aktivita či projekt zameraný na podporu podnikavosti mladých ľudí nachádza.

Ak chcete realizovať projekt a od začiatku do neho zakomponovať pravidelné hodnotenie, môžete tento súbor nástrojov použiť vo fáze plánovania projektu (hodnotenie ex ante).

Ak už máte projekt, ale nie ste si istí, ako merať dopad vašej činnosti, potom vám tento súbor nástrojov pomôže identifikovať informácie, ktoré potrebujete. Zároveň vám ukáže, ako ich zbierať a čo s nimi robiť po ich zbere (mid-term alebo priebežné hodnotenie).

Ak máte existujúci projekt a hodnotíte to, čo robíte, zamerajte sa na časti, ktoré vám môžu pomôcť zdokonaľiť váš prístup, alebo si preštudujte literatúru uvedenú na konci tohto dokumentu (následné, ex post hodnotenie).





4. TYP AKTIVITY ZAMERANEJ NA PODPORU PODNIKAVOSTI MLADÝCH ĽUDÍ

Na podporu podnikavosti mladých ľudí neexistuje jediný "správny" model aktivít alebo projektu.

Niektoré projekty sú zamerané na rôzne fázy rozvoja podnikateľského nápadu, t. j. napríklad na tvorbu počiatočného nápadu alebo na fázu rozvoja podnikania. Iné sú viac zamerané na špecifické skupiny populácie, napríklad na nezamestnanú mládež, ženy, prisťahovalcov a osoby so zdravotným znevýhodnením alebo obeť nútenej migrácie.

To, ako bude váš projekt vyzeráť, závisí od toho, čo chcete dosiahnuť a akým spôsobom. Postup pri hodnotení bude následne závisieť od typu vášho projektu a stanovených cieľov hodnotenia.

Akonáhle si ujasníte, aký projekt máte alebo chcete mať, budete sa vedieť lepšie rozhodnúť, čo a ako hodnotiť a čo by ste chceli svojim vdáka hodnoteniu dosiahnuť.

Váš projekt sa v priebehu času bude veľmi pravdepodobne meniť (na základe vašich skúseností). Hodnotenie vám pomôže určiť najlepší spôsob, ako postupovať ďalej. Môže vám napríklad ukázať, či má projekt účinky, ktorý chcete dosiahnuť. Hodnotenia vám však tiež môže ukázať, že je potrebné:

- zlepšiť určitý prvok projektu
- nanovo definovať existujúce úlohy a zodpovednosti
- získať ďalšie zdroje
- zmeniť štruktúru programu
- zapojiť nového partnera
- rozšíriť existujúci projekt
- vypracovať nový projekt
- lepšie plánovať nové programy



5. TYPY HODNOTENIA PODĽA FÁZY REALIZÁCIE HODNOTENÉHO PROJEKTU

Existujú rôzne typy hodnotenia, ktoré sa líšia podľa toho, v akej fáze implementácie projektu hodnotenie uskutočníte. Môže sa jednať o hodnotenie pred zahájením projektu (hodnotenie ex ante), hodnotenie realizované počas implementácie, a to procesné (mid-term) alebo priebežné (on-going) hodnotenie a hodnotenie po ukončení projektu, tzv. následné (ex post) (Typy hodnotenia, 2013).

Tabuľka 1: Typy hodnotenia podľa fázy projektu

Fáza projektu	Účel	Typy hodnotenia
Fáza vytvorenia konceptu	Pomáha predchádzať plytvaniu zdrojmi, prispôbiť projekt potrebám príjemcov, identifikovať potenciálne problémové oblasti, a zvýšiť šance na úspešnú realizáciu projektu.	Predbežné hodnotenie (ex ante)
Fáza realizácie	Optimalizuje projekt, zvyšuje jeho schopnosť naplniť ciele a navrhuje opatrenia na zvýšenie účinnosti, relevantnosti a efektívnosti.	Strednodobé (mid-term) alebo priebežné (on-going) hodnotenie
Fáza ukončenia projektu	Prináša poznatky o faktoroch úspechu/neúspechu projektu, jeho užitočnosti, dosahovaní plánovaných výsledkov a ich relevancii, udržateľnosti a dopadu a upozorňuje na možné zlepšenia pre ďalšie projekty.	Hodnotenie ex post

ZDROJ: upravené podľa Nanda, 2017

Nižšie uvádzame stručnú charakteristiku vybraných typov hodnotenia.



Tabuľka 2: Charakteristika vybraných typov hodnotenia

Hodnotenie ex ante (predbežné)	
Toto hodnotenie sa používa pred zahájením realizácie projektu. Prináša údaje o potrebe uskutočnenia projektu a buduje základy pre následné monitorovanie. Zároveň identifikuje oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť, a umožňuje lepšie pochopiť, aké by mali byť priority projektu. Pomáha projektovým manažérom identifikovať prípadné problémové oblasti a oblasti, na ktoré je potrebné sa zamerať. Zvyšuje tiež povedomie o vašom projekte medzi cieľovou skupinou už pred jeho spustením. Toto hodnotenie tiež skúma kontext (podmienky), v ktorých bude projekt implementovaný. Kedy ho použiť: Pri tvorbe nových projektov Pri rozšírení projektu	Pomáha program včas zlepšiť . Umožňuje projektovým manažérom projekt upresniť alebo zdokonaľiť tak, aby lepšie zodpovedal potrebám príjemcov a kontextu situácii (napr. právnej, ekonomickej, sociálnej).
Strednodobé (mid-term) alebo priebežné (on-going) hodnotenie	
Tento typ hodnotenia sa realizuje po zahájení projektu. Hodnotí účinnosť, relevantnosť a efektívnosť postupov v rámci projektu. Údaje, ktoré generuje, sú užitočné pri identifikácii neefektívnych procesov a ich optimalizácii. Tieto údaje sa zároveň používajú na informovanie externým stranám o stave projektu. Kedy sa používa: Po zahájení projektu Počas implementácie existujúceho projektu	Prináša možnosť vyhnúť sa problémom vďaka ich včasnému odhaleniu. Umožňuje zistiť, ako dobre projekt funguje.
Následné hodnotenie (ex post)	
Toto hodnotenie sa realizuje po ukončení projektu alebo na konci projektového cyklu. Hodnotenie poskytuje údaje o tom, do akej miery projekt priniesol úžitok cieľovej skupine, aká je využiteľnosť, dopad a udržateľnosť ich výsledkov. Je užitočné pre realizátorov projektov na to, aby dokázali zdôvodniť projekt, ukázať, čo sa vďaka projektu dosiahlo a lobovať za jeho pokračovanie alebo rozšírenie. Kedy sa realizuje: Na konci projektu Na konci projektového cyklu	Poskytuje údaje na zlepšenie projektu (odôvodňuje pokračovanie alebo zastavenie). Poskytuje informácie o užitočnosti, účinnosti, udržateľnosti, vplyve a účinnosti projektu.

ZDROJ: Úprava podľa Nanda, 2017



6. AKO HODNOTIŤ DOPAD PROJEKTU?

Tak ako neexistuje jediný "správny" model projektu na podporu podnikavosti, neexistuje ani jediný "správny" spôsob hodnotenia. Môžete si zvoliť viac alebo menej štruktúrovaný prístup. Ak to vyhovuje vašim požiadavkám, je vhodný ktorýkoľvek z nich. V každom prípade je vždy potrebné určité hodnotenie naplánovať a dôkladne pripraviť, aby vám hodnotenie prinieslo užitočné/zmysuplné výsledky.

Tento súbor nástrojov je určený organizáciám, ktoré realizujú alebo rozvíjajú projekty zamerané na podporu podnikavosti a/alebo rozvoj podnikateľských zručností mladých ľudí. Prostredníctvom špecifického typu hodnotenia - hodnotenia dopadu môžete nielen určiť účinky vášho projektu, zmerať ich, ale ho aj neustále zlepšovať.

Hodnotenie dopadu možno chápať a realizovať rôznymi spôsobmi. Majte na pamäti, že tento typ hodnotenia je kľúčový pri analýze zmien, ktoré nastali vďaka vášmu projektu. Na základe výsledkov hodnotenia dopadu budete môcť upraviť a/alebo zlepšiť existujúci projekt, ako aj lepšie naplánovať nové projekty. Toto hodnotenie sa však najčastejšie využíva na analýzu príčinnej súvislosti, t.j. určenie toho, do akej miery prispel hodnotený projekt k pozorovaným zmenám.

Tabuľka 3: Charakteristika hodnotenia dopadu

Charakteristika hodnotenia dopadu	
Kedy?	- Na konci projektu alebo vo vopred definovaných fázach, kde je už možné merať určité efekty projektu (návrh konceptu hodnotenia a zber niektorých údajov však môže byť potrebný oveľa skôr - dokonca aj pred zahájením projektu) - Po uplynutí stanoveného obdobia po ukončení projektu - V rámci vopred zvolených intervalov v projekte
Čo?	- Hodnotí skutočnú zmenu spôsobenú projektom oproti zmene pozorovanej medzi pretestom a postestom v oblasti kvality života cieľovej populácie. - Vysvetľuje, čo by sa stalo, keby sa projekt nerealizoval
Prečo?	- Preukázanie dopadu projektu na základe porovnania príjemcov projektu s kontrolnými skupinami (ktoré sa nezúčastnili na projekte) - Získanie podrobnejších informácií, ktoré pomôžu prijať odporúčania pre prípravu nových projektov a/alebo rozhodnutí týkajúcich sa prijatých strategických rozhodnutí a financovania
Ako?	Makroskopické preskúmanie projektu spojené s prieskumom medzi účastníkmi projektu, ktorého cieľom je zistiť dosiahnuté účinky. Užitočné sú vstupy členov projektového tímu aj podnety účastníkov projektu. Pre porovnanie je potrebné mať kontrolnú skupinu ľudí, ktorí sa na projekte nezúčastnili (zhodnú s príjemcami projektu alebo veľmi podobnú, pokiaľ ide o charakteristiky významné z hľadiska projektu).
Otázky	- Aké životné zmeny účastníkov projektu nastali v dôsledku vášho projektu? - O čo boli ukrátení tí, ktorí sa projektu nezúčastnili?

Zdroj: Nanda, 2017



7. FÁZY HODNOTENIA

Pre lepšie porozumenie procesu hodnotenia vám možno pomôže, keď si ho predstavíte ako opakujúci sa cyklus, ktorý zahŕňa prípravu hodnotenia, zber informácií, analýzu informácií, použitie informácií, a opäť prípravu.

V nižšie uvedenom modeli životného cyklu hodnotenia projektu/aktivít na podporu podnikavosti, ktorý je základom tejto časti dokumentu, nazývame tieto fázy nasledovne.

- **Príprava** - úspech vášho hodnotenia do veľkej miery závisí od toho, ako budete v tejto fáze uvažovať a aké rozhodnutia prijmete,
- **Zber údajov** - je potrebné zozbierať údaje, ktoré sú pre účel vášho hodnotenie najrelevantnejšie, a to spôsobom, ktorý zaručí ich spoľahlivosť,
- **Analýza údajov** - táto fáza zahŕňa usporiadanie a interpretáciu údajov a určenie kľúčových zistení,
- **Využitie údajov** - v tejto fáze prebieha zdieľanie zistení a rozhodovanie o budúcnosti projektu/aktivity na základe výsledkov procesu hodnotenia.

Obrázok 1: Životný cyklus hodnotenia projektov/aktivít na podporu podnikavosti mladých

V nasledujúcich častiach sa budeme každému z týchto krokov venovať podrobnejšie. Poskytneme vám tiež niekoľko podporných nástrojov, ktoré vám pomôžu v jednotlivých fázach hodnotenia.





8. PRÍPRAVA HODNOTENIA



Obrázok 2: Životný cyklus hodnotenia projektov/aktivít na podporu podnikavosti mladých - 1. fáza

Skôr ako začnete pripravovať hodnotenie, mali by ste si premyslieť, aký projekt či aktivity na podporu podnikavosti/podnikania chcete hodnotiť a stanoviť si:

- Čo sa prostredníctvom projektu na podporu podnikavosti snažíte dosiahnuť a prečo:
 - Má rozvíjať určité podnikateľské zručnosti? Ktoré zručnosti a koľko ľudí ich má získať?
 - Zameriava sa na vytvorenie nových podnikov? Koľko podnikov sa má založiť a podporiť? Aká úroveň ich rozvoja sa má dosiahnuť?
- Z akých predpokladov projekt vychádza a aké sú riziká?:
 - Aké sú identifikované medzery a nedostatky v zručnostiach cieľovej skupiny?
 - Aká je ich motivácia a postoj k podnikaniu?
 - Aké zdroje sú k dispozícii? Aké prekážky pre rozvoj podnikavosti je potrebné prekonať?
- Ako zistíte, či je projekt úspešný po jeho realizácii:
 - Aké sú ukazovatele, ktoré dokazujú dosiahnutie cieľov projektu?
 - Ako zistíte, že zaznamenané zmeny boli dosiahnuté vďaka hodnotenému projektu (napr. ako viete, či je zvýšený počet nových podnikov výsledkom projektu?)

Naplánovať dobrý projekt/aktivitu na podporu podnikavosti mladých ľudí nie je jednoduché. Navrhnutie dobrého projektu si vyžaduje pochopenie situácie v regióne a definovanie skutočného problému, ktorý môže byť vyriešený práve vďaka projektu/aktivite, ktorá má byť predmetom hodnotenia. Ďalšími dôležitými požiadavkami sú správna identifikácia cieľových skupín a ich potrieb, špecifikácia cieľov, ktoré sú dosiahnuteľné v danom časovom rámci a v rámci dostupných zdrojov a navrhnutie najvhodnejších aktivít. Aktivity musia byť navrhnuté tak, aby slúžili na tvorbu výstupov a výsledkov, ktoré vedú k dosiahnutiu stanovených hlavných cieľov a čiastkových cieľov hodnoteného projektu.

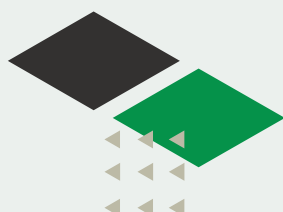


Realizátori projektu musia navyše počas implementácie projektu vnímať širšie súvislosti a mať na pamäti kľúčové otázky: čo chcú dosiahnuť, prečo a ako to chcú dosiahnuť?

- Plánujú rozvíjať určité podnikateľské zručnosti?
- Dokážu zabezpečiť vypracovanie určitého počtu podnikateľských plánov?
- Zvýši sa počet nových podnikov o určité percento?
- Aké sú riziká a predpoklady (napr. aké sú nedostatky v zručnostiach cieľovej skupiny)?
- Aká je ich motivácia a postoj k podnikaniu?
- Aké zdroje sú k dispozícii na dosiahnutie plánovaných výsledkov a ako môžete po realizácii projektu zistiť, či je projekt úspešný?
- A napokon, ako zistíte, že pozorované zmeny sú výsledkom hodnoteného projektu?

Kľúčom k príprave návrhu hodnotenia je pochopenie logiky projektu. Tá vám poskytne informácie o údajoch získaných v rámci projektu a ktoré možno použiť pri hodnotení.

Matica logického rámca sa často pripravuje ako súčasť žiadosti o finančnú podporu pre projekt. Ak sa tak nestalo, môžete maticu logického rámca projektu vytvoriť sami tak, že si zodpoviete kľúčové otázky týkajúce sa siedmich kľúčových oblastí projektu:



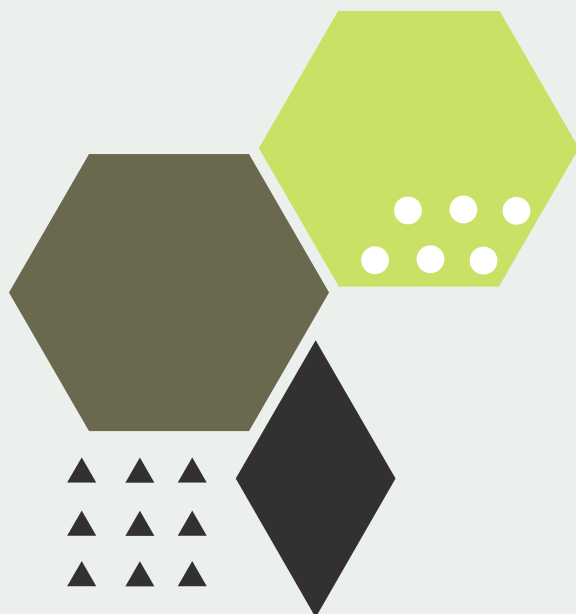
- **Účel** – prečo sa tento projekt realizuje? Aký problém má riešiť? Aká zmena sa očakáva?
- Ak sa boli dosiahnuté výsledky, v cieľovej skupine je možné pozorovať **určité účinky**. Napríklad vďaka zvýšeniu vedomostí v určitej oblasti môže dôjsť k zmene správania účastníkov.
- **Výsledky** – aké výsledky sa očakávajú? (napr. zvýšenie vedomostí/podnikateľských zručností účastníkov, založenie vlastných podnikov účastníkmi projektu)
- **Výstupy** – aké sú očakávané výstupy?
- **Popis priamych "produktov" projektu/aktivít podľa logiky "ak - tak"**. V praxi to znamená, že ak sa realizuje určitá činnosť, dôjde k vytvoreniu určitých výstupov. Príkladom sú podnikateľské plány vypracované v rámci projektu zameraného na pomoc pri tvorbe podnikateľského plánu; osvedčenia o zručnostiach vydané účastníkom projektu zameraného na zvyšovanie podnikateľských zručností a pod.
- **Činnosti** – aké aktivity boli naplánované na dosiahnutie výstupov? (napr. semináre, školenia, mentoring)
- **Indikátory dosiahnutých výsledkov** – ako zistíme, či bol projekt úspešný?
- **Spôsoby overovania** - ako možno overiť naplnenie projektových aktivít, výstupov, výsledkov, účelu a cieľov?
- **Riziká a predpoklady** – z akých predpokladov vychádza projekt a aké sú riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutia cieľov projektu?

Vzor matice logického rámca sa nachádza v časti 12.3.1. Viac informácií nájdete aj v **e-learningovom kurze**.

8.1 Koncept hodnotenia

Podobne ako príprava projektu, aj dobré hodnotenie si vyžaduje zodpovedanie súboru kľúčových otázok, ktoré vám pomôžu definovať koncept hodnotenia. Odpovede na nasledovných 5 otázok sú dobrým spôsobom, ako začať:

- **PREČO** budete robiť hodnotenie? Je potrebné definovať účel hodnotenia, pretože od tejto otázky závisia ďalšie časti konceptu hodnotenia.
 - **ČO** budete hodnotiť a aké zdroje sú potrebné? Predmet a rozsah hodnotenia musí byť jasný a prepojený s odpoveďou na predchádzajúcu otázku. Inak by ste mohli realizovať hodnotenie, ktoré nikoho nezaujíma. V tejto fáze je potrebné sformulovať hodnotiace kritériá a otázky. Pomáhajú zostaviť koncept hodnotenia a udržať pozornosť zameranú na otázku „PREČO“.
 - **KEDY** plánujete hodnotenie uskutočniť? Pred zahájením projektu (hodnotenie ex ante)? Počas realizácie projektu (priebežné alebo procesné hodnotenie)? Alebo po skončení projektu (následné hodnotenie ex post)?
 - **AKO** budete vykonávať hodnotenie? Aké metódy zhromažďovania potrebných údajov použijete? Aké nástroje? Aké zdroje informácií použijete? Ako zapojíte zainteresované strany, ak plánujete použiť participatívny prístup?
- Nasledujúce časti vás prevedú týmito otázkami.



8.2 Stanovenie účelu a rozsahu hodnotenia

Čo chcete zistiť? Čo sa chcete dozvedieť z výsledkov hodnotenia? Ako plánujete využiť výsledky?

PRÍKLAD

Stanovenie účelu hodnotenia

Organizácia Junior Achievement Slovensko (JA Slovensko) už viac ako 25 rokov pomáha učiteľom rozvíjať podnikavosť, ekonomické myslenie a finančnú gramotnosť žiakov na Slovensku.

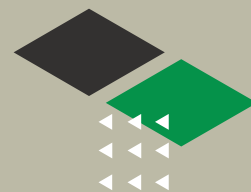
Poslaním organizácie JA Slovensko je pomáhať učiteľom rozvíjať podnikavosť, ekonomické myslenie a finančnú gramotnosť žiakov základných a stredných škôl. Deje sa tak predovšetkým prostredníctvom zážitkového učenia, do ktorého sú zapojení skúsení odborníci. Organizácia JA Slovensko je členom celosvetovej siete 115 organizácií JA a členom siete 41 organizácií JA Europe. Táto sieť už 100 rokov prináša vzdelávanie a rozvoj zručností v oblasti pripravenosti na prácu, finančnej gramotnosti a podnikania po celom svete.

Činnosti zamerané na podporu zamestnanosti mladých, ktoré realizuje organizácia

V programoch "Aplikovaná ekonómia" a "Podnikanie v cestovnom ruchu" majú študenti možnosť rozbehnúť svoje prvé reálne podnikanie v študentskej firme. Zručnosti pre zamestnateľnosť a tvorbu vlastného nápadu rozvíjajú v programe "Zručnosti pre úspech". Rozvoj etických aspektov podnikania a morálnych hodnôt jednotlivca je predmetom programu "Etika v podnikaní". Finančná gramotnosť žiakov sa zvyšuje prostredníctvom programov "Viac ako peniaze" a "Ja a peniaze", ktoré sú vytvorené v súlade s Národným štandardom finančnej gramotnosti. Najmladší žiaci sa môžu pripraviť na svoje budúce povolanie prostredníctvom programu "Základy podnikania".

Rozsah hodnotenia v organizácii JA

Organizácia JA Slovensko dlhodobo využíva dostupné možnosti hodnotenia s ohľadom na ich časové a finančné obmedzenia. Hlavným cieľom hodnotenia je posúdiť zvýšenie vedomostí účastníkov prostredníctvom testovania ich zručností na začiatku vzdelávania/školského roka a na jeho konci. Cieľom je porovnať výsledky a posúdiť vývoj za obdobie približne 10 mesiacov, aby sa zistilo, či je program správne nastavený s ohľadom na požiadavky cieľovej skupiny alebo či sú potrebné nejaké zlepšenia.





Predmet a rozsah hodnotenia musí byť jasne definovaný. Budete hodnotiť konkrétny projekt na podporu podnikavosti, alebo len jeho časť? Čo presne chcete zistiť?

Zodpovedajú ciele projektu a aktivity cieľom a prioritám organizácie?

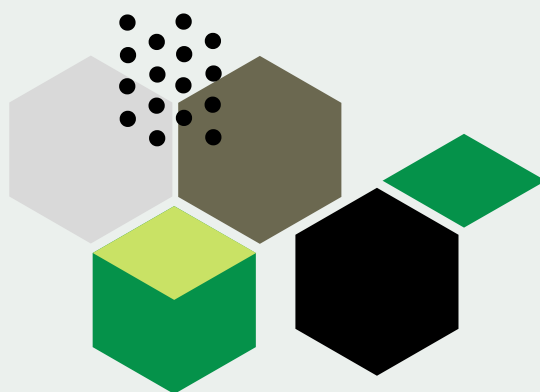
PRÍKLAD

Hodnotenie sa zameria na program "Viac ako peniaze"

Test finančnej gramotnosti: Žiaci zapojení do programu "Viac ako peniaze" absolvujú na začiatku školského roka "centrálny vstupný" test. Cieľom testovania je zistiť ich počiatočnú úroveň vedomostí v oblasti finančnej gramotnosti.

Na konci školského roka žiaci absolvujú centrálny výstupný test. Jeho cieľom je overiť úroveň vedomostí, ktorú študenti dosiahli po ukončení programu.

Zdroj: Bednárová, 2021; Junior Achievement Slovensko, n.o., n.d.



8.3 Definovanie hodnotiacich kritérií a otázok

Ďalší krok zahŕňa rozhodnutie o hodnotiacich kritériách, ktoré súvisia s účelom hodnotenia. Kritériá poskytujú perspektívu, cez ktorú sa môžete pozrieť na svoj projekt a formulovať hodnotiace otázky.

Kritériá opisujú požadované atribúty alebo aspekty projektu, ktoré chcete overiť/posúdiť: napr. projekt má zohľadňovať potreby príjemcov, byť v súlade s inými intervenciami, byť účinná z hľadiska dosahovania plánovaných cieľov a výsledkov, prinášať výsledky efektívnym spôsobom a mať pozitívne vplyvy, ktoré dlhodobo pretrvávajú (OECD, n.d.).

Zároveň je potrebné určiť niekoľko kľúčových otázok (hodnotiacich otázok), na ktoré chcete v hodnotení odpovedať. Napríklad vás môže zaujímať, aký prínos mala účasť na hodnotenom projekte pre účastníkov, či sa dosiahla očakávaná zmena, alebo či sa projektu zúčastnili všetky strany zapojené do projektu podľa plánu.

- Kritérium: **RELEVANTNOSŤ**

Hodnotiaca otázka: ROBÍ PROJEKT SPRÁVNE VECI? REAGUJE PROJEKT PODPORY PODNIKANIA MLÁDEŽE NA SKUTOČNÉ PROBLÉMY MLÁDEŽE V REGIÓNE?

V akom rozsahu sú projektové činnosti prispôbené požiadavkám príjemcov

- Kritérium: **EFEKTÍVNOSŤ**

Hodnotiaca otázka: DOSIAHUJE PROJEKT PREDPOKLADANÉ CIELE A VÝSLEDKY?

Miera, do akej intervencia dosiahla alebo sa očakáva, že dosiahne svoje výstupy, výsledky a ciele.

- Kritérium: **ÚČINNOSŤ**

Hodnotiaca otázka: SÚ ZDROJE VYUŽÍVANÉ SPRÁVNE?

Miera, do akej projekt prinesie alebo pravdepodobne dosiahne plánované výstupy a výsledky hospodárnym spôsobom a včas.



- Kritérium: **UŽITOČNOSŤ**

Hodnotiaca otázka: DO AKEJ MIERY SÚ VÝSLEDKY PROJEKTU UŽITOČNÉ PRE JEHO PRÍJEMCOV?

Do akej miery sú výstupy a výsledky projektu užitočné pre jeho príjemcov.

- Kritérium: **DOPAD**

Hodnotiaca otázka: OVPLYVNIL PROJEKT SVOJICH PRÍJEMCOV?

Do akej miery ovplyvnil projekt svojich príjemcov, pozitívne, negatívne, priniesol zamýšľané a nezamýšľané zmeny, mal dosah na ľudí nad rámec priamych príjemcov projektu.

- Kritérium: **UDRŽATEĽNOSŤ**

Hodnotiaca otázka: PRETRVÁVAJÚ DOSIAHNUTÉ VÝSLEDKY AJ PO UKONČENÍ FINANCOVANIA PROJEKTU?

Pokračovanie výhod intervencie po ukončení projektu. Projekty by mali byť environmentálne aj finančne udržateľné. Tam, kde sa nekladie dôraz na externú pomoc, možno udržateľnosť definovať ako schopnosť kľúčových zainteresovaných strán udržať prínosy projektu po ukončení externého financovania – s využitím zdrojov dostupným na miestnej úrovni.

- Kritérium: **KOHERENCIA**

Hodnotiaca otázka: DO AKEJ MIERY JE KONCEPT ZAMÝŠĽANEJ ZMENY V SÚLADE S INÝMI AKTIVITAMI/POLITIKAMI?

Do akej miery sú ciele projektu v súlade s miestnymi politikami regionálneho rozvoja? Nadväzuje projekt na iné aktivity organizácie?

Všetky hodnotiace otázky musia nadväzovať na stanovený rozsah a cieľ (ciele) hodnotenia. Pri definovaní otázok je potrebné mať na pamäti, že by mali byť jednoduché a dosiahnuteľné. Nižšie uvádzame niekoľko príkladov hodnotiacich otázok a súvisiacich hodnotiacich kritérií navrhnutých pre existujúci projekt.



1. PRÍKLAD

Výsledok projektu: rozvoj zručností pre dosiahnutie úspechu - základné zručnosti pre zamestnateľnosť a proaktívny prístup k rozvoju podnikania, vlastná práca, schopnosť riešiť problémy, identifikovať, navrhnuť a rozvíjať vlastný nápad.

- **Hodnotiace otázky:**

- Do akej miery boli dosiahnuté plánované výsledky (ÚČINNOSŤ)?
- Sú ciele, aktivity a výsledky projektu v súlade s cieľmi a prioritami organizácie (KOHERENCIA)?
- Sú výsledky projektu užitočné pre jeho príjemcov (UŽITOČNOSŤ)?
- Sú výsledky projektu udržateľné (UDRŽATEĽNOSŤ)?
- Ako efektívne boli využité zdroje projektu (EFEKTÍVNOSŤ)?

2. PRÍKLAD

Produktívny postup po ukončení projektu:

- **Cieľ:** Zlepšiť prechod mladých ľudí z univerzity k začatiu vlastného podnikania.
- **Hodnotiaca otázka:** Ako a do akej miery projekt pomáha mladým ľuďom pri úspešnom prechode k podnikaniu alebo do zamestnania (DOPAD)?

3. PRÍKLAD

Hmatateľné výsledky pre účastníkov s nižšou kvalifikáciou:

- **Cieľ:** Vybaviť účastníkov s nižšou úrovňou vzdelania zručnosťami potrebnými na založenie vlastného podnikania v ich komunitách do konca projektu.
- **Hodnotiaca otázka:** Ako je možné vďaka projektu využiť podnikateľské zručnosti týchto mladých ľudí tak, aby sa ich nápady mohli transformovať do ziskových podnikov (UŽITOČNOSŤ).

Zdroj: vlastné vypracovanie

Tabuľka nižšie uvádza príklady hodnotiacich kritérií a otázok.

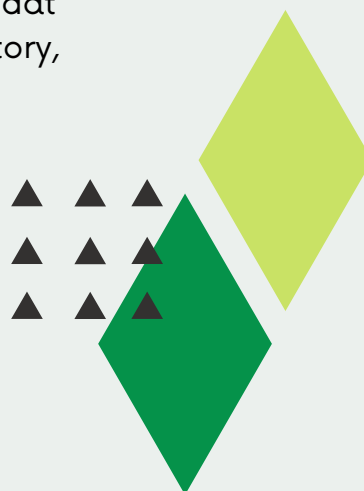


Tabuľka 4: Hodnotiace kritériá a otázky

OTÁZKA	HODNOTIACE KRITÉRIÁ
Postačoval rozpočet projektu na úplnému naplnení plánu projektu?	Efektívnosť
Do akej miery boli dosiahnuté plánované ciele a výsledky?	Účinnosť
Ako boli využité zdroje projektu?	Efektívnosť
Kde sa stala chyba a prečo?	Účinnosť, dopad
Sú ciele a aktivity projektu v súlade s cieľmi a prioritami organizácie?	Koherencia
Sú dosiahnuté výsledky trvalé?	Udržateľnosť
Čo pomohlo pri realizácii projektu?	Účinnosť
Čo spomalilo realizáciu projektu?	Účinnosť
Ako vníma projekt komunita?	Dopad
Do akej miery boli výsledky projektu užitočné pre jeho príjemcov?	Užitočnosť
Do akej miery projekt zodpovedal potrebám jeho príjemcov?	Relevantnosť

Zdroj: vlastné vypracovanie

Po definovaní otázok, na ktoré by vám malo dať hodnotenie odpoveď, je potrebné stanoviť indikátory, ktoré sú kľúčové pre meranie účinnosti projektu.





8.4 Projektové indikátory

Projektové indikátory merajú účinky projektu v porovnaní s cieľom a úlohami projektu. V tomto kontexte sa indikátor používa ako referenčná hodnota na meranie miery dosiahnutia plánovaných účinkov projektu. Ukazovatele môžu byť:

- **kvantitatívne** – tieto ukazovatele poskytujú informácie o hodnotených otázkach meraných a vyjadrených kvantitatívnym spôsobom (napr. číslo, index, pomer alebo percento)
- alebo **kvalitatívne** – tieto ukazovatele poskytujú informácie zozbierané kvalitatívnymi metódami a z kvalitatívneho hľadiska (stanoviská, úsudky (popisujú stav niečoho skôr kvalitatívnym spôsobom, napr. či je miestny ekosystém pre podporu začínajúcich podnikateľov po projekte rozvinutejší ako pred začiatkom projektu – podľa názorov kľúčových aktérov alebo na základe miestnych predpisov týkajúcich sa podnikateľských činností. Prečo je definovanie indikátorov dôležité v procese hodnotenia (Výber ukazovateľov projektu, 2013)?

1) V **počiatočnej fáze** projektu sú indikátory dôležité na účely stanovenia toho, ako sa bude merať úspešnosť projektu a aká úroveň daného indikátora alebo jeho zmeny sa bude považovať za uspokojivú z pohľadu dosiahnutia cieľov projektu.

2) **Počas realizácie** projektu indikátory pomáhajú merať progres projektu a upozorňujú na oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť.

3) V **záverečnej fáze** indikátory poskytujú základ, prostredníctvom ktorého je možné projekt spochybníť.

Existujú tri typy všeobecne uznávaných projektových indikátorov, ktoré sa môžu použiť pri hodnotení s využitím kritérií, ako je napríklad efektívnosť, účinnosť alebo dopad:

- **Procesné indikátory:** používajú sa na hodnotenie projektových procesov alebo činností. Môže to byť napríklad "počet vzdelávacích aktivít zorganizovaných v období XY".
- **Indikátory výsledkov:** merajú výsledky projektu. Výsledky predstavujú to, čo plyní z projektu v dlhodobom horizonte. Napríklad: "Ako sa zlepšila úroveň podnikateľských zručností".
- **Ukazovatele dopadu:** merajú dlhodobý dopad projektu alebo jednoducho dopad projektu, napríklad: "Počet nových podnikov založených mladými podnikateľmi".

Aj ďalšie kritériá (významnosť, užitočnosť, spojitosť) a s nimi súvisiace hodnotiace otázky môžu mať svoje vlastné indikátory, ale každý vhodný indikátor musí mať určité charakteristiky (Bureau of Educational and Cultural Affairs, n.d.) uvedené v tabuľke 5.



Tabuľka 5: Charakteristika indikátorov

Charakteristika	Popis
Špecifický:	Asi najdôležitejšou charakteristikou indikátorov je, že musia byť presné alebo správne definované. Inými slovami, indikátory nesmú byť nejednoznačné. V opačnom prípade rozdielna interpretácia indikátorov rôznymi ľuďmi povedie k rozdielnej interpretácii výsledkov.
Merateľný	Indikátor musí byť merateľný. Ak sa indikátor nedá merať, potom by sa nemal a nesmie používať.
Dosiahnuteľný	Indikátor je dosiahnuteľný, ak presne špecifikuje množstvo alebo úroveň toho, čo sa má merať, aby bolo možné povedať, že výsledok bol dosiahnutý. Cieľová hodnota indikátora musí byť dosiahnuteľná.
Relevantný	Relevantnosť v tomto prípade znamená, že indikátor skutočne meria to, čo má merať. Ak napríklad zamýšľate merať vplyv projektu na rozvoj špecifických podnikateľských zručností, musí indikátor merať presne toto a nič iné.
Časovo viazaný	Definícia akéhokoľvek indikátora by mala špecifikovať, kedy sa má meranie uskutočniť, aby bolo možné sledovať plánovaný pokrok.

Zdroj: upravené z publikácie Výber projektových ukazovateľov, 2013; Bureau of Educational and Cultural Affairs, n.d.

8.5 Určenie typu požadovaných údajov

Na meranie úspešnosti projektu je potrebné uskutočňovať zber údajov pred samotnou realizáciou projektu, počas neho a po jeho ukončení. Vopred je nevyhnutné stanoviť typ údajov, ktoré budete potrebovať a mať ich k dispozícii, keď ich budete potrebovať.

Existujú dve široké kategórie údajov, o ktorých môžete uvažovať:

- **Kvantitatívne:** jedná sa o údaje, ktoré súvisia s počítaním a meraním vecí, ako je návštevnosť, stretnutia, alebo výsledky.
- **Kvalitatívne:** tieto údaje sa týkajú pocitov, myšlienok, vnímania, postojov, zmien správania a presvedčenia ľudí a môžu zahŕňať napríklad zlepšenie postojov účastníkov ku konkrétnym otázkam či činnostiam, ktoré sa zistili prostredníctvom pozorovania, rozhovorov a formulárov spätnej väzby.

Nižšie uvádzame niekoľko príkladov, ako môžete prostredníctvom otázok získať rôzne kategórie údajov.

Príklady otázok na hodnotenie projektu

Ak poznáte hlavný účel hodnotenia (pozri predchádzajúcu časť), môžete zvážiť konkrétne otázky, ktoré sa použijú v nástrojoch na zber kvalitatívnych a kvantitatívnych údajov (napr. testy, dotazníky atď.).





Otázky, ktoré môžete použiť v nástrojoch na zber KVANTITATÍVNYCH údajov

- Koľko školení zameraných na rozvoj podnikateľských zručností sa zorganizovalo?
- Koľko zamestnancov organizácie a podnikateľskej komunity sa zapojilo do vzdelávacieho programu?
- K akému nárastu počtu účastníkov došlo po zapojení miestnej podnikateľskej komunity do vzdelávacieho projektu?
- Ako vzrástol počet účastníkov, ktorí sa rozhodli zúčastniť akcií v rámci projektu, z dôvodu spustenia mentoringového programu?
- Koľko účastníkov získalo vďaka účasti v projektových aktivitách pozitívne zmeny v živote?
- Koľko účastníkov bolo na začiatku programu a koľko účastníkov program dokončilo?

Otázky, ktoré môžete použiť v nástrojoch na zber KVALITATÍVNYCH údajov

- Aký bol váš názor na spoluprácu s mentorom predtým, ako ste sa zapojil/a do projektu?
- Aký je váš názor teraz, keď máte už rok skúsenosť s mentorovaním?
- Ktoré aspekty tejto skúsenosti sa vám zdali najpríjemnejšie (ak vôbec nejaké)?
- Ktoré aspekty tejto skúsenosti boli pre vás náročné (ak vôbec nejaké)?
- Čo by ste poradili ostatným účastníkom, ktorí sa do mentoringového programu prihlásia na budúci rok?
- Prečo niektorí účastníci program ukončili?
- Skúste sa vrátiť do obdobia po zahájení vašej účasti na projekte. Došlo v tomto období k nejakej významnej zmene vo vašom živote?
- (Ak áno) Uveďte, prosím, oblasti, v ktorých ste tieto zmeny pozorovali. Zároveň uveďte, ktorý hlavný faktor prispel ku každej z týchto zmien.
- Skúste sa vrátiť do obdobia po zahájení vašej účasti na projekte. Pozorujete v tomto období nejakú významnú zmenu v spôsobe fungovania vášho začínajúceho podnikania?
- (Ak áno) Uveďte, prosím, oblasti, v ktorých ste tieto zmeny pozorovali. Zároveň uveďte, ktorý hlavný faktor prispel ku každej z týchto zmien.
- (Ak bol ako hlavný faktor uvedený projekt) Ktoré konkrétne workshopy najviac posunuli vaše podnikanie?
- Poznáte v projekte oblasť, ktorá by sa podľa vás dala urobiť inak (čo sa týka organizácie, lektorov, času atď.)? Čo by ste chceli zmeniť?
- Čo by sa mohlo zmeniť (ak niečo), aby ste mohli viac využiť kontakt s ostatnými účastníkmi a mali prospech z toho, že ste súčasťou komunity?



8.6 Kto sú vaše zainteresované strany

Každá aktivita zameraná na podporu podnikavosti/podnikania mladých ľudí má viacero zainteresovaných strán. Zainteresované strany môžu byť rôzne, od zástupcov projektových partnerov vrátane podnikateľských inkubátorov, akceleratorov, univerzít, miestnych alebo regionálnych správnych orgánov, organizácií zamestnávateľov, darcov, mentorov, škooliteľov, trénerov, zamestnancov projektu až po samotných účastníkov.

Budete sa musieť zamyslieť nad tým, pre koho je vaše hodnotenie určené, kto sú vo vašom prípade zainteresované strany, či a ako môžu byť niektoré z nich zapojené do procesu hodnotenia, aké informácie vám môžu poskytnúť alebo aké hodnotiace kritériá a hodnotiace otázky by pre nich mohli byť dôležité.

Ak sa majú závery hodnotenia realizovať v praxi, je veľmi dôležité identifikovať požiadavky na hodnotenie zainteresovaných strán už vo fáze prípravy hodnotenia. V opačnom prípade sa môže stať, že ich požiadavky nedokážete uspokojiť, pretože výsledky hodnotenia nebudú poskytovať údaje, ktoré zainteresované strany očakávajú. Ak je to možné, zapojte zainteresované strany do procesu hodnotenia. Získate tak komplexný prehľad a inú perspektívu. Dôležité je najmä zapojenie cieľovej skupiny (príjemcov), pretože s nimi budete v každom prípade v kontakte. Participatívne hodnotenie je jednoduchým nástrojom na začlenenie zainteresovaných strán do hodnotenia (viď časť 13).

8.7 Určenie potenciálnych zdrojov pomoci

Pred uskutočnením zberu dát zvážte, aký druh pomoci môžete potrebovať a kedy ju môžete potrebovať.

Prípadné zdroje pomoci

- Počas fázy prípravy a plánovania hodnotenia vám môže pomôcť nezávislá osoba, napríklad niekto z inej organizácie, ktorá realizuje podobné projekty, zainteresovaná strana alebo podnikateľský subjekt.
- Externí odborníci vám môžu pomôcť s koncepciou hodnotenia, návrhom prieskumov a analýzou údajov, ako aj s metodickým dohľadom pri príprave nástrojov hodnotenia (scenáre interview a dotazníky).
- Niektoré údaje je vhodnejšie zozbierať nezávisle prostredníctvom tretej strany (napr. zber a analýza niektorých údajov externým odborníkom, štatistiky zozbierané verejnými orgánmi atď.).

V závislosti od povahy projektu sa zainteresované strany môžu podieľať na navrhovaní konceptu hodnotenia, poskytnúť podporu pri zbere údajov, pomáhať pri interpretácii výsledkov a formulovaní odporúčaní, pričom v rámci projektu môžu využiť svoje skúsenosti a odborné znalosti.

8.8 Určenie zdrojov údajov, ktoré chcete zozbierať

Ak chcete získať dobrý **prehľad o účastníkoch projektu**, môžete zvážiť využitie interných údajov, ako napríklad:

- záznamy o dochádzke
- mieru udržania účastníkov projektu
- údaje týkajúce sa monitorovania po ukončení projektu (napr. údaje o ďalšom rozvoji podnikov, ktoré založili účastníci projektu, údaje o stave zamestnanosti príjemcov projektu, o účasti na mentoringovom programe atď.)
- rôzne informácie o podnikoch, ktoré boli založené počas projektu (napr. technológie, sociálne podniky, podnikanie, nové nápady)
- záznamy o správaní účastníkov (napr. prestávky, odhodlanie a nasadenie, udržanie ich počtu)
- názory rodičov účastníkov projektu, odborných asistentov alebo lektorov/trénerov pre jednotlivé oblasti projektu
- informácie o dosiahnutých úspechoch účastníkov (napr. výsledky pred testovaním a po testovaní).

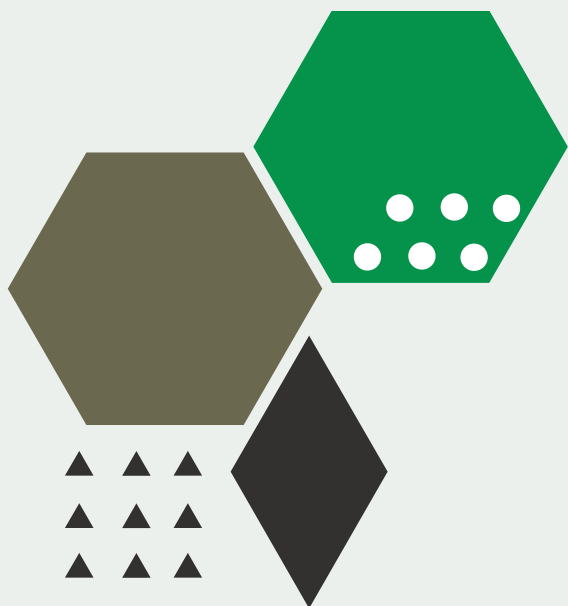
Z **pohľadu realizátora** aktivít zameraných na podporu podnikavosti/podnikania mladých ľudí môžete tiež zvážiť:

- rozhovory s dobrovoľníkmi pôsobiacimi v organizácii
- záznamy o finančnej a materiálnej podpore
- úroveň mediálneho pokrytia alebo dosahu komunikačného a propagačného úsilia
- zistenie spokojnosti účastníka (napr. pomocou prieskumu a rozhovorov)
- počet účastníkov, ktorí boli priamo alebo nepriamo ovplyvnení aktivitami alebo projektmi
- údaje o predaji alebo iné dôkazy o marketingovom úspechu
- rozhovory s projektovými pracovníkmi.

V **záujme zabezpečenia objektivity výsledkov** hodnotenia je vhodné zvážiť aj údaje, ktoré môžu byť dostupné z externých zdrojov. Tieto môžu zahŕňať štatistiky, prieskumy alebo analýzy vypracované:

- úradmi práce, ktoré môžu viesť štatistiky o počte absolventov evidovaných ako nezamestnaných v sledovanom období;
- obcami, ktoré môžu monitorovať podnikateľskú aktivitu v príslušnom regióne;
- strednými, vysokými školami a inými vzdelávacími inštitúciami, ktoré môžu poskytnúť štatistiky zozbierané o svojich absolventoch/kluboch absolventov;
- na vládnej úrovni / ministerstvom práce, sociálnych vecí a podobne, ktoré majú systematický prístup k problematike zamestnanosti a podnikania skupiny NEET
- mimovládny organizáciami, ktoré sa venujú oblasti mládeže (napr. mimovládne organizácie spolupracujúce s univerzitami, ako sú AIESEC, IASTE, ELSA),
- sieťovými priestormi, ako sú komunitné centrá, centrá voľného času, co-workingové priestory atď.





Využite čo najviac existujúcich údajov.

Údaje o projekte možno sledovať prostredníctvom dokumentov, ako sú:

- plánovacie dokumenty, najmä matica logického rámca, dokumenty k žiadosti o grant atď.
- komunikácia - e-maily, záznamy telefonických rozhovorov medzi partnermi
- pôvodné časové plány a rozpočty
- obchodné alebo strategické plány
- zápisnice zo stretnutí
- dokumentácia o konzultáciách s komunitou
- memorandá
- finančné záznamy

Ďalšie údaje môžete získať prostredníctvom rozhovorov s ľuďmi, ktorí sa na projekte podieľali od jeho začiatku. Môžete zistiť, čo si ľudia pamätajú o začiatku projektu:

- ich počiatočné očakávania a motiváciu zapojiť sa do projektu, zmeny v očakávaniach v priebehu projektu a mieru naplnenia ich očakávaní
- počiatočné úlohy a zodpovednosti
- očakávané a skutočné problémy
- navrhované spôsoby ich riešenia

Takto si môžete vytvoriť obraz o tom, ako sa projekt vyvíjal a či stále plní svoj pôvodný účel.

Existuje mnoho rôznych metód zberu údajov z rôznych zdrojov informácií, z ktorých každá má svoje výhody a nevýhody, ako napríklad primárny (teoretický) výskum, interview, prípadové štúdie, pozorovania a prieskumy. Viac príkladov ako realizovať zber dát z rôznych zdrojov nájdete v časti 9 "Zber údajov".



8.9 Dizajny hodnotenia dopadu



Hodnotenie dopadu je typ hodnotenia zameraný na faktory, ktoré prispeli k pozorovanej zmene v cieľovej skupine hodnoteného projektu. Vyvodené závery môže podporiť využitie kombinácie nasledujúcich stratégií (Peersman, 2015):

- odhad toho, čo by sa stalo v prípade, ak by hodnotený projekt neexistoval, v porovnaní s pozorovanou situáciou po realizácii projektu
- kontrola konzistentnosti dôkazov o existencii príčinných vzťahov podľa matice logického rámca
- vylúčenie alternatívnych vysvetlení prostredníctvom logického procesu založeného na dôkazoch

Poznáme tri dizajny ktoré umožňujú uplatniť tieto stratégie v praxi. Experimentálne a kvázi experimentálne dizajny sú založené na princípe porovnania hodnoty meraného indikátora dopadu projektových aktivít pred a po realizácii projektu v dvoch skupinách - v cieľovej skupine príjemcov, ktorí sa priamo zúčastnili projektu, a v druhej skupine, ktorú tvorí skupina ľudí, ktorí sa nezúčastnili projektu a sú čo najviac podobní príjemcom projektu.

- Pri **experimentálnych modeloch dizajnu** sú ľudia náhodne pridelení do skupiny príjemcov projektu (skúšobná skupina), alebo do skupiny, ktorá nie je zahrnutá do projektu (kontrolná skupina). Tento dizajn sa tiež nazýva **RCT - randomizované kontrolované testy**). Hlavným predpokladom pre RCT je, že počet ľudí, ktoré majú záujem zúčastniť sa projektu, je väčší ako počet účastníkov, ktorých môžete zahrnúť. Skúšobná skupina a kontrolná skupina má podobné znaky, ako je vek, úroveň vzdelania, postavenie v zamestnaní atď. Náhodný výber sa môže uskutočniť rôznymi spôsobmi, napr. zaradenie počítačom alebo žrebovaním. Hlavnou zásadou je, že všetci jednotlivci majú rovnakú šancu byť zaradení do oboch skupín.
- Pri **kvázi experimentálnych modeloch dizajnu** sa „druhá“ (nie zapojená do projektu) skupina ľudí nazýva porovnávací skupina. Táto skupina je vytvorená pomocou rôznych techník, ktoré zaisťujú optimálnu podobnosť alebo riadenú odlišnosť od intervenčnej skupiny. Mechanizmus výberu do oboch skupín nie je náhodný (porovnávané skupiny napr. zahŕňajú iba osoby, ktoré sa priblížili hranici prijatiu do projektu. Skupiny zahŕňajú osoby príjemcov projektu a uchádzačov, ktorí neboli do projektu zaradení).
- **Neexperimentálne modely dizajnu** systematicky skúmajú, či sú dôkazy v zhode s tým, čo by malo nastať, ak by implementácia projektu priniesla zamýšľanú zmenu (napr. postupnosť a načasovanie projektových činností a vplyvov prebiehajú v súlade s logickým rámcom projektu), a či mimoprojektové faktory mohli prispieť k zamýšľaným zmenám.



9. ZBER DÁT

Táto časť súboru nástrojov sa zameriava na:

- rôzne spôsoby zberu údajov
- spôsoby, ako môžete využiť konkrétny zdroj údajov pomocou príslušných metód hodnotenia.



Obrázok 3: Životný cyklus hodnotenia projektov/aktivít na podporu podnikavosti mladých - 2. fáza

Pri hodnotení sa môžu použiť kvantitatívne alebo kvalitatívne metódy. Najčastejšie sa však používajú obidve, pretože sa navzájom dopĺňajú a vzájomne vyvažujú svoje ich slabé stránky (CTSA, 2011).

9.1 Kvantitatívne metódy

Tieto metódy nám umožňujú získať kvantitatívne údaje, ktoré merajú rozsah (koľko), intenzitu (do akej miery) a frekvenciu (ako často) skúmaných javov, ako napríklad dopad implementácie projektu (napr. počet ľudí, ktorí využili vedomosti a zručnosti získané v projekte na vypracovanie a realizáciu svojich podnikateľských plánov).

Zber kvantitatívnych dát sa realizuje pomocou prieskumov (napr. pomocou dotazníkov, pre-testov pred a post-testov, pozorovaním, preskúmaním existujúcich dokumentov a databáz alebo zberom klinických údajov) s využitím rôznych komunikačných kanálov. Pandémia COVID-19 viedla k širšiemu využívaniu on-line komunikačných kanálov, metód (napr. interview s použitím počítača / internetu - CAWI) a nástrojov (napr. mentimetra).

• Prieskumy

Prieskumy, ktoré sa realizujú formou dotazníkov (v papierovej alebo online forme), predstavujú rýchly a lacný spôsob získania údajov o tom, čo si ľudia myslia, čo robia a v akej životnej situácii sa nachádzajú. Hodnotiteľ môže klásť otázky aj počas telefonického alebo osobného rozhovoru. Takéto metódy sú však rozsiahlejšie.

V rámci prieskumu môžete napríklad zistiť od príjemcov projektu, čo získali vďaka projektu a čo im prinieslo toto zoznámenie s podnikateľskými alebo odbornými témami. Prostredníctvom prieskumu medzi účastníkmi projektu zisťujete, čo sa naučili vďaka účasti na príslušných aktivitách vrátane tých, ktoré sami v rámci projektu realizovali, a či majú nejaké návrhy na zlepšenie výsledkov, alebo procesov. Prieskum môžete tiež uskutočniť medzi rodičmi alebo opatrovníkmi mladých ľudí, ktorí sa zúčastňujú na projekte, aby ste zistili, aký dopad mal projekt na ich deti. Ak chcete pozorovať rozsah zmeny spôsobenej implementáciou projektu, je nutné zozbierať údaje pred a po implementácii projektu (napr. úroveň vedomostí alebo určitých zručností, ktoré sa v rámci projektu rozvíjali).

Pamätajte na to, že otázky vo vašich hodnotiacich nástrojoch (ako sú internetové dotazníky alebo dotazníky realizované za účasti hodnotiteľa) musia súvisieť so zvolenými hodnotiacimi kritériami a otázkami. Keď máte hodnotiace nástroje pripravené, môžete uskutočniť vlastný online prieskum pomocou bezplatného online softvéru.

Analýza kvantitatívnych údajov je jednoduchšia ako analýza kvalitatívnych údajov a možno ich zovšeobecniť. Zovšeobecnenie znamená, že zistenia možno aplikovať na širšiu skupinu (populáciu), ako sú účastníci prieskumu (vzorka), za predpokladu, že vzorka je dostatočne veľká a presne reprezentuje danú populáciu. Ak sú údaje zbierané správne, sú spoľahlivé a ich presnosť možno odhadnúť. Zber kvantitatívnych údajov však môže byť náročný v dôsledku sťaženého prístupu k údajom o vzorke a ku kontaktným údajom osôb zaradených do vzorky, rovnako ako aj ťažšieho oslošovania respondentov zo vzorky, ich nedostatku času a motivácie, nehovoriac o nedostatkoch spojených so samotným dotazníkom. Typ informácií, ktoré možno získať z kvantitatívnych údajov, je tiež do určitej miery obmedzený. Neposkytnú vám hlbší vhľad do problematiky, ani vysvetlenie súvislostí a komplexnejších problémov, ako sú príčiny a dôsledky skúmaných javov.

Aby bolo možné dokumentovať zmenu spôsobenú hodnoteným projektom, je potrebné zhromaždiť údaje pred (pre-test) a po (post-test) realizáciu projektu, napríklad úroveň znalostí alebo zručností, ktoré boli v rámci projektu rozvinuté, počet nových registrovaných podnikov. Na tento účel možno použiť rôzne testy a databázy.

*Okrem toho môžete získať informácie (pomocou individuálnych alebo skupinových rozhovorov) od pracovníkov projektu a mentorov, aby ste zistili, čo sa ich účastníci naučili a či majú návrhy na zlepšenie.

**Napríklad: <https://www.surveymonkey.com>





9.2 Kvalitatívne metódy

Tieto metódy slúžia k lepšiemu poznaniu, hlbšiemu pochopeniu a vysvetleniu celého procesu projektu a jeho účinkov. Kvalitatívne údaje vám môžu poskytnúť podrobné informácie. Poskytujú nám odpovede na otázky: čo sa stalo, čo a ako sa podarilo a prečo (napr. čo prebiehalo správne a čo nesprávne, čo sa nedarilo a prečo) a zároveň uvádzajú faktory, ktoré prispeli k zamýšľanej zmene, atď.

Na zber kvalitatívnych dát môžete využiť hĺbkové osobné interview (individuálne alebo skupinové, takzvané „focus groups“), pozorovanie a prípadové štúdie, ako aj sekundárny výskum, ktorý predstavuje analýzu dokumentov vrátane vyjadrení, denníkov, záznamov pracovníkov, atď. Podme sa na ne v krátkosti pozrieť.

- **Individuálny rozhovor**

Rozhovor je v podstate dialóg. Môže mať viac alebo menej štruktúrovanú formu (na základe scenára s vopred pripraveným súborom otázok), pološtruktúrovanú formu (s pripravenými otázkami, ktoré môžete v priebehu rozhovoru doplniť, upraviť alebo vynechať) alebo neštruktúrovanú formu (kedy respondenti hovoria samostatne a dostávajú len občasné otázky od pýtajúceho sa).

Rozhovory je možné prispôbiť tak, aby zodpovedali dostupnosti respondentov - môžu prebiehať v čase vyhradenom pre projektové aktivity, osobne, telefonicky alebo prostredníctvom internetu, v mieste realizácie projektu alebo kdekoľvek inde.

Spôsob vedenia rozhovoru bude závisieť od projektu, ktorý hodnotíte. S účastníkmi mentoringového programu alebo odbornej prípravy na povolanie môžu byť napr. vedené menej formálne, neštruktúrované rozhovory zamerané na to, ako prebiehajú aktivity, projekt či stretnutie. Pri rozhovoroch s účastníkmi vo fáze formovania podnikateľského nápadu môžete použiť pološtruktúrované rozhovory, a to osobné alebo telefonické.

Účastníkom rozhovorov môžete vopred poskytnúť niekoľko základných otázok (nie však scenár - súbor otázok na rozhovor), a tak im poskytnúť čas na premyslenie odpovedí.

- **Focus group (skupinový rozhovor)**

Focus group je druh rozhovoru v malej skupine (5-8 osôb), ktorú tvoria účastníci a moderátor. Hostami focus groups obvykle bývajú rôzni ľudia, ktorí diskutujú o spoločnej téme. Tieto rozhovory môžu byť užitočné, ak chcete pozvať napríklad niekoľko účastníkov, rodičov, pracovníkov, školiteľov, mentorov, zainteresované strany alebo partnerov projektu a hovoriť s nimi o projekte, jeho vplyvoch a možnosti zlepšenia z rôznej perspektívy.



Je vhodné, ak diskusiu vedie jedna osoba (moderátor) a druhá osoba si robí poznámky. Najvhodnejšie (rovnako ako pri individuálnych rozhovoroch) je požiadať respondentov o súhlas s nahrávaním. Znenie rozhovorov a výsledné zistenia potom môžete zhrnúť písomne, prípadne ústne.



- **Pozorovanie**

Pozorovanie je metóda zberu dát založená na starostlivom a systematickom prežívaní (sledovanie, počúvanie) rôznych udalostí a javov a javov prostredníctvom pozorovania správania účastníkov v prirodzenej situácii. Môže byť vykonávané bez akýchkoľvek nástrojov alebo môžete použiť záznamový hárok pozorovania či kontrolný zoznam. Použitím formulára pozorovania sa pozornosť pozorovateľa upriamuje na zvolené témy, ako napríklad na úroveň aktivity alebo interakcie medzi účastníkmi, školenia, zapojenie školiteľa, spôsob prezentovania javov, zapojenie účastníkov a vedenie školenia (Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., 2021).

Na zaznamenanie aktivít účastníkov alebo zamestnancov, ako aj ich reakcie môžete tiež použiť kontrolné zoznamy, alebo si robiť poznámky. Záznamový hárok umožňuje zaznamenať dynamiku interakcie medzi účastníkmi a personálom alebo medzi účastníkmi navzájom. Pre meranie úrovne angažovanosti účastníkov môžete použiť jednoduchý systém označenia odpovedí áno / nie alebo zaškrtnite / označte odpoveď k zaznamenaniu reči tela alebo slovných komentárov účastníkov, typu nimi kladených otázok, miery prejavenej sebadôvery alebo toho, do akej miery sa riadi návrhmi pracovníkov projektu alebo mentora. Môžete tiež použiť jednoduchý sčítací systém, napríklad k zaznamenaniu počtu účastníkov zapojených do aktivít v rôznych fázach počas projektu.

Kontrolný zoznam/záznamový hárok sa zameriava na získanie údajov, ktoré sú potrebné na zodpovedanie hodnotiacej otázky. Je nutné ho pripraviť vopred, pred samotným pozorovaním.

Okrem skúmaných javov je vhodné využiť aj iné zdroje dát tak, aby ste dosiahli úplný obraz o výstupoch účastníkov projektu.

- **Prípadová štúdia**



Prípadová štúdia predstavuje podrobnú analýzu skúmanej problematiky alebo udalostí. Môže ísť o účinné znázornenie dopadu činnosti alebo projektu na jednotlivca, zvolený projekt alebo aktivitu. Prípadové štúdie zachytávajú príbeh, ktorý sa skrýva za štatistickými údajmi alebo inými údajmi a sú obzvlášť účinné vtedy, keď sa kombinujú s rôznymi zdrojmi údajov.

Prípadová štúdiá sa môže napríklad týkať konkrétneho účastníka a vyzdvihovať získané znalosti a zručnosti a iné výhody plynúce z účasti v projekte na podporu podnikavosti/podnikania, na základe vyjadrení tejto osoby. Spojenie hlasu účastníka a ďalších dôkazov vytvorí celkový pohľad o dopade projektu, ako aj porozumenie procesov, ktoré prispeli k zmene. Ďalšie dôkazy môžu zahŕňať komentáre zo strany koordinátora projektu pre podporu podnikavosti/podnikania, ďalších pracovníkov, ktorí prispeli svojimi skúsenosťami, lektorov a rodičov alebo opatrovníkov zapojených účastníkov.

• Sekundárny výskum (analýza dokumentov)

Dokumenty sú užitočným zdrojom údajov týkajúcich o počiatočných fázach vášho projektu, ako aj údajov o realizovaných aktivitách, príjemcoch projektu a ich pokroku atď. Pri výbere materiálov na analýzu majte na pamäti účel hodnotenia. V prípade, že vám chýba matica logického rámca, tieto dokumenty vám pomôžu pri jeho vypracovaní v neskorších fázach projektu.

Vhodnými materiálmi sú dokumenty z počiatočnej fázy a plánovania hodnoteného projektu, ako sú obchodné alebo strategické plány, komunikácia medzi partnermi a poradcami, finančné záznamy, zápisnice zo stretnutí, dohody alebo memorandá o porozumení a podobne.

Ak už máte dobre rozbehnutý projekt, ktorý prebieha určité časové obdobie (alebo je aktívny niekoľko rokov po sebe), je pravdepodobné, že máte prístup k niektorým z týchto dokumentov, ktoré môžete zahrnúť do hodnotenia (napr. správy, identifikovanie potrieb, testy merajúce úroveň vedomostí alebo zručností, písomné podklady školiteľov a účastníkov školenia/stážistov, kontrolné zoznamy). Informácie môžete získať aj od osôb, ktoré sa na projekte podieľali od jeho začiatku. Môžete získať údaje o tom, či si pamätajú dôvody začatia konkrétneho projektu, o stretnutiach, alebo iných aktivitách v rámci projektu, čo chceli dosiahnuť a do akej miery sa podľa nich splnili počiatočné ciele a očakávania.

Jedným z najjednoduchších dokumentov, ktoré môžete použiť, je kontrolný zoznam. Je to rýchly a jednoduchý spôsob zaznamenávania základných informácií. Používa sa vtedy, keď potrebujete zaznamenať informácie o konkrétnych aspektoch alebo aktivitách v rámci projektu. Kontrolný zoznam môžete použiť na účely:

- zhrnutia činností alebo aktivít, do ktorých sa účastníci zapojili,
- sledovania pokroku účastníkov v priebehu času,
- záznamy z pozorovaní - viac o nich vyššie,
- zaznamenania úloh, ktoré účastník splnil, alebo častí uskutočnených úloh.

Kontrolné zoznamy môžu viesť pracovníci projektu alebo pracovníci zodpovední za podporné aktivity, účastníci alebo všetky strany. Príklad kontrolného zoznamu nájdete na ďalších stranách súboru nástrojov.

Ak práve začínate s aktivitou zameranou na podporu podnikavosti mladých ľudí, svoje prvotné záznamy si ponechajte. Poskytnú vám dôležité údaje o projekte a zároveň sú užitočným zdrojom údajov na sledovanie pokroku vašich činností alebo intervencií.

Pri analýze dokumentácie môžete použiť metódu sekundárneho výskumu (analýzu dokumentácie, ako sú denníky, zápisy a záznamy vrátane osobných úvah), ktorá vám poskytne bohatý obraz o skúsenostiach ľudí zapojených do projektu. Na základe záznamov zistíte, ako sa zmenilo myslenie alebo chápanie účastníka v dôsledku jeho účasti na projekte. Tiež môžete vidieť, čo účastníci očakávali na začiatku projektu a či sa tieto očakávania naplnili alebo nie. Vďaka záznamom viete zistiť, či sa účastník/stážista stal sebavedomejším alebo či nadobudol konkrétne zručnosti alebo vedomosti. Denné záznamy pracovníkov projektu môžu tiež sledovať vývoj študentov alebo osobný profesijný rast daných pracovníkov. Partneri sa zasa môžu rozhodnúť viesť záznam o stretnutiach a aktivitách za účelom sledovania pokroku alebo zdokumentovanie udalostí. Tieto záznamy môžu mať formálnu, alebo menej formálnu formu. Získaný typ údajov môže byť obzvlášť nápomocný pri hodnotení zameranom na zmenu alebo vývoj v priebehu času. Je vhodné mať na pamäti, že je potrebné získať súhlas od majiteľov týchto denníkov, záznamov a zápisov na účely zaistenia súladu so všeobecným nariadením o ochrane údajov (GDPR).



Môžete tiež využiť referencie alebo odporúčania, ktoré umožnia ľuďom nezapojeným do projektu vyjadriť svoju podporu projektu. Referencie prinášajú dôkazy o silných a slabých stránkach projektu. Zvyčajne, aj keď nie vždy, sú poskytované na základe vašej žiadosti. Podobne ako prípadové štúdie môžu referencie poskytnúť komplexnejší obraz o tom, čo sa dosiahlo z pohľadu účastníka projektu alebo dokonca osoby, ktorá sa na projekte nezúčastnila. Na preukázanie dopadu projektu v konkrétnej oblasti môžete použiť napríklad list od miestneho úradu, ktorý pozitívne hodnotí implementáciu inovatívneho prístupu k riešeniu problémov určitej komunity. Ďalším príkladom môže byť spätná väzba, ktorú vám zašlú zástupcovia miestnej podnikateľskej asociácie, ktorá sa týka správania a práce účastníkov počas mentoringu alebo učňovských aktivít realizovaných v rámci projektu spolupráce s miestnymi podnikmi.

V rámci analýzy sekundárnych dát je možné analyzovať aj vizuálne záznamy. Tieto záznamy môžu slúžiť ako dôkaz o zapojení sa do aktivít, alebo na preukázanie dopadu projektu na jeho účastníkov. Fotografie a videá môžu tzv. "pripraviť pôdu" pre hodnotenie, pretože ukazujú prostredie, v ktorom projekt prebieha, a zapojené osoby. V závislosti od charakteru aktivít, do ktorých sú účastníci zapojení, môžu fotografie zobrazovať pokrok smerom ku koncovému výsledku a zároveň samotný výsledok. Pred zhotovením fotografických záznamov je potrebné získať súhlas (ak sa vzťahuje) účastníkov (tiež školiteľov a iných zainteresovaných strán). Ak je to relevantné, je potrebné zohľadniť, kto a na aký účel snímky zhotovil.

9.3 Výhody a obmedzenia niektorých bežných metód zberu dát

Možno presne neviete, ktoré metódy zberu dát je vhodné použiť pri hodnotení. Niektoré môžu byť pre váš účel vhodnejšie ako iné.

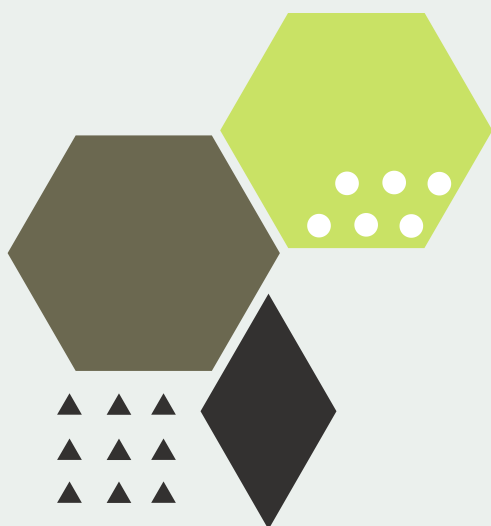
Preštudujte si nasledujúcu tabuľku, ktorá u každej metódy zberu informácií uvádza najdôležitejšiu výhodu a jedno kľúčové obmedzenie; pomôže vám rozhodnúť, aké informácie budú pre vaše hodnotenie najužitočnejšie. Je veľmi dôležité pamätať si, že pri hodnotení je nevyhnutné používať kvalitatívne, ako aj kvantitatívne metódy. Získate tak komplexný údaj, pevnejšiu základňu poznatkov a ucelený obraz o hodnotenom projekte alebo jeho účinkoch.

Tabuľka 6: Výhody a obmedzenia metód zberu dát

Metódy zberu dát	Hlavné výhody	Hlavné obmedzenia
Individuálne rozhovory	Umožňuje zachytiť pohľady účastníkov do hĺbky	Môže byť časovo náročné, pokiaľ ide o zber a analýzu údajov z rozhovorov; vyžaduje sa skúsený anketár
Focus group (skupinové rozhovory)	Interakcie medzi účastníkmi poskytujú širšiu perspektívu a umožňujú konfrontáciu rôznych názorov	Môže byť náročné na organizáciu (osobný kontakt) a čas (ako sa uvádza vyššie); vyžaduje sa skúsený moderátor
Prípadové štúdie	Slúžia ako príklad a môžu poskytnúť hĺbkový a ucelený obraz o dopade na účastníkov	Ide o konkrétne prípady, ktoré sa nedajú zovšeobecniť.
Pozorovanie	Umožňuje analyzovať reakcie príjemcov v prirodzenom prostredí a vnímať angažovanosť účastníkov na základe osobnej skúsenosti	Zobrazuje len pozorovateľné správanie, nie to, čo si účastníci myslia
Sekundárny výskum (analýza dokumentov: denníkov, posudkov a výpovedí, fotografií a videozáznamy, testov a iných hodnotení)	Môže poskytnúť informácie o kontexte projektu na začiatku (napr. počiatočné očakávania a ciele), ako aj na konci projektu (napr. môžete analyzovať výsledky testov a všetku ostatnú dokumentáciu, aby ste overili výskyt, načasovanie, rozsah, kvalitu a výsledky konkrétnych projektových aktivít	Plánovacie dokumenty z počiatočných fáz projektu je niekedy ťažké dohľadať
Prieskumy	Spoľahlivý, porovnateľný a zovšeobecniteľný, ako aj rýchly a lacný spôsob zachytenia názorov, správania a faktov	Neumožňujú získať hlbší vhľad do problematiky

Zdroj: vlastné spracovanie

Majte na pamäti, že pri hodnotení zberu dát sa rôzne typy metód zberu dát vždy používajú spoločne, pretože sa navzájom dopĺňajú. Použitie kvalitatívnych aj kvantitatívnych metód umožňuje prekonať ich obmedzenia.



9.4 HODNOTIACE NÁSTROJE

Hodnotiace nástroje sú priradené k príslušným metódam zberu dát z daných zdrojov. Nasledujúca tabuľka uvádza údaje o tom, aký nástroj zodpovedá príslušnej metóde.

Hodnotiace nástroje sa najčastejšie pripravujú nanovo podľa konceptu hodnotenia. Otázky obsiahnuté v nástrojoch musia totiž zodpovedať účelu hodnotenia, kritériám a otázkam. Príklady vzorových otázok, ktoré môžete použiť na prípravu vlastných nástrojov, boli uvedené v časti 8.

Tabuľka 7: Prehľad hodnotiacich metód a nástrojov

HODNOTIACE METÓDY	HODNOTIACE NÁSTROJE
Kvantitatívna metóda - prieskum	• Dotazník vyplňovaný samostatne opýtaným bez účasti dopytujúceho sa (v papierovej, online forme) • Interview formou dotazníkov realizované s podporou dopytujúceho sa
Kvalitatívne metódy: • Rozhovor (interview: individuálne, skupinové) • Pozorovanie • Analýza sekundárnych dát	• Scenár rozhovoru • Záznamový hárok pozorovania alebo kontrolný zoznam • Postupy pre analýzu dokumentov

Zdroj: vlastné spracovanie

10. ANALÝZA ÚDAJOV

Táto fáza sa zameriava na analýzu získaných údajov s cieľom tieto informácie pochopiť a dať im zmysel. Táto fáza by mala priniesť odpovede na vaše hodnotiace otázky. Ide o zásadný krok vedúci k zisteniu, či hodnotený projekt priniesol zmenu a dosiahol požadované výsledky a dopad, či naplnil potreby príjemcov a či bol užitočný a účinný. Bude potrebné vykonať analýzu informácií kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru.

Obrázok 4: Životný cyklus hodnotenia projektov/aktivít na podporu podnikavosti mladých ľudí - 3. fáza



Kvantitatívne informácie sú v podstate čísla, t.j. ide predovšetkým o údaje zozbierané pomocou dotazníkov, ale aj výsledky testov, údaje o dochádzke a/alebo absencii či počtu účastníkov, ktorí spĺňajú minimálne referenčné štandardy. Kvalitatívne informácie naproti tomu zachytávajú názory ľudí, pozorované správanie, skúsenosti a rôzne perspektívy

Na základe analýzy rôznych informácií s použitím rôznych metód môžete získať spoľahlivý obraz o svojom projekte a zdôrazniť všetka merateľná zmeny, ktoré nastali vďaka projektu, a zároveň zachytiť, aké prínosy projekt mal pre zainteresované strany.

Hľadanie vzorcov alebo trendov v rámci analýzy údajov vám môže napovedať, ktoré prvky vášho projektu boli úspešné a ktoré by bolo potrebné zmeniť, aby ste dosiahli lepšie výsledky projektu. Ak napríklad s partnermi realizujete projekt, ktorého cieľom je zvýšiť angažovanosť účastníkov, môžete sledovať ich výkon v priebehu času pomocou analýzy zmien v dochádzke alebo analýzy konečných výstupov a výsledkov.

K plnému pochopeniu vplyvu vášho projektu vám poslúži tiež analýza spätnej väzby ohľadom postojov študentov získaná od pracovníkov projektu alebo odborných poradcov a mentorov. Ak ste poskytujete vzdelávanie v oblasti podnikania a spolupracujete s mimovládnyimi organizáciami na programe mentoringovej podpory účastníkom kurzu podnikania, môžete merať úspech ako z hľadiska lepšieho zapojenia účastníkov, tak z hľadiska postojov zamestnancov k zamestnávateľovi a zvereným úlohám.

10.1 Ako analyzovať zozbierané údaje

Analýza údajov sa skladá zo štyroch krokov, ktoré je potrebné vykonať, aby bolo možné vyvodiť závery a interpretovať výsledky hodnotenia.

- **Anonymizácia** - je potrebné zabezpečiť odstránenie všetkých osobných alebo citlivých údajov zo súborov údajov (napr. mien, kontaktných údajov, dátumy narodenia atď.)
- **Kontrola kvality informácií** - úplnosť a konzistentnosť údajov, oprava zjavných chýb, odstránenie informácií v prípade, že nie je možné overiť ich správnosť, výber údajov, ktoré sú relevantné pre hodnotenie
- **Kódovanie a kategorizácia údajov pomocou súboru kódov** (napr. symbolov alebo názvov kategórií údajov)
- **Analýza**
- **Interpretácia**



Aké sú kroky pri analýze kvalitatívnych údajov?

Analýza kvalitatívnych údajov zahŕňa skúmanie, porovnávanie, hľadanie rozdielov a interpretáciu vzorcov. Pozostáva z týchto krokov: identifikácia tém, kódovanie, zoskupovanie podobných údajov do klastrov a identifikovanie zmysluplných a dôležitých bodov, ako napríklad s cieľom budovať teórie podložené dátami alebo pri iných prístupoch ku kvalitatívnej analýze (NCVO a), n.d.). Hlavné kroky tejto analýzy sú nasledovné:

- Starostlivo si preštudujte údaje, ktoré máte k dispozícii.
- Identifikujte témy alebo kategórie, ktoré sú relevantné pre vašu analýzu. Každú z kategórií pomenujte (názvy predstavujú "kódy"). Kódy môžete definovať pred analýzou alebo keď začnete pracovať s údajmi.
- Prejdite si prepisy rozhovorov, skupinových interview alebo reakcií účastníkov na otvorené otázky v prieskumoch a zvýraznite si kľúčové citáty. Ku každému zvýraznenému citátu uveďte zodpovedajúci kód. Ak sa na kódovaní podieľa viac osôb, skúste niektoré časti zakódovať a porovnať hneď na začiatku. Takto môžete zabezpečiť konzistentnosť kódovania údajov.
- Vytvorte skupiny citátov (zoskupte ich od klastrov) s rovnakým kódom.
- Identifikujte špecifické vzorce, ktoré sú zrejmé po zoskupení údajov do klastrov. Môžete tiež dospieť k záveru, že je potrebné zhromaždiť ďalšie údaje alebo potvrdiť platnosť niektorých údajov pomocou iných zdrojov informácií. Ak sú napríklad v zozbieraných údajoch protichodné citácie, môžete sa rozhodnúť kontaktovať facilitátora školenia a získať ďalšie údaje. Možno budete musieť vykonať dodatočnú analýzu. Napríklad niektoré kategórie môže byť potrebné rozdeliť na podkategórie.
- Použite relevantné citáty pre účely spísania záverov a ich interpretácie.

Aké sú kroky pri analýze kvantitatívnych údajov?

Analýza kvantitatívnych údajov je založená na zhrnutí údajov z dotazníkov a testov. Pred samotným zhrnutím sa uistite, že máte údaje v použiteľnom formáte. To bude závisieť to od softvéru, ktorý plánujete použiť (špecializovaný štatistický softvér, napr. R, STATA, SAS, SPSS; alebo tabuľkový procesor, napr. v rámci aplikácií kancelárskeho balíka MS Office, ako je MS Excel alebo online platformou, ako napr. Google). Ak ste napríklad zozbierali údaje pomocou dotazníkov v papierovej forme, je potrebné ich zadať do tabuľkového procesora alebo databázy manuálne. Následne odstráňte všetky zjavné chyby, ako napr. chýbajúce odpovede, duplicity, akékoľvek iné zjavné chyby a uistite sa, že každá z vašich premenných má správny číselný formát, napr. dátumy sú formátované ako dátumy, čísla ako čísla, sumy peňazí ako mena (NCVO b), n.d.).

Pozrite si tabuľku v časti 14.5, ktoré obsahujú popisy bežných techník a výpočtov, ktoré môžete použiť. Pre jednoduché výpočty môžete použiť tabuľkový procesor, napríklad MS Excel na usporiadanie a analýzu dát. Po dokončení úvodných výpočtov môžete identifikovať oblasti, v ktorých by ste vďaka podrobnejšej analýze získali ďalšie poznatky. V ďalšom kroku si premyslite formu prezentácie vašich údajov. Majte na pamäti, že údaje by mali byť ľahko prezentovateľné. Vo všeobecnosti sa odporúča prezentovať údaje formou tabuľky alebo grafu, najmä v prípade údajov, ktoré sú pre ľudí využívajúcich vaše hodnotenie najdôležitejšie.

Teraz by ste mali byť schopní vyvodiť kľúčové zistenia. Je potrebné zohľadniť niekoľko vecí (Cottage Health, n.d.):

- Je napríklad úroveň ukazovateľa 80% dobrý alebo zlý výsledok? Ako to viete? Na túto otázku si zodpoviete porovnaním vašich údajov s údajmi matice logického rámca, údajmi z predchádzajúceho roka alebo s inými podobnými intervenciami.
- Existujú nejaké ďalšie vzorce, témy alebo trendy? Je napríklad jedna skupina trvalo lepšie alebo horšie výsledky ako iné skupiny?
- Dokážete vysvetliť niektoré menej časté odpovede? V tomto prípade vám môže pomôcť kvalitatívna analýza.
- Je v údajoch niečo, čo vás prekvapilo?
- Viete vysvetliť, prečo sú niektoré výsledky také, aké sú? Môžete napríklad navzájom prepojiť dosiahnuté percentuálne hodnoty s kvalitatívnymi údajmi, ktoré vysvetľujú, prečo niektorí ľudia dosiahli určitý výsledok, zatiaľ čo iní nie?



10.2 Čo je potrebné mať na pamäti pri analýze zozbieraných údajov

Tipy pre analýzu údajov

- Aby ste si uľahčili analýzu, môžete údaje previesť zo slovného na číselné vyjadrenie. Môžete to urobiť tak, že roztriedite odpovede do kategórií alebo tém, ktoré vystihujú príslušné aspekty projektu.
- Vďaka tomuto prístupu dokázate zhrnúť veľké množstvo údajov, napríklad početnosť (počty), percentá alebo poradie. Umožňuje tiež sledovať viac charakteristík (alebo "premenných") naraz, ak chcete zistiť možnú súvislosť medzi nimi. Napríklad vás môže zaujímať, ako sa líši účasť v projekte alebo dosiahnuté výsledky u dievčat a u chlapcov.
- V závislosti od množstva a druhu zozbieraných údajov ich môžete analyzovať sami, požiadať o pomoc kolegu alebo partnera, externého odborníka/organizáciu špecializujúcu sa na analýzu údajov.
- Analýzu údajov je možné vykonať pomocou špecializovaných štatistických aplikácií, bežných kancelárskych alebo internetových aplikácií (napr. MS Excel, tabuľkový procesor Google) alebo manuálne (napr. pomocou papiera a pera s kalkulačkou) - v závislosti od rozsahu údajov, ktoré analyzujete a máte k dispozícii.
- V niektorých prípadoch môžete svoje výsledky porovnať s celoštátnymi alebo regionálnymi výsledkami. Ak však zvolíte tento prístup, nezabudnite, že pri každom porovnaní je potrebné zohľadniť kontext, v ktorom boli údaje zozbierané.
- Vzorce, trendy a témy vám môžu pomôcť pri odpovedaní na vaše hodnotiace otázky, identifikovať prípadné neočakávané výsledky a odhaliť možné medzery v získaných údajoch.
- Vaša analýza môže niekedy zahŕňať porovnanie toho, čo ľudia hovoria alebo píšú na začiatku činnosti alebo projektu, s tým, čo hovoria a píšú po jej skončení. (Pri takomto zbere údajov pred a po uskutočnení projektu môžete využiť kvantitatívne alebo kvalitatívne metódy).
- Váš projekt môže tiež zahŕňať pravidelnejší zber údajov. Zvážte preto spôsoby, ako môžete zbierať údaje vo viacerých fázach projektu a následne ich analyzovať tak, aby ste čo najlepšie dokázali určiť, aké výsledky ste dosiahli.
- Vaša analýza by mala byť "vhodná na daný účel", to znamená, že musí priniesť dôkazy o tom, či váš projekt dosiahol alebo nedosiahol požadované výsledky. V prípade jednorazového projektu môže ísť o pomerne jednoduché porovnanie stavu pred projektom a po projekte, ktoré ukáže, či a ako došlo k zmene. Pri dlhodobejších projektoch alebo v prípade, že sa uchádzate o ďalšie financovanie môže byť vyžadovaná hlbšia analýza, ktorá preukáže, či existujú dostatočné ukazovatele úspechu, ktoré by odôvodňovali pokračovanie projektu.



Ako zabezpečiť etickú spôsob spracovania údajov

Teraz, keď ste zhromaždili všetky údaje a tešíte sa na ich využitie, je dôležité dodržiavať všetky právne predpisy, ktoré stanovujú požiadavky na etickú správu údajov. Nižšie uvádzame stručný prehľad postupu, etického nakladania s údajmi, ktoré ste získali v rámci svojho hodnotenia.

V nadväznosti na Nariadenie Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2016/679 z 27. apríla 2016 o ochrane fyzických osôb pri spracúvaní osobných údajov a o voľnom pohybe takýchto údajov, ktorým sa zrušuje Smernica 95/46/ES (všeobecné nariadenie o ochrane údajov), bol zavedený plnohodnotný proces mapovania požiadaviek založených nariadením GDPR s cieľom zosúladiť aktivity projektu s platným legislatívnym rámcom.

Všetky vykonávané výskumné a inovačné činnosti musia byť v súlade s etickými zásadami a príslušnými vnútroštátnymi právnymi predpismi, právnymi predpismi Únie a medzinárodnými právnymi predpismi vrátane Charty základných práv Európskej únie a Európskeho dohovoru o ľudských právach a jeho dodatkových protokolov.

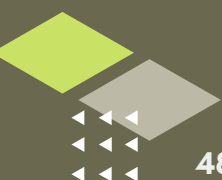
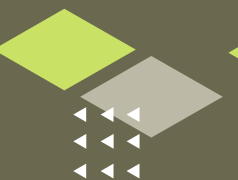
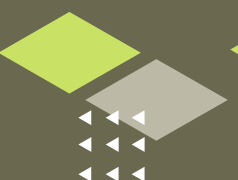
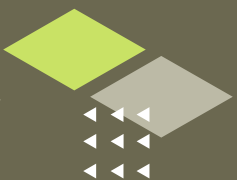
V rámci realizácie hodnotenia sa v implementačnej fáze zabezpečuje zosúladenie procesu zhromažďovania údajov s *acquis communautaire*, pričom sa náležite uplatňujú postupy využívania údajov, ktoré spadajú pod GDPR. Na tento účel sa dôrazne odporúča vymenovať interného pracovníka pre ochranu údajov, ktorý bude zodpovedný za zabezpečenie spracovania údajov v plnom súlade s nariadením GDPR.



10.3 Vyvodenie záverov a odporúčania

Aký je rozdiel medzi zisteniami, závermi a odporúčaniami?

- Zistenia sú výsledkom analýzy údajov: tabuľky, grafy a/alebo textový popis pozorovaných skutočností.
- Závery zodpovedajú otázku „Čo to znamená?“ ku ktorým dôjdete pri pohľade na zistenia. Závery by mali byť sprevádzané interpretáciami alebo vysvetleniami, ktoré budú vytvorené na základe pohľadu na zistenia z nadhľadu. Závery by mali poskytovať odpovede na hodnotiace otázky.
- Ďalším krokom je odpoveď na otázku „Čo teraz?“. Odporúčania vychádzajú zo zistení a záverov a predstavujú návrhy na možné zlepšenie projektu, zníženie rizika jeho zlyhania alebo ako by program mal pokračovať.





Pri vyvodzovaní správnych, na dôkazoch založených záverov a odporúčaní postupujte podľa nižšie uvedených krokov (Kuhn, 2020). Môžete využiť tabuľku, ktorú ste použili pri analýze údajov a jednoducho pridať nové stĺpce pre zistenia, závery a odporúčania:

Zistenia sú overené údaje bez akejkoľvek interpretácie. Použitie výrazov založených na dátach, napr. "Školenia sa zúčastnilo x žien z y účastníkov" pomôže spísať čo najjasnejšie a neskreslené zistenia. V prípade kvalitatívnej analýzy je niekedy ťažké vyhnúť sa unáhleným záverom. Čokoľvek iné ako spísanie zistení bez interpretácie by však v tejto fáze mohlo byť len nepodloženým predpokladom alebo unáhleným záverom, ktorý by mohol poškodiť platnosť analýzy.

Akonáhle sú zistenia kompletne, môže osoba vykonávajúca analýzu dať prejsť k ďalšiemu kroku - vyvodu záverov. Závery sú úsudky urobené na základe zistení a odpovedajú na otázku "Čo to teda znamená?", ktorá môže vyvstať pri pohľade na zistenia. Závery by mali byť doplnené interpretáciami alebo vysvetleniami, odvodenými na základe posúdenia zistení v širšom kontexte. Čím viac vysvetlení založených na dôkazoch budete schopní poskytnúť, tým lepšie ich môžete použiť na vypracovanie správ, ktoré vychádzajú zo zozbieraných údajov.

Ďalší krok v reťazci analýzy je zodpovedanie otázky "Čo ďalej?". Čo je vhodné urobiť, aby ste dokázali nadviazať na to, čo v projekte funguje, alebo zlepšiť to, čo nefunguje? Odporúčania musia byť konkrétne a realizovateľné a uskutočniteľné s ohľadom na dostupné ľudské, technické a finančné zdroje. Preto by mali byť odkonzultované aspoň s najvplyvnejšími zainteresovanými stranami.

1. PRÍKLAD - príliš široké odporúčanie: Investujte viac zdrojov do personálu

2. PRÍKLAD - dobré odporúčanie: Investujte viac zdrojov do zlepšenia vybraných prevádzkových oblastí, napríklad do vytvorenia lepších podmienok pre realizáciu projektu - najmä do budovania kapacít pracovníkov v oblasti riadenia projektov a osvedčených postupov riadenia podniku. Ak sa úsilie zamerané na budovanie kapacít spojí so zavedením štandardizovaných operačných postupov (napríklad pre základné prevádzkové procesy a komunikáciu), a súvisiacim školením, môžeme výrazne zlepšiť efektívnosť realizácie projektu.



11. VYUŽITIE ÚDAJOV



Táto fáza procesu hodnotenia je zameraná na zdieľanie výsledkov hodnotenia a prijímanie uvážených rozhodnutí o vašom projekte a jeho ďalšom smerovaní.

11.1 Reportovanie

Ak vypracujete koncept hodnotenia na začiatku procesu, mali by ste tiež identifikovať rôzne skupiny zainteresovaných strán, ich potreby a očakávania od hodnotenia a tiež spôsob, akým im chcete predložiť výsledky hodnotenia.

Obrázok 5: Životný cyklus hodnotenia projektov/akcií na podporu podnikavosti mladých ľudí - 4. fáza

Niektoré otázky, nad ktorými by ste sa mali zamyslieť, zahŕňajú:

- Ktorým zainteresovaným stranám by ste mali predložiť výsledky hodnotenia?
- Čo musíte zahrnúť do rôznych typov správ pre jednotlivé zainteresované strany?
- Budú výsledky hodnotenia predložené vo forme pracovnej verzie?

Pri príprave výsledkov hodnotenia by ste mali vziať do úvahy potreby kľúčových zainteresovaných strán, aby ste určili:

- kedy
- a v akej forme budú chcieť mať výsledky hodnotenia k dispozícii

Tiež stanovte, koho zapojíte do konzultácií k návrhu správy a či plánujete uplatniť participatívny prístup v procese vyvodzovania záverov a formulovania odporúčaní (pozri modul 5 e-learningového kurzu).

Body, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri výbere formátu správy

Výsledky hodnotenia je možné zhrnúť a prezentovať v rôznych formátoch pre rôzne zainteresované strany. Pri rozhodovaní o formáte majte na pamäti:

- Účel správy a spôsob, akým ovplyvňuje o výber formátu. Účel môžu zahŕňať:
 - identifikovanie zistení a odporúčaní pre aktuálne realizovaný projekt
 - informácie pre plánovanie alebo rozhodovanie o ďalšom financovaní
 - získanie spätnej väzby k návrhom správ
 - zapojenie zainteresovaných strán
 - široké šírenie výsledkov hodnotenia.
- Akú formu správy uprednostňujú zainteresované strany získavanie informácií (napr. písomné správy, grafiku, čísla, vizuály alebo kombináciu týchto všetkých)?
- Aká je preferovaná dĺžka správy (alebo trvanie, ak ide o audio/vizuálnu prezentáciu)?
- Aký prístup má publikum k informačným technológiám (označenie, či používať webové formáty)?



Nasledujúcu tabuľku je možné použiť na zber informácií o potrebách zainteresovaných strán týkajúcich sa prezentácie výsledkov hodnotenia:

Hodnotený projekt: Dátum analýzy potrieb zainteresovaných strán:				
Zainteresovaná strana:	Prečo sa zaujímajú o výsledky hodnotenia?	O poskytnutie akých informácií majú záujem?	V akej forme by mali byť informácie poskytnuté?	Kedy by mali byť informácie poskytnuté?

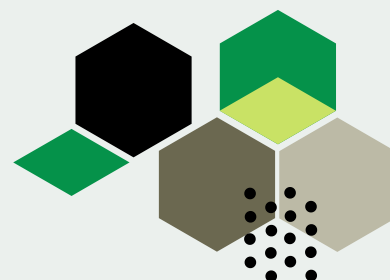
Formáty správ

Písomné správy boli hlavnou formou prezentácie výsledkov hodnotenia v minulosti. Dlhé technické správy však nespĺňajú potreby všetkých zainteresovaných strán.

Prezentácia vašej správy by mala vášmu čitateľovi pomôcť rýchlo a ľahko porozumieť kľúčovým bodom.

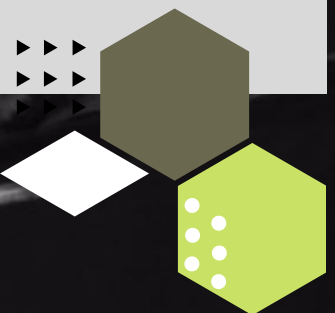
Správy je možné predkladať rôznymi spôsobmi, napríklad:

- V písomnej forme (pozri časť 12.6.)
- Na prezentačných podujatiach
- Vo forme prezentačných materiálov
- Kreatívnym a/alebo interaktívnym spôsobom



11.2 Zdieľanie záverov

- Zdieľanie a prezentácia môže slúžiť na zabezpečenie súladu s platnými predpismi, ale zároveň môže predstavovať cennú príležitosť na to, aby sa k výsledkom hodnotenia vyjadrili ďalšie osoby.
- Zdieľanie môže pomôcť zainteresovaným stranám zapojiť sa do projektu, ovplyvniť ďalšie fázy projektu alebo partnerov v tom, aby znovu preskúmali svoju analýzu.
- To, s kým a ako sa rozhodnete podeliť o svoje zistenia, bude závisieť od očakávaní jednotlivých strán projektu a od účelu, za akým sa hodnotenie realizovalo.
- Ak sa jedná o financovanie a je potrebné uspokojiť záujmy určitej skupiny alebo organizácie (napríklad financujúcej organizácie), bude vhodné spísať také zistenia vyplývajúce z hodnotenia, ktoré poskytujú odpovede na otázky relevantné pre túto skupinu.
- Ak chcete ukázať svetu alebo len miestnej komunite, ako skvelý váš projekt je, môžete svoje zistenia sprístupniť širokej verejnosti. Zhrnutie môžete zverejniť napríklad v príslušných bulletinoch, výročných správach či na webových stránkach.
- Vizualizácia výsledkov hodnotenia môže príjemcom pomôcť lepšie pochopiť prezentované údaje. Vhodne navrhnutá infografika môže jednoduchým a jasným spôsobom ilustrovať hlavné črty a vzájomné vzťahy. Vizualne prvky je pochopiteľne treba zvoliť podľa typu príjemcov.
- Zdieľajte údaje so školiteľmi, mentormi a lektormi. Umožníte im tak zlepšiť, prípadne zmeniť prístup.



11.3 Prijímanie informovaných rozhodnutí

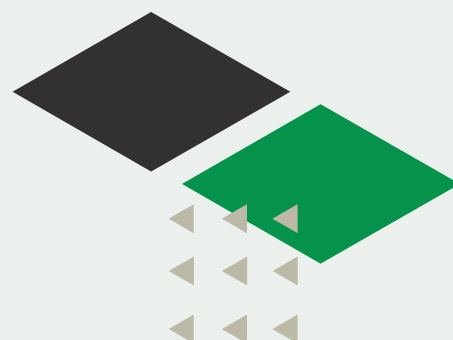
Po uskutočnení hodnotenia a zdieľaní vašich zistení môžete prijať informované rozhodnutia o tom, či budete v projekte pokračovať rovnakým spôsobom, či v projekte vykonáte určité zmeny, prípadne oboje.

Z vášho hodnotenia môže napríklad vyplynúť, že hodnotená aktivita zameraná na podporu podnikavosti mladých ľudí by mala pokračovať v spolupráci s tým istým partnerom, ale zamerať sa na nové výzvy alebo príležitosti. Zo záverov hodnotenia môže tiež vyplynúť, že je možné realizovať podobnú aktivitu, ale s iným partnerom alebo skupinou mentorov či školiteľov.

V tomto bode je potrebné, aby ste s partnermi otvorene prediskutovali budúcnosť hodnoteného projektu zameraného na podporu podnikavosti mladých ľudí.

Nižšie uvádzame niekoľko príkladov otázok, pomocou ktorých môžete túto fázu vášho hodnotenia viesť:

- Budete v projekte pokračovať rovnakým spôsobom?
- Je potrebné projekt ďalej rozvíjať alebo vylepšiť?
- Môže byť váš model projektu replikovaný inde?
- Napreduje projekt správnym smerom? Ak áno, aký je najlepší spôsob zavŕšenia projektu?
- Ako oznámite svoje rozhodnutie zainteresovaným stranám?
- Ktorá časť projektu bola pre jeho príjemcov najviac a ktorá najmenej prínosná?





12. ŠPECIFICKÉ ASPEKTY PRÁCE S MLÁDEŽOU VO VEKU 25-29 ROKOV

Aby sme pochopili a dokázali zapojiť špecifické cieľové skupiny do projektov a ich hodnotenia, je dôležité porozumieť ich hodnotám, spôsobu myslenia a správaniu.

Skupina mladých ľudí vo veku 25-29 rokov patrila v čase vývoja tohto toolkitu do generácie Y alebo Millennials (narodených v období od začiatku 80. do konca 90. rokov). Mileniáli sa narodili v období významných zmien. Najstarší členovia tejto skupiny sa narodili v komunistickom Česko-Slovensku alebo Poľsku. Najmladší sa narodili vo veľmi odlišných krajinách – tranzitívnych ekonomikách na prahu členstva v Európskej únii.

Podľa JavelinResearch je skupina mladších mileniálov (narodených v 90-tych rokoch) vo všeobecnosti veľmi spokojná s ich identifikáciou ako mileniálov (Kasasa, 2021). Prijali spôsoby, ktorými sa líšia od Gen-Xers, a sú hrdí na to, že boli zástancami meniacej sa spoločnosti. Títo jednotlivci si cenia podnikanie a sociálnu zodpovednosť a majú silné environmentálne povedomie (Deloitte, 2021).

Internet

Rovnako ako nasledujúca generácia Z, technológia, najmä zmena spôsobov, ako ľudia komunikujú a interagujú, výrazne formovala túto generáciu. Kým predchádzajúca generácia (X) vyrastala počas rozmachu počítačov, mileniáli zažili internetovú explóziu. Vyrastali v časoch, keď sa vyvíjali technológie a zrodil sa digitálny svet. Možnosti boli nekonečné a sebavedomie sa stalo kľúčovou črtou mileniálov.

Užšie vzťahy a priateľská atmosféra

Generácia Y oceňuje prácu v priateľskej atmosfére založenej na partnerstve. Mileniáli veria, že táto kultúra vedie k lepším výsledkom a efektívnemu plneniu úloh. V práci mileniáli nechcú, aby im manažér každú sekundu hovoril, čo majú robiť. Tento prístup je preferovaný aj v akejkoľvek oblasti života (Stańczyk, Pieczka, 2016).



13. AKO ZAPOJIŤ RELEVANTNÉ ZAJINTERESOVANÉ STRANY - PARTICIPATÍVNE HODNOTENIE

Pri príprave hodnotenia (dopadu) môžete zvážiť zapojenie rôznych strán, ako sú príjemcovia projektu, mládežnícke organizácie, pracovníci projektu, potenciálni partneri (napr. miestni poskytovatelia podpory podnikania, vzdelávacie inštitúcie, komunita podnikateľov, odborníci) , ako aj donorské organizácie, zástupcovia samospráv alebo médií - ktokoľvek, koho hodnotenie zaujíma.

Prístup, ktorý zapája zainteresované strany do procesu hodnotenia, sa nazýva participatívne hodnotenie. Participatívny prístup je možné uplatniť v akomkoľvek návrhu hodnotenia a využiť kvantitatívnych aj kvalitatívnych údajov.

Zainteresované strany sa zároveň môžu zapojiť do rôznych úloh:

- Identifikovanie potrieb zainteresovaných strán zapojených do hodnotenia
- Identifikovanie otázok, ktoré by ste si mali položiť ohľadom projektu, a najlepšie spôsoby, ako ich položiť - určenie informácií, ktoré je potrebné zhromaždiť a ako ich možno zhromaždiť
- Zber údajov o projekte
- Analýza údajov
- Využívanie informácií - rozhodovanie o tom, čo zachovať, čo upraviť alebo zmeniť vo vašom projekte, a to na základe informácií z hodnotenia.

Typ a úroveň zapojenia zainteresovaných strán sa však môžu líšiť. Na maximalizáciu účinnosti tohto prístupu je dôležité zvážiť:

- účel zapojenia zainteresovaných strán
- ktoré zainteresované strany by mali byť zapojené
- ako by mali byť zapojení (participatívne hodnotenie, n.d.)

13.1 Niektoré z výhod participatívneho hodnotenia

Ďalej uvádzame niektoré z hlavných výhod participatívneho hodnotenia:

- Umožní vám lepšie porozumieť potrebám príjemcov projektu na jeho začiatku a účinkom vášho projektu.
- Ukáže vám, čo fungovalo a čo nie, a to z pohľadu tých priamych účastníkov - príjemcov projektu a pracovníkom.
- Pomôže vám pochopiť, prečo niečo funguje alebo nefunguje. Príjemcovia sú často schopní presne vysvetliť, prečo nereagovali na konkrétnu techniku alebo prístup. Takto vám hodnotenie dáva väčšiu šancu správne prispôbiť projekt potrebám príjemcov.
- Posilňuje postavenie zainteresovaných strán. Participatívne hodnotenie dáva šancu tým, s ktorými sa často nekonzultuje - najmä pracovníkom projektu a príjemcom - byť plnohodnotnými partnermi pri určovaní smerovania a účinnosti projektu.
- Umožňuje vyjadriť sa tým, ktorí často nie sú vypočutí. Príjemcovia projektu môžu byť mladí ľudia s nízkymi príjmami a relatívne nízkym stupňom vzdelania, ktorí len zriedka majú - a často si myslia, že na to nemajú právo - príležitosť vyjadriť sa. Tým, že ich od začiatku zapojíte do hodnotenia projektov, zaistíte, aby boli ich hlasy vypočuté, a dozvedia sa, že majú schopnosť a právo hovoriť za seba.
- Rozvíja zručnosti, ktoré je možné využiť v zamestnaní a iných oblastiach života, posilňuje sebadôveru a sebaúctu u tých, ktorí môžu byť znevýhodnení v oboch oblastiach.
- Ukazuje ľuďom spôsoby, ako získať väčšiu kontrolu nad svojim životom. Práca s profesionálmi a inými ľuďmi na komplexných úlohách, ktoré majú skutočný vplyv na určité oblasti projektu, môže ľuďom ukázať, aké kroky môžu podniknúť na ovplyvnenie ľudí a udalostí.
- Podporuje pocit spoluvlastníctva zodpovednosti zainteresovaných strán k projektu.
- Podporuje spoluprácu.

Viac informácií o participatívnom hodnotení a rôznych technikách nájdete v jednotlivých moduloch e-learningového kurzu.





14. SÚBOR NÁSTROJOV

Tento súbor nástrojov obsahuje šablóny, tabuľky a kontrolné zoznamy, ktoré vám môžu pomôcť v rôznych fázach hodnotenia (zoznam nie je úplný).

- Kontrolný zoznam hodnotiaceho cyklu.
- Nástroje na použitie vo fáze prípravy hodnotenia.
- Nástroje na použitie pri zhromažďovaní informácií.
- Nástroje na analýzu dát.
- Nástroje na používanie dát.
- Mäkké zručnosti potrebné na úspešné vedenie projektu podnikavosti mladých ľudí.

14.1 Rozdiel medzi hodnotením, monitoringom a auditom

Tabuľka 8: Monitoring, audit a hodnotenie

	Audit	Monitoring	Hodnotenie
Definícia	Hodnotenie: - zákonnosti a oprávnenosti projektových výdavkov a príjmov - dodržiavania zákonov a predpisov - efektívneho, účelného a hospodárneho využívania finančných prostriedkov projektu.	Priebežná analýza pokroku projektu pri dosahovaní plánovaných výsledkov s cieľom zlepšiť rozhodovacie procesy manažmentu projektu.	Posúdenie účinnosti, dopadu, relevancie, užitočnosti a udržateľnosti projektových aktivít.
Kto?	Zvyčajne externé agentúry.	Interná zodpovednosť projektových manažérov.	Externé firmy (výskumné/konzultačné), interní odborníci alebo sebahodnotenie.
Kedy?	V polovici obdobia, Ex-post, po ukončení.	Priebežne (on-going).	Zvyčajne po ukončení (ex-post), ale aj na začiatku (ex-ante), v polovici obdobia (mid-term/procesné) a priebežne (on-going).
Prečo?	Poskytuje uistenie zainteresovaným stranám a možnosť vyvodenia zodpovednosti.	Pre overenie pokroku, prijatie nápravných opatrení a prípadnú zmenu plánov.	Získanie širších skúseností použiteľných pre ďalšie projekty. Zaisťuje rozvoj a vyvodenie zodpovednosti.

Zdroj: Európska komisia - Úrad pre spoluprácu Europe Aid, 2004

14.2 Kontrolný zoznam hodnotiaceho cyklu

Tabuľka 9: Kontrolný zoznam hodnotiaceho cyklu (Zdroj: vlastné spracovanie)

Vyriešené	Áno / Nie Nie je jasné
PRÍPRAVA • Čo potrebujete zistiť? Aké údaje vám pomôžu? ◦ Máte jasné a spoločné ciele hodnotenia? ◦ Existuje kľúčová hodnotiacia otázka (alebo otázky), ktorou sa bude vaše hodnotenie riadiť? ◦ Určili ste, aké údaje potrebujete zozbierať? ◦ Máte zručnosti a vedomosti na ich zber? Kto bude vykonávať konkrétne kroky v rámci hodnotenia? Je potrebná nejaká externá podpora? ◦ Poznáte svoje zainteresované strany? Viete, či, ako a za akých podmienok sa môžu zapojiť do hodnotenia? Poznate ich očakávania od hodnotenia? ◦ Viete, aké relevantné údaje sú už k dispozícii? ◦ Viete, kto vám môže pomôcť nájsť potrebné informácie? ◦ Bude mať každý "partner" možnosť prispieť k hodnoteniu?	
ZBER ÚDAJOV • Akým spôsobom budete zbierať údaje? ◦ Zameriavate sa skôr na zber relevantných údajov než na množstvo údajov? ◦ Viete, akými metódami bude realizovaný zber údajov (kvantitatívne, kvalitatívne)? ◦ Stanovili ste postup zberu údajov (existujúcich a/alebo dodatočných)? ◦ Kto uskutoční zber a ako dlho to bude trvať?	
ANALÝZA ÚDAJOV • Ako budete údaje analyzovať? • Aké kvantitatívne a kvalitatívne údaje budete chcieť analyzovať? • Aké analytické metódy použijete? • Máte interné kapacity na analýzu údajov? • Čo vám získané údaje hovoria? • Identifikovali ste hlavné témy, vzorce a trendy (v čase)? Máte jasno v tom, aké sú hlavné výsledky vášho projektu? • Existujú nejaké ďalšie (t. j. neočakávané) výsledky projektu? • Zistili ste, v akých oblastiach by sa vaša aktivita zameraná na podporu podnikavosti mladých ľudí mohla zlepšiť?	
POUŽITIE ÚDAJOV • Čo sa môžete z výsledkov hodnotenia dozvedieť? ◦ Reaguje váš projekt na potreby príjemcov/miestnych komún? ◦ Do akej miery boli dosiahnuté ciele a očakávané výsledky? ◦ Čo je potrebné zlepšiť vo vašich existujúcich alebo budúcich projektoch? ◦ Aké interné procesy je potrebné zlepšiť? • Máte k dispozícii komunikačné kanály a nástroje na zdieľanie a propagáciu toho, čo ste sa naučili? • Existuje priestor na rozšírenie alebo pokračovanie projektu? ◦ Poskytli ste relevantnú spätnú väzbu svojim kľúčovým zainteresovaným stranám (odpovede na otázky, ktoré ich zaujímajú, v písomnej alebo ústnej forme)? Boli ich zástupcovia pozvaní na diskusiu o zisteniach (ak to bolo potrebné)? ◦ Je známy stav projektu - dokončený, prebiehajúci atď.? Boli dosiahnuté stanovené ciele hodnotenia? ◦ Je potrebné vykonať zmeny v projekte? ◦ Dohodli ste sa, ako budete v projekte ďalej postupovať?	





14.3 Nástroje na použitie vo fáze prípravy hodnotenia

14.3.1 Matica logického rámca

Jedná sa o nástroj, pomocou ktorého môžete rekonštruovať logiku projektu, ktorý chcete hodnotiť.

Tabuľka 10: Matica logického rámca

Ciele	Merateľné ukazovatele (indikátory)	Spôsoby overovania	Dôležité predpoklady
CÍL: Širší problém, ktorý projekt pomáha riešiť	Kvantitatívne spôsoby merania alebo kvalitatívne spôsoby posudzovania dosiahnutia časovo ohraničeného cieľa	Hospodárne metódy a zdroje pre zistenie miery naplnenia alebo posúdenie ukazovateľov.	(Od cieľa k vyššiemu cieľu) Vonkajšie faktory nevyhnutné pre zabezpečenie trvácnosti cieľov v dlhodobom horizonte
ÚČEL: Bezprostredný vplyv na oblasť projektu alebo cieľovú skupinu, t.j. zmena alebo prínos, ktorý sa má projektom dosiahnuť.	Kvantitatívne spôsoby merania alebo kvalitatívne spôsoby posudzovania dosiahnutia časovo ohraničeného účelu	Hospodárne metódy a zdroje pre zistenie miery naplnenia alebo posúdenie ukazovateľov.	(Od účelu k cieľu) Vonkajšie podmienky, ktorých existencia je nevyhnutná, ak má účel projektu prispieť k dosiahnutiu cieľa projektu.
VÝSTUPY: Jedná sa o konkrétne produkty, ktoré majú byť v projekte vytvorené, aby mohol byť splnený jeho účel.	Kvantitatívne spôsoby merania alebo kvalitatívne spôsoby posudzovania dosiahnutia produkcie výstupov s jasne určeným termínom	Hospodárne metódy a zdroje pre zistenie miery naplnenia alebo posúdenie ukazovateľov.	(Od výstupov k účelu) Mimoprojektové faktory, ktoré by mohli v prípade, že by boli prítomné, limitovať úspešný pokrok od naplnenia výstupov k dosiahnutiu účelu projektu.
AKTIVITY: Ide o úlohy, ktoré treba vykonať, aby bolo možné vyprodukovať výstupy.	VSTUPY: Tabuľka rozpočtu projektu	Správa o finančnom výsledku podľa špecifikácie danej grantovou zmluvou	(Od aktivít k výstupom) Mimoprojektové faktory, ktoré by mohli v prípade, že by boli prítomné, limitovať úspešný pokrok od realizácie aktivít k dosiahnutiu výstupov projektu.

Zdroj: Ministerstvo pre medzinárodný rozvoj, 2007

Nasledujúca tabuľka uvádza ďalšie údaje o jednotlivých prvkoch matice logického rámca.

Tabuľka 11: Rozdiel medzi vstupmi, aktivitami, výstupmi, výsledkami a dopadom

Vstupy/ zdroje	Vstupy predstavujú zdroje, ktoré používame v projekte na jeho realizáciu, vrátane ľudských zdrojov, financií alebo vybavenia. Vstupy zabezpečujú, že je možné dosiahnuť zamýšľané výsledky projektu.
Aktivity	Aktivity sú činnosti spojené s dosiahnutím cieľov projektu. Inými slovami, aktivity vykonávajú pracovníci/zamestnanci, aby dosiahli ciele projektu.
Výstupy	Predstavujú prvú úroveň výsledkov spojených s projektom. Výstupy, ktoré sa často zamieňajú s "aktivitami", sú priame okamžité produkty, ktoré sú výsledkom projektu. Inými slovami, výstupy obvykle predstavujú to, čo projekt dosiahol v krátkodobom horizonte. Jednoduchý spôsob, ako určiť výstupy, je kvantifikovať projektové aktivity, ktoré majú priamu väzbu na cieľ projektu. Výstupy projektu môžu byť napríklad: počet zrealizovaných školení v oblasti podnikania, počet stretnutí s úspešnými podnikateľmi alebo počet vydaných vzdelávacích publikácií.
Výsledky	Ide o druhú úroveň výsledkov, ktoré súvisia s projektom. Táto úroveň sa týka strednodobých dôsledkov projektu. Môže to byť napríklad zlepšenie úrovne vedomostí o témach súvisiacich s podnikaním alebo založenie začínajúceho podniku. Je dôležité si uvedomiť, že výsledky by mali jasne súvisieť s cieľmi projektu.
Dopad	Dopad je tretou úrovňou projektových výsledkov. Ide o dlhodobý dôsledok alebo dôsledok, ktorý ovplyvňuje nielen priamych účastníkov projektu. Väčšinou je veľmi ťažké zistiť dopad projektu dosiahnutý výlučne hodnoteným projektom, pretože k rovnakému cieľu môže viesť niekoľko ďalších intervencií. Príkladom môže byť zvýšenie počtu nových podnikov v regióne, zníženie nezamestnanosti alebo počtu členov skupiny NEET v danom meste.

Zdroj: Rozdiel medzi vstupmi, aktivitami, výstupmi, výsledkami a dopadom, 2013

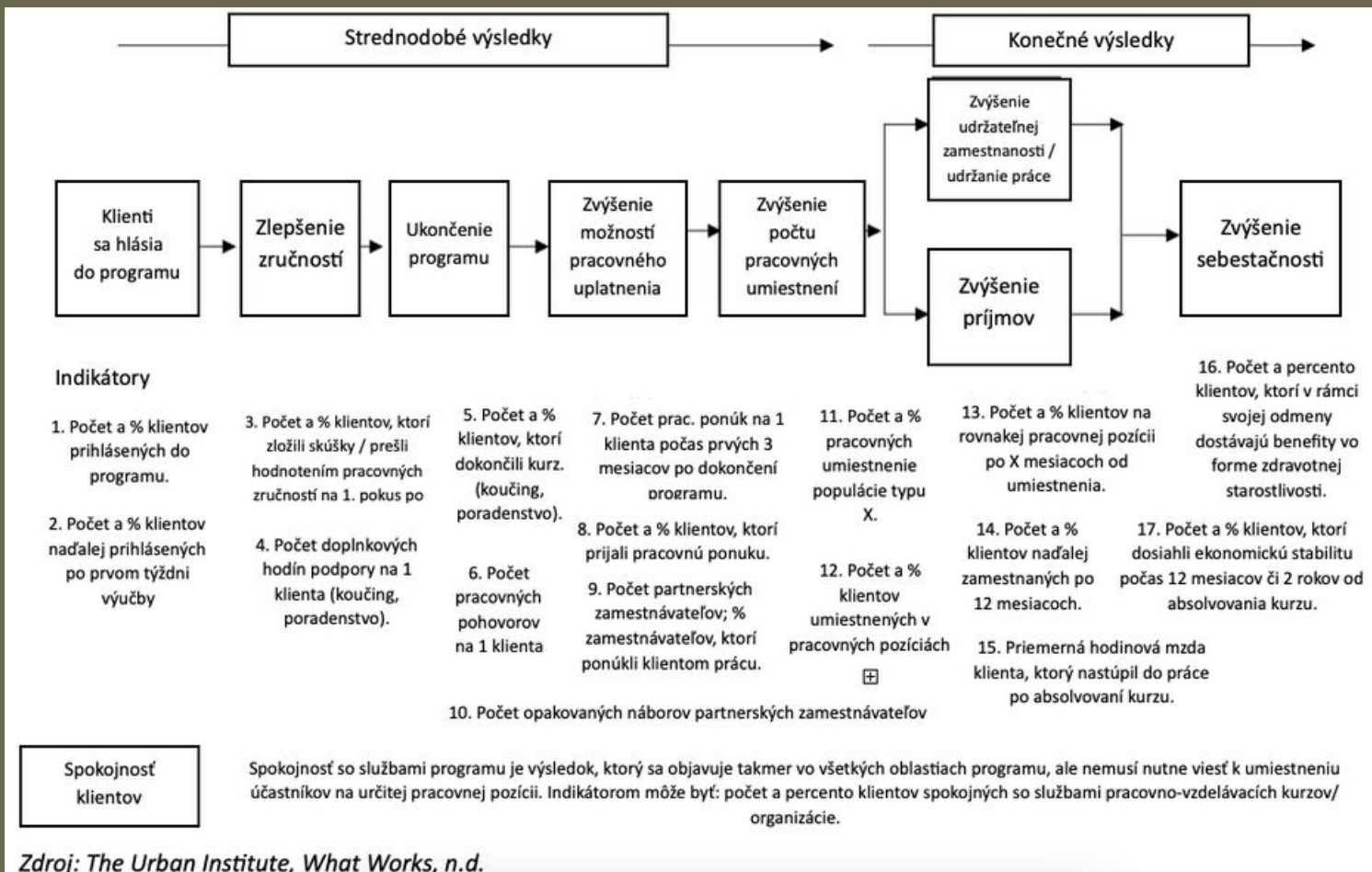
14.3.2 Indikátory výsledkov účastníkov projektu

Indikátory je možné vytvoriť pre rôzne fázy projektu. Na obrázku 7 sú uvedené príklady indikátorov výsledkov programu vzdelávania v oblasti zamestnanosti/rozvoja pracovnej sily (The Urban Institute, What Works, n.d.).

V závislosti od zložitosti a dĺžke trvania vášho projektu môžete projekt rozdeliť na niekoľko etáp a vypracovať indikátory výsledkov pre jednotlivé etapy programu.

Následuje Obrázok 6: Príklad indikátorov výsledkov účastníkov projektu





14.3.3 Identifikovanie zainteresovaných strán hodnotenia

Každý projekt/aktivita zameraná na podporu podnikavosti mladých ľudí môže mať viacero zainteresovaných strán. Vďaka poznaniu zainteresovaných strán dokážete zistiť, na aké otázky má hodnotenie odpovedať, akú má mať formu a kedy bude potrebné.

Tento zoznam zainteresovaných strán vám pomôže zistiť, kto môže mať záujem o vaše hodnotenie. Premyslite si, kto sa na hodnotení zúčastní a s kým budete zdieľať zistenia, aby sa odporúčania mohli realizovať.



Tabuľka 12: Zoznam zainteresovaných strán



Potenciálne zainteresované strany hodnotenia	Áno / Nie
Príjemcovia projektu (ktorí sa aktuálne zúčastňujú na projekte)	
Absolventi (príjemcovia, ktorí ukončili svoju účasť na projekte)	
Školitelia	
Mentori	
Inovačné centrá (zástupcovia)	
Podnikateľské akcelerátory (zástupcovia)	
Spoločnosti poskytujúce súkromný kapitál a/alebo rizikový kapitál	
Pracovníci projektu	
Kouči	
Anjelski investori	
Výskumní pracovníci	
Orgány miestnej samosprávy (zástupcovia)	
Partneri projektu	
Dobrovoľníci	
Iné inštitúcie realizujúce podobné projekty (zástupcovia)	
Miestni zamestnávateľia	
Kto ešte? (Doplňte tie, ktoré sa vás konkrétne týkajú)	

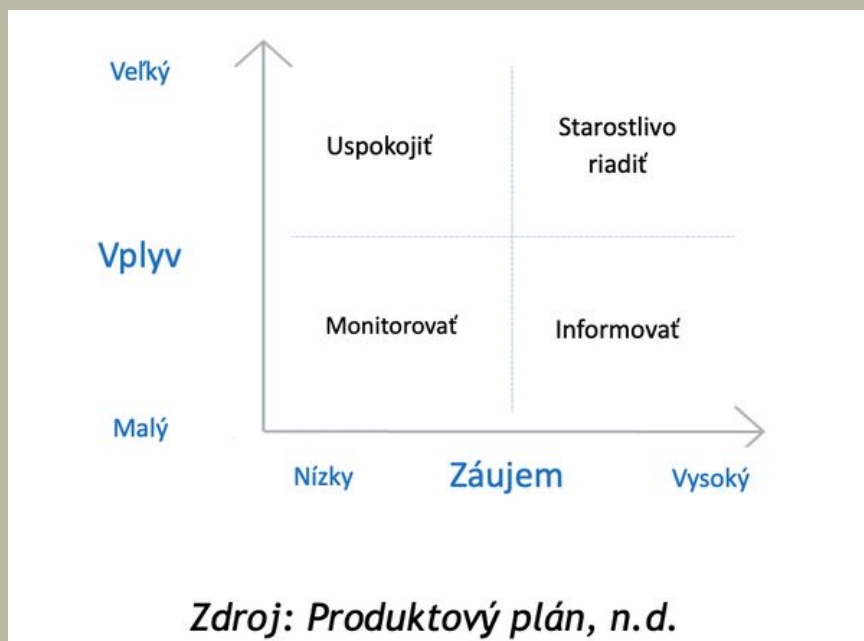
Zdroj: vlastné spracovanie

Potom, ako identifikujete zainteresované strany, porozmýšľajte nad pridanou hodnotou, ktorú tieto strany môžu priniesť do vášho hodnotenia a nad ich motiváciou zapojiť sa do procesu. Na základe týchto údajov sa rozhodnete, aký typ údajov, aké kľúčové závery a komunikačné kanály použijete.

Zainteresované strany môžete rozdeliť do 4 skupín podľa ich vplyvu, záujmu a úrovne účasti na vašom projekte (Product plan, n.d.).

- 1. Veľký vplyv, veľký záujem:** najdôležitejšie zainteresované strany. Mali by ste uprednostniť ich záujmy a zabezpečiť ich spokojnosť s hodnotením projektu - pravidelne ich informujte, pozývajte ich na dôležité stretnutia, žiadajte ich o spätnú väzbu.
- 2. Veľký vplyv, nízky záujem:** Vzhľadom na vplyv týchto strán by ste sa mali snažiť ich uspokojiť. Pretože však neprejavili hlboký záujem o váš projekt, mohla by ich príliš častá komunikácia z vašej strany odradiť. Mali by ste preto zvážiť, ako často ich kontaktovať aké a množstvo informácií im poskytovať.

Obrázok 7: Matica zainteresovaných strán podľa vplyvu - záujmu



3) **Nízky vplyv, vysoký záujem:** Tieto strany by ste mali pravidelne informovať a oslovovať.

4) **Nízky vplyv, nízky záujem:** Tieto strany pravidelne informujte, avšak neposkytujte im príliš veľa údajov.

14.4 Metódy a nástroje využívané vo fáze zberu údajov

Nižšie nájdete niekoľko metód a nástrojov, ktoré môžete použiť v tejto fáze hodnotenia.

14.4.1 Určenie vhodných metód na zber potrebných údajov

Vzhľadom na účel hodnotenie určite metódy a nástroje zberu informácií, ktoré budú pre tento účel najvyhovujúcejšie. Zhrnutie jednotlivých druhov nástrojov a metód zberu informácií nájdete vyššie v časti 9 "Zber údajov".

Tabuľka 13: Tabuľka pre plánovanie zberu údajov

Hodnotiaca otázka	Aké údaje sú pre váš účel najviac relevantné?	Ktoré údaje bude najľahšie zozbierať?	Zdroj informácií (interná, napr. projektová dokumentácia, projektový personál, príjemcovia projektu alebo externí, napr. miestne orgány, miestna podnikateľská komunita, vzdelávacie inštitúcie atď.)	Pri ktorých údajoch budete potrebovať pomoc so zberom?	Kto vám môže pomôcť? (napr. kolega, nezávislí experti, kolegovia partnera, účastníci projektu, externý hodnotiteľ)

Tabuľka 14: Kontrolný zoznam na identifikáciu nástrojov, ktoré je možné použiť na zhromažďovanie potrebných informácií

Hodnotiaca otázka	Metóda zberu údajov	Nástroj	Od koho budú údaje získavané	Kedy budú údaje získavané	Kde budú údaje získavané
Hodnotiaca otázka 1					
Hodnotiaca otázka 2					
Hodnotiaca otázka x					

Zdroj: vlastné spracovanie

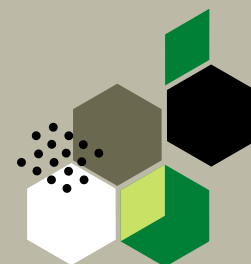
14.4.2 Osobný potenciál a ciele – nástroj na sebahodnotenie

Tento dotazník je vhodný na predbežné a následné meranie sociálnych zručností a osobných hodnôt účastníkov na posúdenie ich pokroku v projekte. Ide o asistované zisťovanie, pri ktorom niektorí účastníci (najmä obeť nútenej migrácie, ako sú utečenci, prisťahovalci alebo osoby so zdravotným znevýhodnením) nemusia byť schopní porozumieť všetkým otázkam a budú potrebovať asistenciu zo strany inštruktorov, aby poskytli požadované informácie.

Tieto a osobnostné testy boli inšpirované nástrojmi dostupnými na platformách smfa-jobnet.de a Psychometrics (navštívte stránku www.mfa-jobnet.de and www.psychometrics.com) s nevyhnutnými úpravami tak, aby zodpovedali tomuto modulu hodnotenia, však pôvodný zdroj obsahuje viac testov, ktoré vám môžu pomôcť posúdiť zamestnateľnosť uchádzačov.

Niže Tabuľka 15: Nástroj sebahodnoteniana posúdenie osobného potenciálu a cieľov uchádzača. Do tabuľky by sa mali doplniť aj:

- vek
- gender



Vzdelanie / Zručnosti	
V ktorých oblastiach som bol/-a doteraz aktívny/-a? Čo som sa naučil/-a?	
Čo som sa v tejto súvislosti naučil/-a?	
Aké zručnosti som vďaka tomu získal/-a? Aké zručnosti som si osvojil/-a pri každodenných činnostiach? Aké všeobecné kompetencie som získal/-a vďaka svojim profesným a mimoprofesným skúsenostiam?	
Aký odborný alebo iný výcvik som nadobudol/-a?	
Aké diplomy, osvedčenia, atď. som získal/-a?	
Ktoré z mojich diplomov sú v krajine aktuálneho pobytu uznávané?	
Ktoré nie sú uznávané?	
Kde som pracoval/-a? a) V domovskom štáte b) v inom štáte EÚ c) V iných štátoch Aké iné pracovné skúsenosti mám?	
Čo ma na školení/práci obzvlášť oslovilo, čo ma zaujalo, čo ma nadchlo?	
Akú mám ďalšiu kvalifikáciu (napr. jazykové kurzy, práca s počítačom, vodičský preukaz atď.)?	
Aké zručnosti a kompetencie som nadobudol/-a na rôznych miestach a v rôznych štátoch? (nielen v odbornej oblasti, ale aj v každodennom živote)	
Kde ich dnes využívam?	
Čo sa chcem naučiť?	
Ktoré zo svojich zručností môžem dobre využiť v krajine, v ktorej žijem?	
Existujú oblasti, v ktorých mám úplne iné zručnosti ako moji súčasní kolegovia a priatelia?	
Existuje povolanie, ktorému by som sa chcel/-a teraz venovať?	
Ak nie: Čím sa chcem živiť namiesto toho?	
Aké očakávania a predstavy som mal/-a, keď som prišiel/-a do tejto krajiny?	
Čo je iné, ako som očakával/-a?	
Je to pre mňa a) sklamanie? b) výzva?	
Ako môžem využiť kontakty, ktoré mám, pri realizácii svojich nápadov a plánov?	

Sebahodnotenie	
Čo sa mi v živote podarilo?	
V čom som bol/-a vždy mimoriadne dobrý/-á?	
Čo ma vždy bavilo?	
Ktoré svoje kompetencie/ zručnosti dôležité pre môj budúci profesionálny život chcem ďalej rozvíjať? V čom sa chcem ešte viac zlepšiť?	
Čo nerád / nerada robím?	
Ktoré z mojich zručností boli počas môjho pobytu v tejto krajine obzvlášť užitočné/dôležité/úspešné?	
Externé hodnotenie	
Aké zručnosti / silné stránky vidia vo mne iní?	
Čím som dokázal/-a inšpirovať/zaujať iných?	
Za čo som dostal/-a veľa pochvaly/uznania?	
Práca	
Ktorých 5 charakteristík by mala mať práca, aby mi vyhovovala?	
Ako si konkrétne predstavujem svoju budúcu prácu? Kde? S kým? Čo presne znamená moja práca?	
Aký je môj cieľ?	
Čo môžem urobiť, aby som dosiahol/-a svoj cieľ?	
S čím potrebujem pomôcť/podporiť? Čo presne potrebujem?	
S akými ťažkosťami/prekážkami sa môžem stretnúť?	

14.4.3 Sebahodnotiaci dotazník: Sociálne zručnosti a osobné hodnoty

Tento dotazník je vhodný na predbežné a následné meranie kompetencií účastníkov vyvinutých v projekte. Ako sme už uviedli vyššie, sebahodnotiace dotazníky nie sú jediným nástrojom na meranie pokroku. Môžu byť totiž subjektívne a niekedy môže zmena zaznamenaná týmto druhom nástrojov vyjadrovať pokles len preto, že vďaka školeniam si príjemca uvedomil svoje slabé stránky v určitej oblasti. Sebahodnotenie však možno doplniť inými formami externého hodnotenia, ktoré vykonávajú projektoví pracovníci (napríklad školitelia, mentori, psychológovia).

Tabuľka 16: Sebahodnotiaci dotazník na posúdenie sociálnych zručností a osobných hodnôt

+++ je viac pravdivé; ++ je pravdivé; + je menej pravdivé

Priezvisko, meno:

Dátum:

Zdroj: úprava podľa Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

	++	+	0	-	--
Sociálne zručnosti					
Komunikačné zručnosti					
Pozorne počúvam, čo a ako iní hovoria.					
Ostatní mi hovoria, že im dobre rozumiem.					
Aj vo väčších skupinách dokážem vyjadriť svoj názor tak, aby bol zrozumiteľný pre všetkých.					
Tímová spolupráca	++	+	0	-	--
Je pre mňa dôležité, aby tím dobre fungoval: preto sa so svojimi kolegami delím o dôležité skúsenosti a poznatky.					
Ale tiež sa mi páči, keď sa môžem učiť od iných.					
Ak je to dôležité pre skupinu, moje osobné záujmy dokážem dať do úzadia.					
Aktívne sa zapájam do skupinovej práce, napr. zvažujem, ako si najlepšie rozdeliť prácu.					
Schopnosť zvládať konflikty	++	+	0	-	--
Skôr ako sa kvôli niečomu rozčúlim, radšej sa o veciach pokojne porozprávam.					
Nemám problém akceptovať iné názory ľudí.					
Pri rozhovoroch dokážem ľahko zistiť, či ide o vecný problém, alebo či si dvaja ľudia osobne nerozumejú.					
Keď sa vyskytnú konflikty, snažím sa jednať ich alebo sa snažím nájsť riešenie, ktoré akceptujú všetci zúčastnení (nechcem vyhrať len ja).					

Schopnosť prijať kritiku					
Ak niekto kritizuje môj výkon alebo správanie, premýšľam nad tým, či môže mať pravdu.					
Ak chcem niekomu niečo vytknúť, vysvetlím to konkrétne a priateľským tónom.					
Chápem, že každý niekedy robí chyby.					
Komunikácia s ľuďmi					
Rád/rada oslovujem iných ľudí.					
Zvyčajne zostávam pokojný/-a a objektívny/-a, aj keď mi iní ľudia idú na nervy.					
Ak vidím, že je niekto rozčúlený, upokojím ho.					
Osobné hodnoty					
Spôľahlivosť					
Vždy chodím na dohodnuté stretnutia včas.					
Ak nemôžem dodržať termín stretnutia, včas sa ospravedlím.					
Pracovné úlohy vždy odovzdám načas.					
Nie je potrebné, aby ma niekto neustále kontroloval: ak mám nejakú úlohu, uvažujem o jej splnení sám/sama.					
Zmysel pre zodpovednosť					
Preberám zodpovednosť za to, čo robím.					
Starám sa o svoje zdravie.					
Dávam si veľký pozor, aby som nikoho neohrozil/-a.					
So zvereným vybavením alebo materiálom zaobchádzam s veľkou opatrnosťou.					

14.4.4 Dotazník - hodnotenie vlastných zručností

Tento dotazník je vhodný na meranie pokroku účastníka pred aj po uskutočnení projektu. Je potrebné poznamenať, že sebahodnotiace dotazníky nie sú jediným nástrojom na meranie progresu. Môžu byť totiž subjektívne a niekedy môže zmena zaznamenaná týmto druhom nástrojov vyjadrovať pokles len preto, že vďaka školeniam si príjemca uvedomil svoje slabé stránky v určitej oblasti
+++ je viac pravdivé; ++ je pravdivé; + je menej pravdivé.

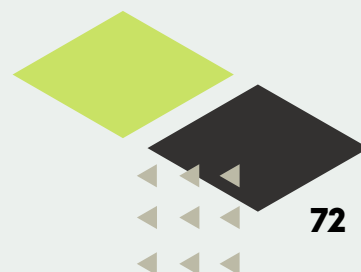
Tabuľka 17: **Sebahodnotiaci dotazník na posúdenie vlastných zručností**

Zdroj: úprava podľa Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).



1.Sebahodnotenie	+++	++	+
Samostatnosť			
Rozhodujem sa sám / sama			
Vytváram si vlastný názor a prezentujem ho			
Preberám zodpovednosť za svoje činy			
Plánujem a realizujem prácu bez pomoci iných			
V prípade potreby požiadam o pomoc iných			
Dokážem sa presadiť			
Flexibilita, pružnosť			
Viem sa prispôbiť novej situácii			
Dokážem robiť viac rôznych úloh naraz			
Som otvorený/-á novým alebo nezvyčajným nápadom			
Dokážem ľahko prejsť z jednej úlohy na druhú			
Kreativita			
Dokážem nájsť riešenia problémov			
Dokážem si pomôcť sám / sama			
Skúšam nové možnosti			
Som nápaditý/á a vynalézavý/á			
Aj s malými prostriedkami dokážem dosiahnuť veľa			
2. Sociálne kompetencie			
Komunikačné zručnosti			
Jasne sa vyjadrujem ústne aj písomne			
Pýtam sa, ak niečomu nerozumiem			
Dokážem počúvať			
Nesúdim a nerobím unáhlené závery			
Schopnosť riešiť konflikty			
Dokážem povedať nie			
Akceptujem iné hodnotenia / názory			
Dokážem ponúknuť konštruktívnu kritiku a aj na ňu primerane reagovať			
Dokážem rozpoznať napätie a rozprávať o ňom			
Dokážem sa vyrovnáť so svojimi silnými a slabými stránkami			

Schopnosť pracovať v tíme	+++	++	+
Akceptujem prijaté rozhodnutia			
Dokážem nájsť riešenie spolu s ostatnými			
Nemusím stáť na čele skupiny			
Zdieľam zodpovednosť za výsledky práce			
Dokážem prebrať zodpovednosť v skupine			
3. Metodické kompetencie			
Technika učenia a práce			
Viem, kde a ako získam informácie			
Dokážem sa dobre sústrediť			
Som vytrvalý/-á			
Dokážem si správne rozdeliť svoje sily			
Organizácia práce			
Vytváram si plán práce a kontrolujem ho			
V mojej práci dokážem rozpoznať súvislosti			
Viem predvídať dôsledky a odhadnúť ich			
Dokážem rozpoznať podstatu veci			
4. Profesionálne kompetencie			
Odborné znalosti			
Ovládam podmienky v odbornej oblasti			
Poznám pravidlá a normy svojej práce			
Mám technické / jazykové znalosti			
Mám dobré všeobecné vzdelanie			
Praktické vedomosti			
Uplatňujem odborné vedomosti			
Prácu vykonávam správne			
Využívam to, čo som sa naučil/-a			
Celkom			



14.4.5 Testy využívané na meranie úrovne rozvoja zručností

Existuje viacero testov, ktoré už boli vyvinuté a ktoré možno využiť ako pomôcku pri hodnotení podnikateľských zručností príjemcov projektov/aktivít zameraných na podporu podnikavosti mladých ľudí (zakladateľov nových start-upov/podnikov). Meranie zručností účastníkov vášho projektu vám pomôže pri plánovaní a optimalizácii projektu.

Tieto psychometrické testy vychádzajú z nástrojov dostupných na platformách mfa-jobnet.de a Psychometrics (navštívte stránku www.mfa-jobnet.de a www.psychometrics.com) a boli upravené tak, aby zodpovedali tomuto modulu hodnotenia. Pôvodný zdroj obsahuje viac testov, ktoré vám môžu pomôcť posúdiť potenciál účastníka.

Nižšie uvádzame niekoľko testov, ktoré môžete použiť:

- Test inšpirácie (Inspire)
- Test informovanosti
- Test zručností
- Test vytvárania sietí



Test inšpirácie (IT)

Každý projekt zameraný na podnikavosť má iné požiadavky na jeho úspešnú realizáciu. Test IT umožňuje prijímateľovi špecifikovať dôležitosť vhodnosti osobnosti potenciálneho účastníka s požiadavkami projektu, ktorý organizácia začína realizovať, a ideálne skóre, ktoré by mal dosiahnuť. Tieto hodnotenia sa následne využívajú na preskúmanie toho, do akej miery projekt príjemcu zodpovedá požiadavkám celej projektovej činnosti.

Výhody testu IT

IT test poskytuje komplexné obraz o osobnosti účastníka a zároveň ukazuje, akým spôsobom bude:

- realizovať svoj projekt
- komunikovať s ľuďmi
- riešiť problémy
- riadiť zmeny
- zvládať stres

Príklady otázok pre rozhovor

ENERGIA A MOTIVÁCIA

Energia

- Povedzte mi niečo o projekte, na ktorom ste pracovali v minulosti, a ktorý si vyžadoval veľa energie a nasadenia. Aké boli vaše povinnosti? Aký bol konečný výsledok?
- Vymenujte niektoré z najnáročnejších vecí, ktoré ste realizovali. Ako ste ich zvládli?
- Každému niekedy dôjde energia. Povedzte mi o situácii, keď ste museli pracovať na úlohe, ktorá bola príliš náročná. Čo ste urobili? Čo sa nakoniec stalo?

Ambícia

- Povedzte mi o situácii, kedy ste sa museli veľmi snažiť, aby ste dosiahli úspech.
- Povedzte mi o nejakých náročných cieľoch, ktoré ste si stanovili, a o tom, ako ste ich dosiahli.
- Opíšte situáciu, v ktorej ste zaujali sa vzdali vlastnej súťaživosti, aby ste dosiahli úspech.
- Mali ste niekedy projekt, v rámci ktorého takmer nebol priestor na kariérny postup? Aké to pre vás bolo?

Líderstvo

- Aké skúsenosti máte s vedením ľudí? Aké to pre vás bolo? Čo bolo na tejto skúsenosti pozitívne? Čo by ste urobili inak? Mohla/mohol by ste mohli byť efektívnejším lídrom? Ako?
- Porozprávajte mi o situácii, keď ste museli presvedčiť ľudí, aby vás nasledovali. Čo ste urobili? Podarilo sa vám získať ľudí na vašu stranu?
- Povedzte mi o situácii, keď ste čelili ťažkostiam vo svojom tíme. O aký bol problém šlo a ako ste ho prekonali?
- Porozprávajte o istuácii, kedy ste sa ujali vedúcej úlohy bez toho, aby vás o to niekto požiadal.
- Uveďte príklad náročnej situácie, kedy ste prevzali úlohu lídra. O akú úlohu šlo?
- Povedzte mi o situácii, keď ste museli nasledovať vedenie niekoho iného.

Postup IT testu:

Testy budú zdrojom referenčných hodnôt pre váš projekt. Vyhodnotí sa výkonnosť príjemcu a vypracuje sa správa príjemcu.

- Vytvorenie referenčných hodnôt - pozorovatelia budú spolupracovať s príjemcami na vytvorení referenčných hodnôt pre projektovú aktivitu. Jedným z najefektívnejších spôsobov, ako tieto požiadavky identifikovať, je zhromaždiť údaje od ľudí, ktorí projekt dobre poznajú. Tieto osoby, ktoré sú dobre oboznámené s projektom, môžu hovoriť o znalostiach, zručnostiach a vlastnostiach, ktoré sú nevyhnutné na to, aby konkrétna osoba úspešne absolvovala projekt.
- Hodnotenie účastníkov - na hodnotenie účastníkov použite hodnotiaci nástroj.
- Hodnotenie osoby - po absolvovaní testu inšpirácie (IT testu) môže pozorovateľ vytvoriť správu, v ktorej uvedie, do akej miery zodpovedajú osobnostné vlastnosti účastníka požiadavkám projektovej aktivity.

Správa z absolvovania IT testu okrem iného poskytuje:

- celkové skóre vhodnosti pre projektovú aktivitu - ktoré je možné rýchlo vyhodnotiť na základe celkovej zhody uchádzačov s referenčnými hodnotami projektu;
- profil účastníka, ktorý pomôže identifikovať konkrétne oblasti, v ktorých je / nie je vhodným uchádzačom,
- hĺbkový opis správania účastníka v spoločnom pracovnom priestore pomôže zamerať sa na oblasti neistoty pri následných rozhovoroch a
- validita profilu - hodnotí, do akej miery bol dotazník vyplnený úprimne, a nie prehnane pozitívnym alebo neobvyklým spôsobom.

Zdroj: úpravené podľa Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

Test informovanosti (AT)

Cieľom aktivít zameraných na podporu podnikavosti mladých ľudí je rozvoj podnikateľských zručností. Cieľom tohto testu je preto poskytnúť prehľad rôznych kompetencií a mäkkých zručností, ktoré je potrebné rozvíjať, spolu s opatreniami, ktoré sa hodnotia, a zručnosťami, ktoré sa testujú.



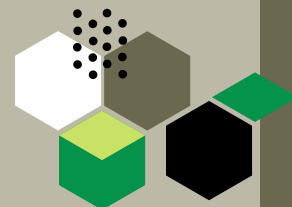
1. **Samostatné konanie** - pripravenosť prijať zodpovednosť, flexibilita, odolnosť, samostatná iniciatíva, primeraná asertivita, časový manažment, pripravenosť zlepšiť výkon svojho tímu na základe spätnej väzby a reflexívneho učenia.
2. **Tímová práca** - rešpektovanie druhých, spolupráca, vyjednávanie, presviedčanie, prispievanie do diskusií, uvedomovanie si vzájomnej závislosti s ostatnými.
3. **Kultúrna tolerancia/citlivosť** - byť schopný, rešpektovať ľudí iných kultúr, nediskriminovať ľudí iných kultúr.
4. **Informovanosť o podnikaní a zákazníkoch** - základné pochopenie kľúčových faktorov úspechu v podnikaní a dôležitosť zaistenia spokojnosti zákazníkov a budovania ich lojality.
5. **Kritické myslenie** - objektívny zber a analýza údajov, vytváranie podložených úsudkov.
6. **Riešenie problémov** - analýza faktov a okolností s cieľom určiť príčinu problému, identifikovať a vybrať vhodné riešenia.
7. **Komunikácia** - schopnosť účinne prispôbovať informácie účelu a publiku a používať najlepšie dostupné nástroje na ich zdieľanie.
8. **Časový manažment** - Schopnosť plánovať a organizovať svoj čas v rámci rôznych činností.
9. **Flexibilita** - Schopnosť pracovať v neustále sa meniacom prostredí a snaha hľadať obojstranne výhodné riešenia.
10. **Odolnosť** - Schopnosť pracovať pod tlakom.
11. **Efektívnosť** - Uplatňovanie pravidla 80/20 a ďalších techník na dosiahnutie vyšších výsledkov v kratšom čase. Prepínanie medzi rôznymi úlohami a efektívny pokrok zo dňa na deň.
12. **Vytváranie sietí kontaktov** - Rozvíjanie siete umožní vytvoriť podnikateľské príležitosti, partnerské dohody, nájsť subdodávateľov alebo budúcich zamestnancov. Rozširuje obzory v oblasti PR a odovzdávania správneho posolstva na všetkých stranách.
13. **Budovanie značky** - Budovanie konzistentnej osobnej a obchodnej značky prispôbenej správne publiku.
14. **Predaj** - nemať zábrany pri oslovovaní potenciálnych klientov a vytváraní nových podnikateľských príležitostí. Nájsť správne predajné kanály a intenzívne investovať do ich rozvoja. Budovanie predajných lievikov a predvídateľných príležitostí na rast príjmov.

Pomoc poskytnutá príjemcovi projektu v oblasti poznania jeho typu osobnosti je prvým krokom na ceste k osobnému rozvoju a podnikateľskému rastu. Test AT napomáha príjemcom pochopiť ich silné stránky, preferované pracovné štýly a v konečnom dôsledku vidieť ich potenciál. Pri individuálnom používaní testu AT na získanie obrazu o sebe samom a ujasnenie svojich cieľov, pomáha test AT vyššiu mieru porozumenia a ocenenia v rámci tímu – a umožňuje tímu lepšie spolupracovať.

Test AT sa môže vykonávať buď v rámci osobných rozhovorov, alebo praktických cvičení v tímoch.

Výhody testu AT:

- lepšie pochopenie seba samého a druhých
- zlepšenie komunikačných zručností
- schopnosť porozumieť si navzájom a obmedziť konflikty
- poznanie svojho osobného a pracovného štýlu, silných stránok a oblastí potenciálneho rozvoja



Otázky pre rozhovor

SEBAVEDOMIE

Ak sa v projekte požaduje, aby bol jednotliviec sebavedomý a cítil sa dobre pri kontakte s ľuďmi v rôznych spoločenských situáciách, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Uveďte príklad situácie, keď ste museli komunikovať so skupinou neznámych ľudí v súvislosti s prácou. Čo ste urobili? Aký bol výsledok?
- Povedzte mi o situácii, keď ste sa museli chovať sebaisto v spoločnosti, aby ste dosiahli nejaký cieľ.

PRESVIEDČANIE

Ak si projekt vyžaduje osobu, kto nemá problém s vyjednávaním, predajom, ovplyvňovaním ostatných a snahou presvedčiť ľudí alebo zmeniť ich uhol pohľadu, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Uveďte príklad situácie, kedy ste niekoho presvedčili, aby si niečo kúpil? Čo ste urobili, aby ste ho/ju presvedčili?
- Povedzte mi o situácii, kedy ste dosiahli, že niekto zmenil názor. Čo ste urobili/povedali, že sa tieto osoby začali pozeráť na vec z vášho uhlu pohľadu?
- Povedzte, kedy ste použili vyjednávanie, aby ste dosiahli to, čo ste chceli. Aký bol výsledok?

INICIATÍVA

Ak si projekt vyžaduje osobu s vysokou mierou iniciatívy, ktorá dokáže identifikovať nové príležitosti a prijímať výzvy, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Uveďte príklad, kedy ste dokončili projekt bez podpory iných. Aký bol výsledok?
- Povedzte mi o príležitosti, ktorú ste identifikovali a ktorú ostatní prehliadli.
- Opíšte nejaké nové výzvy, ktoré ste prijali bez podpory ostatných.
- Uveďte niektoré nové povinnosti, ktoré ste na seba prevzali dobrovoľne.
- Keď identifikujete potenciálnu príležitosť, čo potrebujete predtým, ako na nej začnete pracovať?
- Čomu dávate prednosť, stabilným úlohám a povinnostiam alebo často sa meniacim úlohám a povinnostiam. Prečo?
- Povedzte mi o príležitostiach, pri ktorých ste prejavili iniciatívu.
- Uveďte niekoľko príkladov, kedy ste prejavili iniciatívu.

Test mäkkých zručností (SST)

Tento test poukazuje na náročnosť rozvíjania kompetencií, ktoré uvádza test informovanosti a následne navrhuje konkrétnu vedomostnú bázu (lekcie), vďaka ktorým je ju možné dosiahnuť.

Test SST pomáha účastníkom a členom ich tímu zoznámiť sa so štýlom riešenia konfliktov jednotlivých členov tímu, identifikovať potenciálne problémy a stanoviť ciele, akým spôsobom by mali riešiť konflikty ako skupina. V prípade zabehnutých tímov pomáha test SST členom tímu pochopiť rôzne konfliktné správanie, ktoré sa v tíme vyskytuje, identifikovať výzvy tímu pri zvládaní konfliktov a nájsť konštruktívne spôsoby, ako tieto výzvy zvládnuť.

Test SST sa môže realizovať ako osobný rozhovor, alebo ako praktické cvičenie v tímoch.

Test SST uvádza päť rôznych spôsobov riešenia konfliktov, ktoré sú zaradené do dvoch oblastí:

- Asertivita – miera, do akej sa človek snaží uspokojiť svoje vlastné potreby.
- Spolupráca – miera, do akej sa človek snaží uspokojiť potreby iných.

Výhody testu SST – Prečo organizácie využívajú testy SST?

- Vyplnenie krátkého dotazníka trvá len niekoľko minút a môžete ho vyplniť online pred školením alebo v papierovej podobe na mieste.
- Poskytuje pragmatický, situačný prístup k riešeniu konfliktov, riadeniu zmien, rozvoju líderstva, komunikácii, udržiavaniu účastníkov a ďalším oblastiam.
- Umožňuje vašej organizácii začať produktívny dialóg o konfliktoch.
- Môže sa používať ako samostatný nástroj pre jednotlivcov, v procese skupinového vzdelávania, alebo ako súčasť štruktúrovaného vzdelávacieho workshopu.

Otázky pre rozhovor

SPOLÁHLIVOSŤ

Ak hľadáte účastníkov (príjemcov) s vysokou mierou spoľahlivosti, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Povedzte mi o projekte, ktorý ste nemohli dokončiť načas. Čo sa stalo? Čo by ste urobili inak?
- Vyhovuje vám, ak necháte projekt nedokončený, ak sa vyskytne niečo iné?
- Uveďte príklad úlohy, na ktorej dokončení ste museli pracovať dlhšie, ako je váš bežný pracovný čas. Aká to bola skúsenosť?
- Môžete opísať situáciu, keď ste museli zmeniť priority a ponechať úlohu, na ktorej ste pracovali, nedokončenú? Čo sa stalo? Ako ste dokončili prvú úlohu?
- Povedzte, kedy bolo pre vás ťažké dokončiť úlohu. Čo sa stalo a ako ste vyriešili ťažkosti?
- Opíšte situáciu, kedy ste museli pracovať mimoriadne tvrdo, aby ste svoje úlohy dokončili podľa plánu.



VYTRVALOSŤ

Ak si projekt vyžaduje osobu s vysokou mierou vytrvalosti, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Povedzte mi o náročnej úlohe, ktorú ste nedávno dokončili. Čím bola náročná? Ako sa vám podarilo prekonať ťažkosti/prekážky?
- Opíšte obdobie, keď ste museli dokončiť veľké množstvo nudných/nezaujímavých úloh. Ako ste sa motivovali k ich splneniu?
- Uveďte príklad projektu, ktorého ste sa vzdali, pretože jeho dokončenie vyžadovalo vynaloženie neprimeraných prostriedkov.
- Povedzte mi o situácii, kedy ste preukázali vysokú mieru vytrvalosti.
- Povedzte mi o prekážkach, ktoré ste prekonal, a ktoré si vyžadovali veľkú vytrvalosť.
- Uveďte príklad niečoho, čoho ste vzdali, pretože ste sa domnievali, že to nestojí za námahu.

Ak projekt zahŕňa najmä úlohy, ktoré sa dajú rýchlo dokončiť, a neobsahuje príliš mnoho prekážok, ktoré treba zvládnuť, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Uveďte príklad projektu, ktorého ste sa vzdali, pretože jeho dokončenie vyžadovalo vynaloženie neprimeraných prostriedkov.
- Opíšte obdobie, keď ste mali veľa nudnej práce, ktorú ste museli dokončiť. Ako ste sa motivovali?
- Pracovali ste niekedy na projekte, kde sa od vás vyžadovala len nenáročná práca a nepredstavovala žiadne výzvy? Aké to pre vás bolo? Bolo to príjemné alebo nepríjemné?

ZMYSEL PRE DETAIL

Ak projekt zahŕňa úlohy, ktoré si vyžadujú prácu s množstvom podrobných údajov alebo podrobný prieskum, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Opíšte projekt, na ktorom ste pracovali a ktorý si vyžadoval veľa detailnej práce.
- Akú najpodrobnejšiu prácu ste museli vykonať?
- Čo je pre vás horšie, dokončiť projekt neskoro, alebo ho dokončiť načas s nejakými nedostatkami?
- Aké úlohy ste museli v minulosti realizovať, ktoré si vyžadovali, aby ste venovali veľkú pozornosť detailom?

Ak projekt nezahŕňa posúdenie veľkého množstva podrobnej práce, ale vyžaduje si niekoho, kto sa zameriava na globálne problémy, osvedčené postupy alebo záležitosti, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Povedzte mi o situácii, kedy ste ignorovali detaily a zamerali sa na celkový obraz.
- Povedzte mi o situácii, kedy sa ľudia vo vašom tíme príliš sústredili na detaily a unikli im širšie súvislosti. Čo ste urobili, aby ste im pomohli rozšíriť ich obzor? Stáva sa niekedy, že človek trávi príliš veľa času skúmaním menej dôležitých detailov?
- Aké máte skúsenosti s určovaním stratégie/skúmaním širších súvislostí/stanovením vyšších cieľov a priorít?

DODRŽIAVANIE PRAVIDIEL

Ak má projekt veľa veľa procesov a pravidiel, ktoré je potrebné prísne dodržiavať, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Opíšte svoje predchádzajúce skúsenosti s prácou vo veľmi štruktúrovanom prostredí, na ktoré sa vzťahuje veľké množstvo pravidiel.
- Opíšte svoje skúsenosti s prácou v prostredí, kde neexistuje štruktúra alebo pravidlá týkajúce sa spôsobu práce.
- Môžete uviesť príklad, kedy ste museli ignorovať pravidlá alebo postupy, aby ste úspešne dokončili svoju prácu?
- Ako určujete, kedy je možné ignorovať niektoré postupy/pravidlá? Existujú situácie, v ktorých by sa podľa vás mali pravidlá dodržiavať stále? Ako určujete, kedy to je?



Ak sa v projekte neuplatňujú takmer žiadne postupy a pravidlá a od jednotlivca sa požaduje, aby určil najlepší spôsob, ako splniť svoje úlohy, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Povedzte mi o niektorých neefektívnych pravidlách, ktoré bolo potrebné neustále dodržiavať v inovačnom centre alebo podnikateľskom inkubátore, kde ste predtým pôsobili.
- Môžete mi uviesť príklad, kedy ste museli ignorovať pravidlá alebo postupy, aby ste úspešne splnili svoje úlohy?
- Ako určujete, kedy je možné postupy/pravidlá ignorovať? Existujú situácie, kedy by sa podľa vás mali dodržiavať stále? Ako určujete, kedy to je?
- Ako často sa stretávate s pravidlami/postupmi, ktoré by podľa vás už nemali platiť?
- Ako dobre sa vám pracuje na úlohách, ku ktorým vám nikto nedal žiadne pokyny/inštrukcie? Teší vás táto voľnosť? Priali by ste si mať spätnú väzbu, vďaka ktorej by ste sa uistili, že úlohy vykonávate správne?

PLÁNOVANIE

Ak projekt zahŕňa veľa krátkodobého a dlhodobého plánovania, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Povedzte mi o úlohe, ktorú ste dokončili a ktorá si vyžadovala značnú mieru plánovania.
- Uveďte príklad dlhodobého cieľa alebo plánu, ktorý ste si stanovili. Splnili ste svoje ciele? Do akej miery bol váš plán efektívny?

Zdroj: úprava podľa Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).





Hlavným cieľom testu je zlepšenie v oblasti vytvárania sietí kontaktov a výmeny poznatkov v rámci projektov/aktivít zameraných na podporu podnikavosti mladých ľudí a umožniť tak vytvoriť úspešné inovačné ekosystémy v rámci celej Európy.

Prínosy testu NT:

- Vzájomné prepojenie vašich záujmov a preferencií s rôznymi aktivitami, úlohami, nastavením projektov a kariérou.
- Test NT poskytuje výsledky, ktoré môžete využiť, ak s podnikaním ešte len začínate.

Vytváranie sietí kontaktov sa realizuje buď formou osobných rozhovorov, alebo praktických cvičení v tímoch.

Otázky pre rozhovor

ŠTÝL RIEŠENIA PROBLÉMOV

o INOVÁCIA

Ak si projekt vyžaduje kreatívnu a inovatívnu osobu, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Uved'te príklad problému, ktorý ste vyriešili inovatívnym spôsobom.
- Uved'te originálne/kreatívne/nové riešenie, ktoré ste navrhli pri riešení problému.
- Pri riešení problému sa najprv zameriate na to, ako sa postupovalo predtým, alebo navrhnete úplne nové riešenie?
- Aké sú výhody/nevýhody použitia minulých riešení?
- Aké boli vaše najkreatívnejšie nápady pri riešení úlohy?
- Keď niečomu nerozumiete, pýtate sa, kým to nepochopíte?
- Spochybňujete často to, čo sa považuje za normálne?
- Radi pozorujete ľudí? Spochybňujete často to, čo sa považuje za normálne?
- Radi sledujete, čo sa deje vo svete v oblasti inovácií?
- Pozorujete, ako sa ľudia správajú v situáciách, ktoré sa môžu týkať vášho podnikania (napr. kde a ako jesť, piť, obliekať sa, nakupovať atď.) Pozorujete svet okolo seba? Prichádzajú vám na um nápady na nové výrobky a služby?
- Ste dobrodružný, šťastný a vyhľadáвате nové zážitky?

Ak si projekt nevyžaduje veľkú schopnosť riešiť problémy alebo ak sú pre riešenie problémov potrebné len postupné zmeny či praktické riešenia, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Pri riešení problému sa najprv zameriate na to, ako sa postupovalo predtým, alebo prídete s úplne novým riešením?
- Akú hodnotu vidíte v tom, že sa držíte zavedených spôsobov riešenia úlohy?
- Aké sú výhody/nevýhody používania minulých riešení?
- Aké boli vaše najpraktickejšie riešenia problémov?
- Označili by ste sa ako inovatívnu alebo praktickú osobu?



◦ ANALYTICKÉ MYSLENIE

Ak si projekt vyžaduje analýzu veľkého množstva údajov a logický, opatrný a premyslený prístup k rozhodovaniu, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Koľko informácií potrebujete, aby ste sa dokázali bez obáv rozhodnúť? Ako tieto údaje získate?
- Povedzte mi o rozhodnutí, ktoré ste urobili na základe zhromaždenia rozsiahleho množstva údajov a diskusie s ostatnými. Ako to dopadlo? Bola vaša opatrnosť na mieste, alebo ste mohol/a rozhodnúť rýchlejšie?
- Opísali by vás vaši priatelia ako analytického a kalkulujuceho človeka alebo intuitívneho a spontánneho? Prečo?
- Akým procesom prechádzate, kým urobíte rozhodnutie?
- Povedzte mi o dôležitom rozhodnutí, ktoré ste museli urobiť rýchlo.

Ak si projekt vyžaduje rýchle rozhodovanie, kde nie je možné zhromaždiť rozsiahle množstvo údajov, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Koľko informácií potrebujete mať, aby ste sa dokázali bez obáv rozhodnúť? Ako tieto údaje získate?
- Povedzte mi o rozhodnutí, ktoré ste urobili inštinktívne. Ako to dopadlo? Do akej miery vám vyhovuje rozhodovať sa týmto spôsobom?
- Opísali by vás vaši priatelia ako analytického a vypočítavého človeka alebo intuitívneho a spontánneho? Prečo?
- Kedy ste sa pri rozhodovaní museli spoľahnúť na svoju intuíciu?

ZVLÁDANIE TLAKU A STRESU

◦ SEBAOVLÁDANIE

Ak projekt vyžaduje od jednotlivca (príjemcu) vysokú mieru sebaovládania, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Čo robíte, keď vás správanie druhých frustruje? Povedzte mi o situácii, kedy ste cítil / a frustráciu zo správania člena tímu.
- Uveďte príklad, kedy ste boli na niekoho nahnevaný pri plnení úloh. Čo ste urobili?
- Opíšte predchádzajúcu skúsenosť pri plnení úlohy, pri ktorej ste sa často stretávali s rozčúlenými ľuďmi.
- Aké máte skúsenosti s jednaním s nahnevanými zákazníkmi?
- Povedzte mi o situácii, kedy ste museli riešiť problém s nahnevaným zákazníkom. Čo ste urobili? Aké boli výsledky? Ako ste sa potom cítili?

◦ ODOLNOSŤ VOČI STRESU

Ak projekt vyžaduje dosahovanie výsledkov v prostredí s vysokou mierou stresu, zvážte niektoré z nasledujúcich otázok:

- Čo robíte, aby ste zmiernili stres?
- Ako znášate stres?
- Uveďte, kedy ste riešili úlohu v extrémnom strese.
- Aké typy činností považujete za stresujúce?
- Povedzte mi o situácii, kedy ste mali problém zvládnuť stresujúce úlohy. Čo ste urobili, aby ste to zvládli?
- S akým typom stresu sa vyrovnávate veľmi ťažko?
- Existujú stresujúce činnosti, s ktorými sa nedokázate vyrovnáť? Aké to sú?
- Čo považujete za najviac stresujúce?
- Pri akých druhoch extrémneho stresu ste museli plniť úlohy?
- Aké boli niektoré z najviac stresujúcich vecí, na ktorých ste sa podieľali?

Zdroj: úprava podľa Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

14.4.6 Nástroj „Business Model Canvas“

Šablóna pre tvorbu obchodného modelu "Business Model Canvas" (BMC) je vhodným nástrojom pre hodnotenie začínajúceho podniku, tzv. start-upu, na začiatku a na konci projektu - a pomáha tak určiť úroveň rozvoja podniku.

Obrázok 8: Business Model Canvas

The Business Model Canvas		Navrhnete pro:	Autor návrhu:
Kľúčoví partneri: → Kto sú naši najdôležitejší partneri? Aké zdroje používame? Ktoré kľúčové aktivity prevezmú naši partneri? Akým spôsobom zabezpečíme ich trvalú integráciu?	Kľúčové aktivity: → Realizáciu akých aktivít vyžaduje naše zabezpečenie ponuky, ktorú ponúkame? Kľúčové zdroje: → Aké zdroje sú potrebné pre zabezpečenie našej ponuky?	Hodnota pre zákazníka: → Aké hodnoty vytvárame pre zákazníkov? Riešite ich problémy, plníte ich potreby alebo pre nich plníte nejaké úlohy?	Vzťahy so zákazníkmi → Aký druh vzťahov očakávajú segmenty zákazníkov? Aké vysoké sú súvisiace náklady? Kanály: → Akými kanálmi chcú byť zákazníci oslovení?
Štruktúra nákladov: → Ktoré sú najdôležitejšie a najdrahšie zložky nákladov? Ktoré z hlavných aktivít, partnerov a zdrojov sú najdrahšie?		Zdroje príjmov: → Akú cenu sú zákazníci ochotní zaplatiť? Koľko platia teraz, za čo a ako? Akým podielom prispievajú jednotlivé zdroje príjmov?	

Zdroj: Strategyzer, n.d.

Ako BMC použiť?

BMC môže slúžiť východiskový bod pri formovaní podnikateľského nápadu a mal by zaistiť, aby potenciálny podnikateľ venoval pozornosť všetkým dôležitým aspektom rozvoja podnikateľského nápadu. BMC je sumarizáciou nápadu/modelu. Nasledujúce otázky by mali pomôcť zhodnotiť myšlienku z rôznych perspektív.

Nižšie uvádzame prehľad krokov, ako môžete použiť nástroj „Business Model Canvas“ pri hodnotení projektu/ aktivít zameraných na podnikavosť:

Rozvoj podnikateľského/projektového nápadu z pohľadu začínajúceho podnikateľa

- Ktorý nápad/plán je pre mňa najvhodnejší?
- V čom sa líši od ostatných?

Požiadavky zakladateľa

- Akú mám kvalifikáciu, silné a slabé stránky?
- Akých partnerov mám alebo potrebujem?

Prehľad trhu

- Aká je moja cieľová skupina a aké sú jej požiadavky?
- Čo ponúka moja konkurencia?

Dobré stratégie pre marketing a distribúciu

- Ako by mohla vyzerat' dobrá reklama?
- Aká je moja distribučná oblasť a distribučná sieť?
- Mám dobrú cenovú stratégiu?

Založenie organizácie/firmy

- Koľko zamestnancov potrebujem a aké by mali mať zručnosti/kvalifikáciu?
- Aká je právna forma mojej spoločnosti?

Analýza a zváženie možných príležitostí a rizík

Financovanie

- Koľko sú moji potenciálni zákazníci ochotní zaplatiť?
- Aké vysoké sú moje požiadavky na kapitál?
- Mám plán financovania a investícií?
- Existujú alternatívne možnosti financovania? Granty, dary.
- Aké vysoké sú moje životné náklady?

Získanie ďalších dokumentov

- Potrebujem ďalšie dokumenty, napríklad znalecké posudky, zmluvy alebo životopisy?
- Právne požiadavky?

Chcete si to vyskúšať sami? Vyplňte Podnikateľský model Model Canvas nižšie.

Obrázok 9: Predloha pre navrhnutie podnikateľského modelu „Business Model Canvas“

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	On:	Iteration:
Key Partners Why are our Key Partners? Why are our key segments? Which Key Resources are we acquiring from partners? Which Key Activities do partners perform? Partnerships can be used to acquire resources, perform key activities, reach customer segments, create value propositions, and establish channels.	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? Key Activities are the most important actions that must be performed to make the business model work.	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which set of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to each Customer Segment? Which customer needs are we satisfying? Value Propositions describe the benefits and solutions that your company offers to different customer segments.	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which types have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? Customer Relationships describe the types of relationships that your company establishes and maintains with each customer segment.	Customer Segments For whom are we creating value? Who are our most important customers? Customer Segments represent the different groups of people or organizations that your company aims to reach and serve.	
Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Distribution Channels? Customer Relationships? Revenue streams? Key Resources are the most important assets that your company needs to make the business model work.	Channels Through which Channels do our Customer Segments want to be reached? How are we reaching them now? How are we reaching them next? Which ones work best? Which ones are most cost-efficient? How are we integrating them with customer routines? Channels are the ways that your company communicates with and delivers its Value Propositions to Customer Segments.	Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? Cost Structure describes all costs incurred by a firm to operate its business model.			Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How are they currently paying? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? Revenue Streams describe the sources of revenue your company will generate from each Customer Segment.

14.5 Nástroje využívané pri analýze údajov

Nižšie uvádzame niekoľko nástrojov, ktoré môžete použiť pri analýze dát, ktoré ste zozbierali.

14.5.1 Hodnotenie výsledkov ("čo") projektu

Nižšie uvedené otázky slúžia len ako návod na posúdenie výsledkov vášho projektu.

V závislosti od charakteru vášho projektu a účelu hodnotenia môžete mať ďalšie alebo iné otázky, ktoré chcete položiť.

- Akým spôsobom účastníkom prospela účasť vo vašom projekte? (Např. znovuzapojenie do procesu vzdelávania, získanie certifikátu, rozšírenie alebo zlepšenie sietí kontaktov v konkrétnom sektore, identifikácia realistickej profesijnej dráhy, získanie podnikateľských zručností, atď.)
- Ako to viete? (To znamená, aké údaje alebo dôkazy máte k dispozícii, aby ste preukázali, že účasť na projekte bola pre účastníkov prospešná?)
- Aké ďalšie výhody projekt priniesol (a komu)?
- Vyskytli sa nejaké prekvapivé alebo neočakávané výsledky?
- Ako viete, či zmena bola spôsobená aktivitami vášho projektu? (V organizácii sa v rovnakom čase ako váš projekt môžu realizovať aj iné projekty/aktivity, ktoré môžu tiež ovplyvniť výsledky účastníkov alebo skutočnosti, ktoré chcete merať).

14.5.2 Hodnotenie účinnosti ("ako") projektu

Nižšie uvedený kontrolný zoznam slúži ako jednoduchý spôsob hodnotenia efektívnosti projektu ("ako") a identifikácie potenciálnych oblastí na zlepšenie.

Na základe charakteru projektu a účelu hodnotenia môžete mať ďalšie alebo iné otázky, ktoré chcete položiť.

Tabuľka 18: Kontrolný zoznam na hodnotenie účinnosti projektu



Tabuľka 18: Kontrolný zoznam na hodnotenie účinnosti projektu

Kľúčová otázka	A/N	Príklady (na riešenie zistených problémov)
Sú všetky zainteresované strany plne zapojené do projektu?	Nie	Usporiadajte stretnutie všetkých zainteresovaných strán, aby ste preskúmali momentálnu úroveň ich zapojenia a určili, či je potrebné niečo zmeniť a akým spôsobom. Sú napríklad potrebné väčšie zdroje? Zmenilo by sa niečo vďaka formálnemu podchytu projektu formou memoranda o porozumení? Ak sa niektorý z partnerov skutočne nezapája do projektu a nie je pravdepodobné, že sa to zmení, bolo by vhodné požiadať o pomoc inú organizáciu?
Existuje spoločná vízia a spoločné ciele?		Vytvorte spoločne akýsi slovník - v ktorom budú definované ciele a stanovený spoločný výklad pojmov.
Má každá zainteresovaná strana jasne definovanú úlohu a zodpovednosť?		Vytvorte organizačnú schému, v ktorej budú uvedené úlohy a zodpovednosti každej strany - musí byť prístupná všetkým.
Sú očakávania jednotlivých zainteresovaných strán spravodlivé a primerané?		
Rozumie dobre každá zainteresovaná strana požiadavkám ostatných zainteresovaných strán?		
Existuje pravidelná komunikácia medzi zainteresovanými stranami?		
Dostali všetky strany spravodlivé uznanie za ich úsilie?		
Prevýšil prínos spolupráce vynaložený čas a úsilie?		

Zoznam vám môže pomôcť rozdeliť hlavnú alebo kľúčovú hodnotiacu otázku na určitý počet čiastkových otázok, ktoré budú slúžiť ako návod na zber a analýzu informácií. Nasledujúca tabuľka ukazuje priebeh jedného školenia pre nezamestnaných absolventov v rámci projektu na podporu podnikateľského zmysľania.

Tabuľka 19: Kontrolný zoznam na hodnotenie vzdelávania absolventov bez práce zameraného na oblasť podnikania

Názov projektu: Vzdelávanie absolventov bez práce v oblasti podnikania.

Cieľ	Zameranie hodnotenia	Hodnotiaca otázka	Otázky zahrnuté v hodnotiacich nástrojoch (kladené respondentom)
Pomôcť účastníkom transformovať ich nápady na fungujúce a ziskové podniky.	Zameranie sa na dopad aktivít alebo projektu ("čo").	Ako a do akej miery pomohol projekt absolventom premeniť ich nápady na fungujúce a ziskové podniky?	» Aké vedomosti a zručnosti získali účastníci prostredníctvom tohto projektu? » Ako tieto zručnosti pomohli účastníkom v ich snahe premeniť nápady na plnohodnotné podniky? » Existujú ďalšie veci, ktoré by bolo možné urobiť na podporu účastníkov v ich snažení? » Aké ďalšie informácie sú potrebné na prijatie rozhodnutia o budúcnosti projektu.
Zistiť, ako dobre zainteresované strany spolupracujú a či je možné niečo zlepšiť.	Zameranie sa na účinnosť projektov ("ako").	Do akej miery sú naše súčasné projekty účinné?	» Čo robíme dobre? » Čo sa nám nedarí? » Ako môžeme tieto projekty zlepšiť?

14.5.3 echniky kvantitatívnej analýzy

Tabuľka 20: Prehľad techník kvantitatívnej analýzy (Zdroj: Cottage Health, n.d.)

Purpose	Analysis technique	How to do the calculation	Sample question and answer																														
Do you want to know the number of respondents that selected a response?	Frequency	Count the number of responses for each response option	How many respondents indicated that they had participated in the class? 14 students participated in the class																														
Do you want to know what percentage of respondents answering the question selected each response?	Percentage	Calculation: the # of respondents selecting option 'A' ÷ total number of responses = PERCENT	What percentage of respondents indicated they attended the class monthly? 10 students selected option A (attending monthly) ÷ 20 students that responded = 50% of students attended the class monthly.																														
Do you want to know the full range of scores/values to a question?	Range	Identify the highest and lowest value. Describe this as "low # - high #"	What is the range of number of people in a household? Household size ranged from 1-6 people																														
Do you want to know the average of all items in a numerical set of data?	Mean (average)	Add up (sum) all the responses ÷ total number of responses = MEAN (average)	What is the average number of people in a household? You have 21 responses, as follows: 1, 1, 2, 2, 2, 2, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 6, 6 The total of all responses is 73, divided by the number of responses (21), means the average household size is 3.5.																														
Do you want to know the mid-point in a range of scores/values when you have some significant outliers (i.e., very high or very low numbers)?	Median	Sort all responses values in ascending (or descending order). The median will be the value at the mid-point of the list (e.g., if you have a list of 21 responses, the median would be the value listed 11th). If you have an even number of responses, the median is the average of the two values at mid-point (i.e., with a list of 20 responses, average the 10th & 11th responses).	What is the median number of people in a household? You have a list of 21 responses, as follows: 1, 1, 2, 2, 2, 2, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 6, 6 The median is 4, which is the 11th number.																														
Do you want to understand the average when you are using a rating scale like satisfaction with the program?	Weighted average	Assign a numeric value or "weight" to each response option in the rating scale Multiply the option's assigned value (weight) by the number of times the option was selected. Calculate the subtotal (weight X # responses) for each response option. Divide that total by the # of responses.	What is the weighted average of satisfaction with the program? The weights range from 1 (not at all satisfied) to 5 (very satisfied) For example: <table><tr><th>Response Option</th><th>Weight</th><th># Responses</th><th>Weight x # Responses</th></tr><tr><td>1 (not at all)</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 (neutral)</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 (very)</td><td>5</td><td>14</td><td>70</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td></td><td>50</td><td>177</td></tr></table> 177 ÷ 50 respondents = 3.5 weighted average. Based on the weighting scale, this shows the average response was between "neutral" and "satisfied."	Response Option	Weight	# Responses	Weight x # Responses	1 (not at all)	1	4	4	2	2	8	16	3 (neutral)	3	9	27	4	4	15	60	5 (very)	5	14	70	TOTAL		50	177		
Response Option	Weight	# Responses	Weight x # Responses																														
1 (not at all)	1	4	4																														
2	2	8	16																														
3 (neutral)	3	9	27																														
4	4	15	60																														
5 (very)	5	14	70																														
TOTAL		50	177																														
Do you want to compare the responses of two different groups?	Cross tabulation	Identify "groups" that you are interested in and calculate frequencies and percentages for each group's responses; compare and look for similarities and differences. (Requires statistical analysis to determine if the difference between groups is significant.)	Which participants were more satisfied with the classes? For example, your crosstabs table might look like this. <table><tr><th></th><th>Satisfied</th><th>Not satisfied</th></tr><tr><td>Sex</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Male</td><td>46%</td><td>54%</td></tr><tr><td>Female</td><td>45%</td><td>55%</td></tr><tr><td>Has primary care physician?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>yes</td><td>65%</td><td>35%</td></tr><tr><td>no</td><td>26%</td><td>74%</td></tr><tr><td>Has been diagnosed with chronic condition?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>yes</td><td>42%</td><td>58%</td></tr><tr><td>no</td><td>44%</td><td>56%</td></tr></table>		Satisfied	Not satisfied	Sex			Male	46%	54%	Female	45%	55%	Has primary care physician?			yes	65%	35%	no	26%	74%	Has been diagnosed with chronic condition?			yes	42%	58%	no	44%	56%
	Satisfied	Not satisfied																															
Sex																																	
Male	46%	54%																															
Female	45%	55%																															
Has primary care physician?																																	
yes	65%	35%																															
no	26%	74%																															
Has been diagnosed with chronic condition?																																	
yes	42%	58%																															
no	44%	56%																															



14.5.4 Ako prezentovať kvantitatívne údaje

Tabuľka 21: Prehľad formátov na prezentáciu údajov

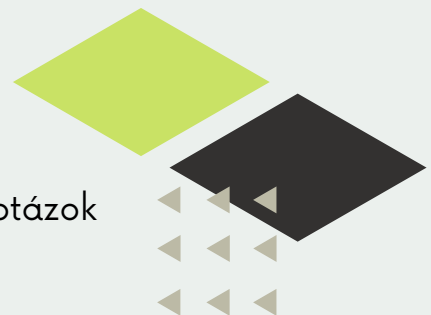
(Zdroj: Národný výbor pre dobrovoľnícke organizácie, n.d.)

Čo chcete prezentovať?	Aký graf použiť
Porovnanie dvoch alebo viacerých kategórií	Stĺpcový graf, koláčový graf
Binárne údaje (napr. odpovede áno / nie)	Koláčový graf, stĺpcový graf
Zmenu v priebehu času	Čiarový graf, plošný graf
Koreláciu dvoch premenných	Bodový graf
Frekvenciu	Stĺpcový graf
Percentá	Stĺpcový graf, koláčový graf
Rozptyl (ako je rozptýl hodnôt v súbore údajov)	Krabicový graf (Box a whisker plot), stĺpcový graf

14.6 Nástroje na použitie údajov

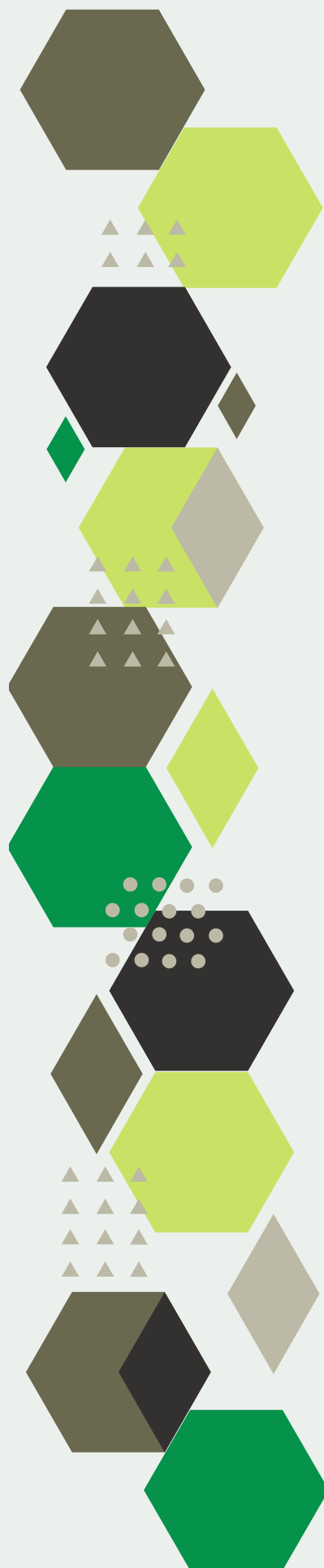
Jasná štruktúra správy zvyšuje jej väčšej zrozumiteľnosť. Pred vypracovaním správy si naplánujte názvy jednotlivých kapitol a podkapitol tak, aby bola správa čitateľnejšia a zrozumiteľnejšia. Nižšie nájdete vzor štruktúry správy z hodnotenia:

- OBSAH
- ZOZNAM SKRATIEK
- POĎAKOVANIE
- ZHRNUTIE
- 1 ÚVOD
 - Základné údaje o projekte, zdroj financovania, partneri/zainteresované strany, cieľová skupina a účastníci, proces realizácie, ciele, činnosti/úlohy a výsledky
 - Koncept hodnotenia - typ, rozsah, účel, kritériá a otázky
- 2 METHODIKA
 - 2.1 Metódy zberu informácií a vzoriek
 - 2.2 Otázky spoľahlivosti a platnosti údajov
- 3 VÝSLEDKY
 - Mali by byť prediskutované podľa hodnotiacich kritérií a otázok
- 4. PONAUCENIA, ZÁVERY A ODPORÚČANIA
 - 4.1 Ponaučenia
 - 4.2 Závery a odporúčania
- PRÍLOHY
 - Príloha 1: Mapa oblasti intervencie
 - Príloha 2: Nástroje zberu dát (napr. použité dotazníky a scenáre)

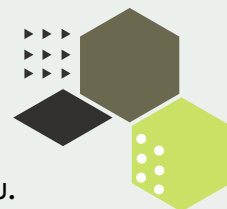


Záver

Domnievame sa, že akonáhle organizátori projektov/aktivít na podporu podnikavosti mladých ľudí absolvujú celý cyklus hodnotenia a budú venovať mimoriadnu pozornosť detailom, získajú lepšie poznatky, pokiaľ ide o organizovaných projektoch/aktivitách. Na základe toho bude možné zlepšovať kvalitu ich služieb a prispievať k zvyšovaniu podnikavosti mladých ľudí.



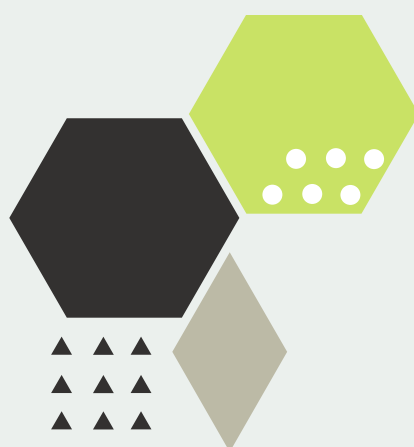
Referencie



Nižšie uvedené zdroje vám poskytnú ďalšie informácie alebo potrebnú podporu.

- 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 (n.d.) 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 (n.d.). 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>
- European Parliament (December 2020). Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659404/EPRS_BRI\(2020\)659404_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659404/EPRS_BRI(2020)659404_EN.pdf)
- EUROSTAT (2011) <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTabulkaAction.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, n.o. (n.d.) Viacakopeniaze. <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 (n.d.) 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 (n.d.).Stakeholder Analysis. <https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/>
- Psychometrics Canada Ltd. (n.d.). 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>
- Shafin Diamond Tejani (April 2021). What I've Learned From Working With Gen Z Entrepreneurs <https://www.worth.com/gen-z-entrepreneurs/>
- 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 (n.d.) mfa-jobnet.de. www.mfa-jobnet.de
- Strategyzer AG (n.d.). 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 (n.d.) 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 (n.d.). How to analyse qualitative data for evaluation. <https://knowhow.ncvo.org.uk/@@search?SearchableText=How+to+analyse+qualitative+>
- The Urban Institute, What Works (n.d.). Candidate Outcome Indicators: Employment Training/Workforce Development Program. Urban Institute. https://www.urban.org/sites/default/files/2015/04/10/employment_training.pdf
- What are the core characteristics of Generation Z? (January 2021). Annie E. Casey Foundation. <https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z>
- 10 Defining Characteristics of Generation Z (January 2019). <https://blog.ttisi.com/10-defining-characteristics-of-generation-z>



YOUTH IMPACT
2021

Funded by EEA and Norway Grants
www.youth-impact.eu