

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Katedra Sociologie

**Diplomová práce**

**2018**

**Eva Stražilová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

Katedra Sociologie

**Metody identifikace zainteresovaných stran v evaluaci**

Diplomová práce

Autor práce: Eva Strašilová

Studijní program: Sociologie

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Remr, Ph.D.

Rok obhajoby: 2018

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 11.5.2018

Eva Strašilová

## **Bibliografický záznam**

STRAŠILOVÁ, Eva. *Metody identifikace zainteresovaných stran v evaluaci*. Praha, 2018. 62 s. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra Sociologie. Vedoucí diplomové práce Mgr. Jiří Remr, Ph.D.

**Rozsah práce:** 112 954 znaků s mezerami

## **Abstrakt**

Tato práce se zabývá problematikou identifikace zainteresovaných stran v evaluaci. Nejprve je definován koncept zainteresovaných stran a jsou uvedeny charakteristiky evaluačních přístupů. Následně je představen postoj světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám. Nato jsou uvedeny 4 metody identifikace zainteresovaných stran: 1) Brainstorming, 2) Obecný seznam, 3) Otázky a 4) metoda sněhové koule. Vlastní výzkumné šetření se věnuje metodám identifikace zainteresovaných stran v evaluacích v České republice. Zdrojem dat jsou evaluace zabývající se programy OP a ROP. K analýze dat byla použita sekundární a obsahová analýza dat. Výsledkem výzkumu je, že v evaluacích OP a ROP nebyly aplikovány konkrétní metody identifikace zainteresovaných stran. Na základě výsledků výzkumu byl formulován nový postup identifikace zainteresovaných stran v evaluaci.

## **Abstract**

This text deals with the issue of identification of stakeholders in the evaluation. The concept of stakeholders is defined first, and the characteristics of the evaluation approaches are presented. Later is presented the position of the world evaluation societies on the stakeholders. There are four methods of stakeholder identification: 1) Brainstorming, 2) General list, 3) Questions and 4) The snowball method. Own research focuses on methods of identification of stakeholders in evaluations in the Czech Republic. Data sources are evaluations of OP and ROP programs. Secondary and content data analysis was used to analyse the data. The result of the research is that specific methods of stakeholder identification have not been applied in OP and ROP evaluations. Based on the results of the research, a new procedure for identification of stakeholders in the evaluation was formulated.

## **Klíčová slova**

Evaluace, zainteresované strany, identifikace, metody identifikace, analýza sekundárních dat, obsahová analýzy.

## **Keywords**

Evaluation, stakeholders, identifikacion, identification methods, secondary analysis, content analysis.

## **Title**

Methods of Stakeholder Identification in Evaluation

# **Projekt diplomové práce**

Univerzita Karlova v Praze  
**Fakulta sociálních věd**  
*Institut sociologických studií*  
Katedra sociologie

Předpokládaný název práce:

**Empirická identifikace zainteresovaných stran v evaluaci**

**Praha 2017**

V Praze dne .....

Vypracovala: Eva Strašilová

## Námět práce a vstupní diskuse:

V rámci realizace evaluace existuje mnoho faktorů, které musejí být zváženy. Jedním z faktorů je, které zainteresované strany budou součástí procesu evaluace. V případě, že zainteresované strany budou zahrnuty do evaluačního procesu, je identifikace zainteresovaných stran pro evaluaci klíčová. V průběhu vývoje evaluace se charakteristika toho, co jsou zainteresované strany, měnila a i v současnosti se jednotlivé přístupy rozcházejí v definici zainteresovaných stran (Morris, 2002).

V prostředí evaluačních výzkumů je problematika analýzy zainteresovaných stran do procesu evaluace často diskutovaná. To, co ve vztahu k zainteresovaným stranám v evaluaci chybí, je systematická metoda jejich identifikace. Toto téma se ve většině případů zmiňuje pouze okrajově, v literatuře jsou nastíněné otázky, jejichž zodpovězením má evaluátor identifikovat zainteresované strany (Hora, Suchanec, Žižlavský, 2014; Bowen, Martens, 2006; Morris, 2002). Tyto postupy však postrádají empirický přístup a jsou velmi často subjektivní.

V rámci evaluace můžeme rozlišit přístupy evaluací na ty, které jsou na zainteresované strany zaměřené a na ty ostatní. Pro přístupy zaměřené na zainteresované strany je identifikace zainteresovaných stran klíčová, jelikož tyto přístupy se při evaluaci zaměřují na spolupráci se zainteresovanými stranami a výsledky evaluace z této spolupráce vycházejí.

V současné době v rámci identifikace zainteresovaných stran převládají intuitivní a nesystematické přístupy. Použití těchto přístupů vede k nekompletní identifikaci zainteresovaných stran a subjektivitě ze strany evaluátora. K určování se nejčastěji využívají metody brainstormingu, předem formulované otázky vyskytující se v odborné literatuře, rozhovory se zadavateli evaluace, či metoda sněhové koule. Použití těchto metod tak může vést k chybě, která následně může ovlivnit výsledek evaluace.

Možným příkladem jiného způsobu identifikace zainteresovaných stran mohou být manažerská studia, která se teorii a identifikaci zainteresovaných stran věnují v rámci *stakeholder analysis*. Analýza zainteresovaných stran je využívána v rámci řešení konfliktů a krizovém managementu. Kromě identifikace zainteresovaných stran se manažerská studia, v rámci *stakeholder analysis* věnují analýze síly, vlivu a potřebám zainteresovaných stran (Bryson, 2004). Uvedené charakteristiky mohou být zajímavé i pro evaluaci.



Evaluace se konkrétně problematice identifikace zainteresovaných stran nevěnuje. Důraz je kladen na analýzu zainteresovaných stran, ale není nabídnut konkrétní postup jejich identifikace (Ormerod, 2008; Menon, Karl, Wignaraja, 2009).

V jiných oborech, jako jsou manažerská studia, cestovní ruch a requirements engineering, se metodologii identifikace zainteresovaných stran věnuje více prostoru a jsou zde formulovány postupy systematické identifikace zainteresovaných stran (Pouloudi, Whitley, 1997; Sharp, Finkelstein, Galal, 1999; Bryson, 2004; Currie, Seaton, Wesley, 2009).

Výzkumným záměrem mé práce je formulovat empirický postup vycházející z postupů identifikace zainteresovaných stran v jiných oborech (manažerská studia, cestovní ruch, requirements engineering), který by bylo možné využít v rámci evaluace při identifikaci zainteresovaných stran. Cílem vytvořit postup, který by poskytl kompletní identifikaci zainteresovaných stran a umožnil minimalizovat subjektivitu evaluátora.

#### Struktura práce:

Teoretická část se bude věnovat rozboru relevantní literatury. Především se bude jednat o literaturu věnující se přístupům v evaluaci a jejich metodologii. Dále se bude věnovat literatuře věnující se problematice zainteresovaných stran v prostředí jiných oborů. Cílem bude identifikovat v současnosti převládající přístupy k problematice identifikace zainteresovaných stran. Dále bude cílem specifikovat pojem zainteresovaná strana v evaluačních přístupech.

Empirická část bude vycházet z realizovaných evaluací.

Budou provedeny hloubkové rozhovory s realizátory evaluace v České republice se zaměřením na zjištění současné praxe v identifikaci zainteresovaných stran a na způsoby minimalizace subjektivity.

Analýza sekundárních dat bude hlavní metodou při formulaci závěrů, jelikož provedení vlastní evaluace a výzkumu identifikace zainteresovaných stran není v možnostech tohoto projektu. Dále bude provedena srovnávací analýza oborových přístupů k identifikaci zainteresovaných stran, jejímž cílem bude identifikovat charakteristické rysy jednotlivých přístupů.

Na základě syntézy informací vzešlých z empirické části bude formulován empirický postup identifikace zainteresovaných stran v evaluaci.

Seznam literatury:

- ALKIN, M. C. *Evaluation roots: Tracing theorists' views and influences*. Sage. 2004.
- ABMA, T.A. *Stakeholder conflict: A case study*. *Evaluation and Program Planning*, 23, 199–210. 2000.
- BOWEN S., MARTENS, P. J. *A model for collaborative evaluation of university-community partnerships*. *Journal of epidemiology and community health*, 60(10). 2006.
- BRYSON, John M. *What to do when Stakeholders matter*. [online]. *Public Management Review* 2004, 6(1), 21-53. Dostupné z:  
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030410001675722>
- BRYSON, John M., Michael Quinn PATTON a BOWMAN Ruth A. *Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit*. [online]. *Evaluation and Program Planning*. 2011, 34(1), 1-12 Dostupné z:  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149718910000637>.
- CURRIE, R. R., SEATON, S., WESLEY, F. *Determining stakeholders for feasibility analysis*. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41-63. 2009.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1984. Boston: Pitman.
- FREEMAN, R. E., MCVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. 2001.
- GREENE, J. C., ABMA, T. A. *Responsive evaluation*. Jossey-Bass. 2001.
- HORA, Ondřej; SUCHANEC, Miroslav; ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Evaluační výzkum*. Masarykova univerzita, 2014.
- CHEN, H. T. *Theory-driven evaluations*. Sage. 1990.
- MENON, S., Karl, J., WIGNARAJA, K. *Handbook On Planning, Monitoring And Evaluating For Development Results*. UNDP Evaluation Office, New York, NY. 2009.
- Mercier, C. (1997). *Participation in stakeholder-based evaluation: A case study*. *Evaluation and Program Planning*, 20, 467–475.
- MITCHELL, R., AGLE, B., WOOD, D. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. [online]. 1997. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Dostupné z:  
<http://www.jstor.org/stable/259247>
- Morris, D. B. *The inclusion of stakeholders in evaluation: Benefits and drawbacks*. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 17(2), 49. 2002,

- O'BRECHT, M. *Stakeholder pressure and organizational structure for program evaluation*. Canadian Journal of Program Evaluation, 7(2), 139–147. 1992.
- ORMEROD, R. J. *Evaluating PSMs*. *The Journal of the Operational Research Society*, 59(1), 137. 2008.
- PATTON, M. Q. *How to use qualitative methods in evaluation*, (No. 4). Sage. 1987
- POULOUDI, Athanasia; WHITLEY, Edgar A. *Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems*. [online]. *European journal of information systems*, 1997, 6.1: 1-14. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/palgrave.ejis.3000252>.
- REMR, Jiří. *Participativně založené evaluační přístupy*. [online]. *Evaluační teorie a praxe*, 2015, 3(2): 79–100. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/participativne-zalozene-evaluacni-pristupy-pdf/>.
- ROSSI, P. H., LIPSEY, M. W., FREEMAN, H. E. *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications. 2003.
- SCRIVEN, M. *Truth and objectivity in evaluation*. In E. CHEMLINSKY & W.R. SHADISH (Eds.), *Evaluation for the 21st century: A handbook* (pp. 477–500). Thousand Oaks, CA: Sage. 1997
- SHARP, H., et al. *Stakeholder identification in the requirements engineering proces* [online]. In: *Proceedings. Tenth International Workshop on Database and Expert Systems Applications*. DEXA 99 IEEE, 1999, s. 387-391. Dostupné z: <http://ieeexplore.ieee.org/document/795198/>
- STUFFLEBEAM, D. L., CORYN, C. L. *Evaluation theory, models, and applications* (Vol. 50). John Wiley & Sons. 2014.

V Praze dne

---

**Vypracovala:** Eva Stražilová

Podpis:.....

**Konzultant:** Mgr. Jiří Remr, Ph.D.

Podpis:.....



# Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>2</b>
<b>2. Základní vymezení problematiky zainteresovaných stran v evaluaci</b>	<b>4</b>
2.1 Zainteresované strany	4
2.2 Evaluační přístupy	6
2.2.1 Konfirmační evaluační přístup (Goal-Based, Objectives-Based)	6
2.2.2 Explorační evaluační přístup (Goal-Free)	7
2.2.3 Přístup vedený teorií (Theory-Driven)	8
2.2.4 Konstruktivistický přístup (Constructivist)	9
2.2.5 Participativní přístupy (Participatory)	10
2.2.5.1 Responsivní přístup (Robert E. Stake)	11
2.2.5.2 Evaluace zaměřená na využitelnost (Michael Patton, Utilization-Focused Evaluation)	12
2.3 Postoj světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám	14
2.4 Metody identifikace zainteresovaných stran	15
2.4.1 Brainstorming	16
2.4.2 Obecný seznam	18
2.4.3 Otázky	19
2.4.4 Metoda sněhové koule	21
<b>3. Metodologická kapitola</b>	<b>24</b>
3.1 Sekundární analýza dat	24
3.2 Obsahová analýza	27
3.3 Cílová skupina	29
3.4 Reprezentativita	30
3.5 Reliabilita a validita	30
3.6 Etické souvislosti realizace výzkumu	31
<b>4. Analytická kapitola</b>	<b>31</b>
4.1 Teoretické vymezení zdroje dat	32
4.2 Úprava a čištění dat	33
<b>5. Analýza dat</b>	<b>36</b>
5.1 Závěrečná zpráva nebo manažerské shrnutí	37
5.2 Terminologie zainteresovaných stran	38
5.3 Četnost užití termínu zainteresované strany	39
5.4 Četnost termínu „stakeholder“	40
5.5 Četnost termínu cílové/klíčové skupiny	42
5.6 Metodologická kapitola	42
5.7 Metoda identifikace dle odhadu	43
<b>6. Postup identifikace zainteresovaných stran</b>	<b>47</b>
<b>7. Závěr</b>	<b>52</b>
<b>8. Summary</b>	<b>55</b>
<b>Použitá literatura</b>	<b>57</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>63</b>

# 1. Úvod

Evaluace představuje hodnotící proces programů a intervencí. Evaluace tak umožňuje získání zpětné vazby o fungování daného programu nebo intervence. A záměrem programů a intervencí je modifikovat a upravovat chování jednotlivců nebo skupin. Jinými slovy evaluace hodnotí, jakým způsobem programy a intervence ovlivňují zainteresované strany. Zainteresované strany tak patří k základním prvkům evaluace. Význam zainteresovaných stran pro evaluaci je reflektován v literatuře, která se zainteresovaným stranám věnuje zejména v kontextu jejich zapojení při realizaci evaluace, právě na základě zapojení zainteresovaných stran do evaluace můžeme rozdělit i evaluační přístupy, na ty, které nezapojují zainteresované strany do procesu evaluace a ty, které je zapojují. Dalším příkladem významu zainteresovaných stran v evaluaci je význam, jaký jim připisují světové evaluační společnosti, které řadí identifikaci a práci se zainteresovanými stranami na první místa svých standardů.

Význam zainteresovaných stran pro realizaci evaluace je tedy jasný a zapojení zainteresovaných stran je pokládáno za pozitivní a je velmi žádané.

Aby mohly být zainteresované strany programu zapojeny do procesu evaluace je ovšem nutné je nejdříve identifikovat. V tomto bodě nastává problém, jelikož identifikace zainteresovaných stran není téma, kterému by se literatura zaměřená na evaluaci věnovala podrobněji. V literatuře nabízené metody jsou často neurčité a neposkytují dostatek informací, aby se podle nich daly zainteresované strany identifikovat.

Na základě tohoto rozporu, kdy je na jedné straně považováno zapojení zainteresovaných stran do evaluace za velmi žádané a evaluační společnosti zapojení zainteresovaných stran do evaluace dokonce vyžadují. Na druhé straně pak stojí literatura, která neposkytuje evaluátorům konkrétní metodologii identifikace zainteresovaných stran. Tento rozpor vyústil v situaci, kdy nejsou zainteresované strany identifikovány a radši se o nich evaluátoři v závěrečných zprávách moc nezmiňují, tím pádem s nimi při realizaci evaluace nespolupracují, nereflktují tak jejich potřeby a nezískávají od nich informace o programu a jeho působení.

Tématem předložené práce jsou metody identifikace zainteresovaných stran. Jak bylo řečeno literatura zabývající se evaluacemi není vyčerpávajícím zdrojem informací o

identifikačních metodách, proto je nutné se při hledání metod identifikace podívat i do jiných vědních oborů, aby bylo možné formulovat postup identifikace zainteresovaných stran zakládající se na konkrétních metodách identifikace.

Předkládaná práce je rozdělena na základě tří cílů.

Úvodní teoretická část má za cíl demonstrovat význam zainteresovaných stran v evaluaci prostřednictvím stručné charakteristiky konceptu zainteresovaných stran a stručné charakteristiky evaluačních přístupů. Následně si úvodní část klade za cíl prezentovat postoj světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám a k zapojení zainteresovaných stran do evaluací.

V rámci teoretické části práce jsou také představeny základní metody identifikace zainteresovaných stran, tak jak jsou uváděny v literatuře.

Druhá část práce má za cíl na vlastním výzkumu ukázat současný postoj k zainteresovaným stranám v evaluacích realizovaných v České republice. Cílem je ukázat, jak se evaluátoři staví k problematice zainteresovaných stran a jaké metody identifikace jsou nejčastěji využívány.

Výzkumná otázka zní: Jaké metody jsou v českých evaluacích používány k identifikaci zainteresovaných stran.

Třetím cílem práce je navržení postupu identifikace zainteresovaných stran, který umožní zachování stávajícího procesu výzkumu v evaluacích. Navržený postup vychází z výsledků výzkumu, se záměrem do zahrnout do současného výzkumného procesu evaluací metody identifikace zainteresovaných stran. Cílem nově navrženého postupu identifikace zainteresovaných stran je propojit stávající strategie realizace výzkumů v evaluacích a metody identifikace zainteresovaných stran. Úmyslem tohoto nového postupu identifikace je vyšší důraz na identifikaci zainteresovaných stran v evaluacích.

## 2. Základní vymezení problematiky zainteresovaných stran v evaluaci

Problematiku identifikace zainteresovaných stran v evaluaci nelze vymezit bez vymezení významu zainteresovaných stran pro evaluaci. Z toho důvodu jsou zainteresované strany nejdříve představeny v kontextu evaluace, evaluačních přístupů světových evaluačních společností.

Nejprve je uvedena definice zainteresovaných stran, vývoj konceptu zainteresované strany až k jeho převzetí evaluací a jeho význam v jiných vědních oborech. Následně jsou stručně představeny základní evaluační principy, rozdělené na základě postoje k zainteresovaným stranám. Následně je prezentován postoj světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám.

Na závěr kapitoly jsou uvedeny základní metody identifikace zainteresovaných stran vycházející z literatury zabývající se evaluací, manažerskými studii, rozvojovými studii a lékařskými výzkumnými obory.

### 2.1 Zainteresované strany

Koncept zainteresovaných stran (Stakeholders) byl do evaluační teorie a praxe převzat z Poradenství v oblasti řízení (Management consulting), kde byl poprvé použit v roce 1963 ve Stanfordském výzkumném institutu. Jednalo se o pojmenování jedinců, kteří nebyli akcionáři (stockholders) podniku, ale bez jejichž podpory by podnik nemohl existovat (Bryson et al. 2011).

Termín následně zviditelnil Freeman (1984) ve své práci *Strategic managment: A Stakeholder Approach*, kde definuje zainteresované strany, jako jakoukoli skupinu či jednotlivce, který může ovlivnit, nebo je ovlivněn výsledky záměrů organizace.

V evaluační teorii a praxi neexistuje jednotná definice konceptu zainteresovaných stran. Nicméně panuje shoda v přístupu k zainteresovaným stranám a jejich významu pro evaluaci.

Koncept zainteresovaných stran zaujal posledních 10 letech v evaluační teorii a praxi prominentní místo. Samotné definice zainteresovaných stran jsou velmi obecné z důvodu, aby do nich bylo možné zahrnout celou škálu zainteresovaných stran bez toho, aby se na základě *úzké* definice některé případné zainteresované strany z evaluace vynechaly



(Bryson et al. 2011)

Bryson a kol. navrhuji širší a více inkluzivní definici zainteresovaných stran, definují je „jako jednotlivce, skupiny nebo organizace, které mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněny evaluačním procesem a/nebo jeho zjištěními“ (Bryson et al. 2011, s. 1).

Greene (2005) v *Encyclopedia of Evaluation* definuje zainteresované strany jako „jedince, kteří mají *investici* (stake), nebo projevíli zájem o program, politiku nebo produkt, který je předmětem evaluace (...) a proto také mají investici v evaluaci“ (Greene 2005, s. 397).

Greene (2005) rozděluje zainteresované strany do 4 skupin:

- 1) Skupina jedinců majících rozhodující autoritu nad programem, tvůrci pravidel, zakladatelé a poradní komise
- 2) Skupina jedinců mající přímou odpovědnost za program, vývojáři, administrátoři organizace realizující program, programoví manažeři a servisní personál
- 3) Skupina jedinců přímo ovlivňovaná programem, jejich rodiny a celé komunity
- 4) Skupiny jedinců znevýhodněná programem nezískáním finančních příležitostí

Kromě uvedených skupin do zainteresovaných stran náleží i jednotlivci a skupiny mající přímý nebo nepřímý zájem na účinnosti programu. Jedná se o novináře, daňové poplatníky, účastníky občanské společnosti a členy obecné veřejnosti. Jinými slovy se jedná o běžné lidi, kteří jsou zasaženi programem a jeho politikou.

Problematice zainteresovaných stran se věnují i další obory, které přinášejí vlastní definice zainteresovaných stran. Příkladem může být literatura věnující se mezinárodním rozvojovým projektům, v jejich kontextu jsou zainteresovanými stranami ti, kteří jsou ovlivněni výsledky nebo ti, kteří mají možnost výsledky ovlivnit.

Manažerská studia patří k oborům věnujícím zainteresovaným stranám nejvíce pozornosti. Zabývají se problematikou vztahu zainteresovaných stran a organizací. Problematice jejich vztahu se věnují zejména v Teorii zainteresovaných stran (*Stakeholder Theory*). Tradiční definice zainteresovaných stran je manažerských studií stejná jako v evaluaci. Jedná se o jakoukoli skupinu či jedince, kteří mohou ovlivnit nebo jsou ovlivňováni dosažením cílů organizace (Fontaine et al. 2006).

## 2.2 Evaluační přístupy

V rámci evaluace se lze setkat s mnoha různými přístupy k realizaci evaluace, při řešení evaluací mohou evaluátoři zvolit z různých evaluačních přístupů vzhledem k zadání evaluace, účelu evaluace a typu intervence nebo programu. Jednotlivé přístupy se liší mimo jiné rozdílnými přístupy ke zkoumané problematice, předpokládaným cílům a přístupem k zainteresovaným stranám.

Pro evaluační přístupy je charakteristické, „že všechny (1) vypovídají o pojetí externí validity, (2) nastiňují základní metodologickou orientaci, a (3) definují ústřední zájem či hodnotu, která určuje celkové nasměrování prováděné evaluace“ (Hendl, Remr 2017, s. 301).

Na základě přístupu k zainteresovaným stranám lze evaluační přístupy rozdělit do dvou skupin. První jsou přístupy (konfirmační, explorační a přístup vedený teorií), které se zainteresovanými stranami v průběhu evaluace blíže nespolupracují. Druhou skupinu tvoří evaluační přístupy považující spolupráci se zainteresovanými stranami za klíčovou (konstruktivistický přístup a participativní přístupy).

V následujících podkapitolách budou nejprve stručně představeny přístupy z první skupiny (konfirmační, explorační a přístup vedený teorií) a následně přístupy druhé skupiny (konstruktivistický přístup a participativní přístupy).

### 2.2.1 Konfirmační evaluační přístup (Goal-Based, Objectives-Based)

Za tvůrce konfirmačního přístupu je považován Ralph W. Tyler, jenž tento přístup vytvořil pro evaluaci vzdělávacích programů. Vliv konfirmačního přístupu se brzy rozšířil i do dalších oblastí služeb (Stufflebeam, Shinkfield 2007). Další autoři později konfirmační přístup rozšířili o nejrůznější variace, jako je například Hammondův EPIC evaluační model, Provusův diskrepanční model a Pophamův instruktážní (*instructional objectives*) přístup (Worehen 1990).

„Tylerův způsob řešení podstatně přesahuje rámec jednoho samotného přístupu k realizaci evaluací. Jeho hlavním odkazem je obecný evaluační postup, který je založen na přiřazování skutečně dosahovaných a empiricky ověřitelných výsledků k předem definovaným cílům (tj. očekávaným výstupům), přičemž obě hodnoty (cíle a výsledky) jsou následně porovnány“ (Remr 2013, s. 33).

Konfirmační přístup se využívá zejména v případech, kdy je cílem stanovit splnění programových cílů. Běžnými zadavateli konfirmačního přístupu jsou sponzoři a manažeři programu, zúčastněné zainteresované strany, kteří chtějí zjistit do jaké míry byly vytyčené cíle splněny (Stufflebeam, Shinkfield 2007).

Konfirmační přístup je vhodné aplikovat při evaluaci programů s jasně vytyčenými cíli. Je možné ho aplikovat i na evaluaci vedlejších efektů programu.

Cílem evaluace konfirmačním přístupem je stanovení úspěšnosti vytyčených cílů programu.

Obečná kritika konfirmačního přístupu je, že výsledky konfirmačních evaluací vedou ke konečným informacím, které nejsou relevantní ani aktuální ke zlepšení programu v jeho procesu; informace jsou příliš omezené, aby bylo možné z nich posoudit zásluhy a přínos objektu; takové studie nemůžou objasnit pozitivní nebo negativní vedlejší efekty a mohou přisoudit zásluhy nevhodným objektům (Stufflebeam, Shinkfield 2007).

Zainteresované strany jsou do konfirmačního přístupu zapojeny pouze v případě, že se jedná o interní evaluaci, kdy je evaluátorem manažer, nebo vedoucí pracovník. Při samotném procesu realizace evaluace nejsou zainteresované strany zapojeny na žádné úrovni, ani nejsou zahrnuty jejich potřeby nebo aspirace. Identifikace zainteresovaných stran není v konfirmačním přístupu nutná. Konfirmační přístup se zcela zaměřuje na srovnání dosažených a očekávaných výsledků programu (Hendl, Remr 2017).

### **2.2.2 Explorační evaluační přístup (Goal-Free)**

Explorační přístup je reakcí na konfirmační přístup R.W. Tylera. Cílem exploračního přístupu není samotné *potvrzení* výsledků, nebo úspěšnosti programu. „M. Scriven reagoval na typický nedostatek konfirmačních evaluací, které sice dokázaly přesně odpovědět na otázku, zdali bylo dosaženo vytyčených cílů a v jaké míře, nicméně vůbec nebraly v potaz vyskytnuvší se nezamýšlené důsledky působení sledovaných programů či intervencí. Explorační přístup k provádění evaluací tedy staví do pozice hodnocených prvků cíle samotné, přičemž odmítá jejich apriorní danost“ (Remr, 2013, s. 38).

Podle Michaela Scrivena (1991) by evaluátor neměl znát zamýšlené cíle programu, aby nedošlo k jeho ovlivnění v průběhu evaluace. Při realizaci exploračního přístupu není evaluátorovi sdělen záměr programu, nýbrž realizuje evaluaci se záměrem zjistit, co program skutečně dělá bez toho, aby byl naveden k tomu, co by program měl dělat. Při

uskutečnění exploračního přístupu evaluátor zůstává neznalý zamýšlených cílů programu a zkoumá *všechny* efekty programu bez ohledu na předpokládané cíle. Nedochozí ke zkoumání *vedlejších* efektů, jelikož při evaluaci evaluátor hodnotí všechna data stejným způsobem. V případě správné funkce programu dojde k jeho potvrzení evaluací. Nicméně ve většině případů evaluátor odhalí neočekávané efekty, které by v případě aplikace konfirmačního přístupu zůstaly neodhaleny.

Na začátku ani v průběhu evaluace nedochází ke spolupráci se zainteresovanými stranami. Předpokladem explorační evaluace je minimální interakce evaluátora se zainteresovanými stranami, zejména se zadavateli evaluace. Důvodem je, aby evaluátor zůstal nestranný a nebyl ovlivněn zájmy zainteresovaných stran na evaluaci. Při evaluaci vedené exploračním přístupem nejsou zainteresované strany identifikované.

„Explorační přístup je reverzibilní a komplementární: lze začít exploračním přístupem s cílem nalézt všechny efekty a poté přejít ke konfirmačnímu přístupu s cílem stanovit, zda byly cíle dosaženy, nebo lze oba evaluační přístupy použít zároveň různými evaluátory“ (Stufflebeam, Shinkfield 2007, str. 374).

Explorační evaluační přístup slouží ke zjišťování výsledků a dopadů programu a intervencí, nicméně není adekvátní k vyhodnocování úspěšnosti programu a intervencí vzhledem k zadaným cílům.

### **2.2.3 Přístup vedený teorií (Theory-Driven)**

Evaluační přístup vedený teorií byl vytvořen, jako odpověď na problémy evaluačních přístupů tradičně využívaných v programové evaluaci.

Podle Huey T. Chena je zásadou přístupu vedeného teorií to, že „design a aplikace evaluace musejí být vedeny konceptuálním rámcem nazvaným programová teorie“ (Chen, 2012, s. 17). Programovou teorii definuje H. Chen, jako soubor explicitních a implicitních předpokladů vytvořený zainteresovanými stranami o tom, jaká akce je potřebná k vyřešení sociálního, vzdělávacího nebo zdravotního problému a proč daný problém odpovídá této akci (Chen 2012).

Cílem přístupu vedeného teorií je zjistit, zda daná intervence funguje, či nefunguje a proč tomu tak je. Tato zjištění jsou klíčová pro zainteresované strany, které následně mohou zlepšit existující program eventuálně vylepšit program budoucí. Při realizaci evaluace vedené teorií nejsou zainteresované strany zapojeny do žádné fáze realizace. Jejich

identifikace tedy není nutná, jelikož do procesu evaluace nejsou zapojeny.

Přístup vedený teorií se výrazně liší *black-box* evaluace. *Black-box* evaluace posuzuje, zda má interakce dopad na výsledek, nezajímá se o proces transformace mezi intervencí a výsledky. Přístup vedený teorií se dále liší od evaluačních přístupů nedbajících na názor a zájmy zainteresovaných stran. Základem pro přístup vedený teorií je systematická konfigurace základních předpokladů a popisů zainteresovaných stran, ať už jsou explicitní nebo implicitní. (Chen 2012)

Evaluační přístup vedený teorií se zakládá na třech základních principech. „Tím prvním je zaměření na změnu (*action oriented*); zahrnuje totiž detailní popis jednotlivých mechanismů, pomocí nichž intervenční programy mohou působit (tj. vyvolávat změnu). (...) Druhý princip Chenova přístupu je založen na konceptualizaci samotné intervence a na detailním rozboru použité implementační strategie. V tomto ohledu se teorií vedený přístup zaměřuje na analýzu konkrétně použitých nástrojů dané intervence a na zkoumání intenzity či způsobu jejich použití. Třetím z principů tohoto přístupu je volba kritérií, na jejichž základě jsou výsledky daného intervenčního programu posuzovány. Zde H. Chen (...) navrhuje totiž, aby kritéria pro posouzení účinnosti dané intervence navrhly samotné zainteresované strany“ (Remr, 2013, s. 46).

Druhou skupinou evaluačních přístupů, na základě dělení podle zapojování zainteresovaných stran do procesu evaluace, je přístup konstruktivistický a přístupy participativního typu.

#### **2.2.4 Konstruktivistický přístup (Constructivist)**

Základní charakteristikou konstruktivistického přístupu je důležitost přikládána zainteresovaným stranám. „Základním metodologickým předpokladem konstruktivismu je hermeneutický-dialektismus, což je proces, v němž konstrukce formulované několika zahrnutými jedinci a skupinami (zainteresovanými stranami) jsou nejdříve odkryty a rozebrány pro jejich význam a poté konfrontovány, srovnány a porovnány v situacích setkání“ (Guba, Lincoln 2001, s. 1).

Konstruktivistický přístup má dvě fáze: poznání a přizpůsobení (*discovery and assimilation*). Fáze poznání představuje evaluátorovu snahu popsat „co se tady děje“. Jedná se o snahu poznat a analyzovat mentální konstrukce zainteresovaných stran (Guba,

Lincoln 2001).

Ve druhé fázi, přizpůsobení, „jsou pak tyto mentální konstrukce podrobeny vzájemnému srovnávání, kdy jsou identifikovány oblasti shody mezi zainteresovanými stranami a témata, v nichž se zainteresované strany liší. Následují diskuse zainteresovaných stran facilitované evaluátorem, jejichž cílem je sblížit mentální konstrukce zainteresovaných stran a dosáhnout shody“ (Remr 2013, s. 41).

Tyto fáze nemusejí nutně následovat, mohou se překrývat či být realizované zároveň. Hlavním krokem při realizaci konstruktivistického přístupu v evaluaci je identifikace kompletního pole zainteresovaných stran (Guba, Lincoln 2001).

Při konstruktivistické evaluaci je nutná spolupráce zainteresovaných stran, které jsou zapojené do všech etap prováděné evaluace. Předpokladem realizace konstruktivistické evaluace je souhlas zainteresovaných stran s cíli evaluace. Významným faktorem je identifikace zainteresovaných stran, jejich ochota k zapojení se do procesu evaluace a souhlas s cíli evaluace (Hendl, Remr 2017).

### **2.2.5 Participativní přístupy (Participatory)**

Participativní evaluační přístup se vyznačují participací neboli zapojením zainteresovaných stran do procesu evaluace v jakékoli její fázi. Cousins a Earl (1992) definují participativní evaluaci jako „aplikovaný sociální výzkum zahrnující partnerství mezi trénovanými evaluátory a zkušeně založenými administrátory, členy organizace s odpovědností za program nebo lidmi s živým zájmem o program“ (Cousins, Earl 1992, s. 399).

Další příklad definice participativní evaluace o ní pojednává jako o „naučném procesu jehož prostřednictvím sociální skupiny produkují akčně-orientovanou znalost o jejich realitě; objasňují a artikulují jejich normy a hodnoty; a produkují výzkum a konsensus o následujících událostech“ (Garaway 1995, s. 86).

Při participativní evaluaci evaluátor organizuje klíčové členy organizace (zainteresované strany) prostřednictvím různých aktivit při realizaci evaluace. Evaluátor v participativním přístupu zaujímá roli podpory a konzultanta. V ideálním případě zainteresované strany získají dostatečné technické a výzkumné dovednosti, aby byli schopni realizovat evaluaci samostatně (Garaway 1995).

„Participativně založené přístupy navazují na konstruktivistický přístup zejména ideou

sdílené odpovědnosti všech zúčastněných zainteresovaných stran za výsledek provedené evaluace“ (Remr 2015, s. 81). Výhody zapojení zainteresovaných stran do procesu evaluace jsou mnohé: sdílení zdrojů, informací a dat; předvídání reakcí a problémů; zajištění legitimacy a důvěryhodnosti výsledných zjištění; sdílení rizik a zodpovědnosti (Rațiu, Chirică, Rus 2014).

V rámci participativní evaluace můžeme rozpoznat dva hlavní přístupy: Responsivní přístup Roberta E. Stakea a Evaluaci zaměřenou na využitelnost Michaela Pattona.

### **2.2.5.1 Responsivní přístup (Robert E. Stake)**

R. E. Stake se ve svém rozpracování responsivního přístupu obrací na zkoumání a prezentaci kvality programu. Jedná se spíše o postoj než o model realizace evaluace. Být responsivní znamená podle R. Stakea (2004) orientovat se na zkušenost, být fyzicky přítomen a znát hodnoty jedinců. Jedná se o osobní interpretaci a důležité je seznámit se se zainteresovanými stranami.

Design výzkumu se rozvíjí postupně s tím, jak se přizpůsobuje účelu evaluace a získaným datům. Důležitým faktorem je evaluátorova přítomnost a získávání zkušeností s hodnoceným programem. Díky tomu poznává evaluátor kontext realizované evaluace (ibid.).

„Responsivní evaluace je hledáním a dokumentací kvality programu. Využívá, jak kritická měření, tak interpretace. Základní vlastností je reakce (*responsiveness*) na klíčové otázky nebo problémy zúčastněných jedinců. Není zvláště reagující (*responsive*) k teorii programu nebo k vytyčeným cílům. Reaguje na zájmy zainteresovaných stran“ (Stake 2004, str. 89).

Jedním z hlavních rozdílů mezi responsivním přístupem a předchozími přístupy je ve způsobu komunikace s klientem, tedy se zadavatelem evaluace. V předchozích přístupech evaluátor komunikuje se zadavatelem jen na začátku evaluace za účelem vymezení podmínek realizované evaluace. Další komunikace s klientem je považována za nežádoucí s ohledem na možnou předpojatost výsledků. Jedná se především o jednostrannou komunikaci. Na rozdíl od toho je pro responsivní evaluaci důležitá oboustranná komunikace s klientem, který díky tomu může navrhnout důležitá témata k prozkoumání (Stufflebeam, Shinkfield 2007).

Při responsivní evaluaci je spolupráce se zainteresovanými stranami klíčová. Evaluátor musí v responsivním přístupu zohledňovat zájmy zainteresovaných stran a reagovat na

očekávání a požadavky zainteresovaných stran na evaluaci. Cílem responsivního přístupu je formulovat otázky položené zainteresovanými stranami.

Pro responsivní evaluaci je identifikace zainteresovaných stran a následná spolupráce s nimi klíčová. Zainteresované strany určují zaměření evaluace a podílejí se na její realizaci. Z toho důvodu je realizace responsivní evaluace komplikovaná, jelikož zapojení zainteresovaných stran do evaluace předpokládá jejich důvěru v evaluaci a ostatní zainteresované strany, a především ochotu na evaluaci spolupracovat. Identifikace zainteresovaných stran je klíčová, jelikož zainteresované strany jsou aktivně zapojeny do celé realizace evaluace (Hendl, Remr 2017).

### **2.2.5.2 Evaluace zaměřená na využitelnost (Michael Patton, Utilization-Focused Evaluation)**

Michael Patton je všeobecně považován za autora evaluace zaměřené na využitelnost (Utilization-Focused Evaluation, UFE). Podle něj má být evaluace hodnocena podle její užitečnosti.

Dle Pattona názoru je UFE procesem rozhodování o nejrůznějších tématech s nedefinovanou skupinou primárních uživatelů, se zaměřením na jejich předpokládané využití evaluace. Proto „zaměření v UFE je na plánovaném využití zamýšlenými uživateli (*primary intended users*)“ (Patton 2012, s. 366). Termín *zamýšlení uživatelé* se vztahuje na všechny zainteresované strany mající záměr využít výstupy evaluace k vylepšení programu nebo intervence.

Primárními uživateli evaluace jsou, dle Pattona, zaměstnanci programu, administrátoři, účastníci, členové komunity a zakladatelé programu. To, kteří primární uživatelé jsou do evaluace zahrnuti záleží na účelu evaluace. Množství primárních uživatelů zahrnutých do procesu evaluace záleží na jejím účelu, zdrojích, času a metodách. V rámci UFE nepracuje evaluátor sám bez zainteresovaných stran neboli bez pomoci zamýšlených uživatelů. Žádná evaluace nemůže být hodnotově neutrální. UFE odpovídá na tuto problematiku tím, že její hodnoty určují jasné identifikovaní, zamýšlení uživatelé, kteří mají odpovědnost za určování evaluačních otázek, vybrání vhodných metod, aplikování evaluačních zjištění a zahrnutí doporučení (ibid.).

Patton (2012) dále uvádí, že UFE je vysoce osobní a situační. Evaluátor pomáhá zamýšleným uživatelům ve výběru vhodné evaluace, tím pádem UFE nepreferuje určitý



evaluační model, metody či teorii. Jedná se o metodu, která má pomoci primárním uživatelům zvolit pro ně tu nejvhodnější evaluaci, vzhledem k hodnocenému programu, evaluační model je vybrán s ohledem na zkoumaný kontext.

Dle Pattona (2012) UFE může zahrnovat celou řadu evaluačních účelů (*Evaluative Purpose*) – formativní, souhrnný a vývojový, jakýkoli typ dat (kvalitativní, kvantitativní či mix data), jakýkoli typ designu (naturalistický, experimentální...), jakýkoli typ zaměření (průběh, výsledky, dopady, náklady apod.).

Identifikace zainteresovaných stran je při evaluaci zaměřené na využitelnost důležitá, nicméně evaluace je zaměřena na zainteresované strany, které budou výsledky evaluace využívat při řízení programu a rozhodování programu. Klíčovými zainteresovanými stranami jsou tedy zadavatelé a zainteresované strany v řídicích pozicích. Identifikace všech zainteresovaných stran tak je důležitá, ale nejvyšší význam mají zainteresované strany v řídicích pozicích, tedy ty, které rozhodují o fungování programu (Hendl, Remr 2017).

Z uvedené stručné charakteristiky evaluačních přístupů je možné vyvodit důležitost zainteresovaných stran při realizaci evaluace a skutečnost, že spolupráce se zainteresovanými stranami se nevztahuje pouze na participativní a konstruktivistické přístupy. Ani ostatní uvedené přístupy nemohou být realizované bez účasti zainteresovaných stran, i když jen v minimální míře, například pouze při zadávání evaluace a vymezování evaluačních cílů. Největší rozdíl mezi jednotlivými přístupy, se zaměřením na zainteresované strany, je míra a doba zapojení zainteresovaných stran do procesu evaluace. V první skupině, se zainteresované strany zapojují na začátku realizace evaluace a pomáhají vytyčit její směr. Jejich identifikace tudíž není pro evaluaci klíčová, jelikož klíčové zainteresované strany se v tomto případě shodují se zadavatelem evaluace.

Ve druhé skupině evaluačních přístupů je identifikace zainteresovaných stran komplexnější, jelikož kromě zainteresovaných stran účastnících se zadání evaluace, evaluátor musí identifikovat další zainteresované strany. V tomto případě se již nejedná o konkrétně definované zainteresované strany, nýbrž se může jednat o zainteresované strany, které nejsou na první pohled zřejmé a proces jejich identifikace je komplikovanější.

## 2.3 Postoj světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám

Zainteresované strany, jejich identifikace a následné zahrnutí do procesu evaluace je významným elementem evaluační teorie a praxe. Důležitost zainteresovaných stran pro evaluaci je vyjádřena i ve standardech světových evaluačních společností. Realizovat evaluaci podle doporučení světových evaluačních společností bez věnování pozornosti problematice zainteresovaných stran je takřka nemožné.

Join Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE) v knize *Program evaluačních standardů* (The Program Evaluation Standards) zmiňuje zainteresované strany na druhém místě seznamu užitečnosti. Evaluace by podle standardů měla věnovat pozornost celé šíři jedinců a skupin investujících do programu a ovlivněných jeho evaluací (Shulha et al. 2010). Program evaluačních standardů vytvořený JCSEE přijala v roce 2012 i Kanadská evaluační společnost (Canadian Evaluation Society).

Česká evaluační společnost ve svých standardech z roku 2013 uvádí na prvním místě seznamu užitečnost, jejímž prvním bodem je: „Identifikace zainteresovaných stran. Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby“ (Česká evaluační společnost, 2013, s. 2).

Americká evaluační společnost se v *Guiding Principles For Evaluators* věnuje zainteresovaným stranám ve vztahu k nutnosti informovat zainteresované strany v průběhu evaluace, dále by měli vybrat vhodné evaluační strategie ve vztahu k diverzitě zainteresovaných a zúčastněných stran. Diverzita se v tomto kontextu vztahuje k rase, etnicitě, pohlaví, náboženství, socio-ekonomickému stavu a k jiným faktorům spojeným se zainteresovanými stranami. Důležitým bodem podle *Guiding Principles For Evaluators* je důraz na bezpečnost, důstojnost a sebeúctu respondentů, účastníků programu, klientů a jiných zainteresovaných stran evaluace. Při plánování evaluace a prezentace jejích výsledků, by evaluátoři měli zahrnout relevantní perspektivu a zájmy celého okruhu zainteresovaných stran (American Evaluation Association).

Z uvedených příkladů stanovisek světových evaluačních společností k zainteresovaným stranám je patrný význam zainteresovaných stran pro evaluaci. Evaluační společnosti se ve vztahu k zainteresovaným stranám věnují otázce jejich identifikace, zahrnutí do procesu evaluace a dodržování etického přístupu. Bez ohledu na zvolený přístup realizované

evaluace musí evaluátor věnovat otázce zainteresovaných stran pozornost, pokud realizuje evaluaci podle doporučení a standardů světových evaluačních společností.

## 2.4 Metody identifikace zainteresovaných stran

Jak bylo prokazováno zainteresované strany zaujímají v evaluaci významné místo. Evaluační společnosti přikládají identifikaci zainteresovaných stranám velkou důležitost a pokud se chce evaluátor řídit pokyny evaluačních společností musí v rámci evaluace věnovat problematice zainteresovaných stran pozornost. Především se jedná o problematiku identifikace zainteresovaných stran a etické otázky vycházející ze spolupráce se zainteresovanými stranami.

Také v rámci evaluačních přístupů mají zainteresované strany význačné místo. Při realizaci evaluace může být spolupráce se zainteresovanými stranami klíčová, především v případě využití přístupů konstruktivistického nebo participativního typu. Na základě uvedených informací je adekvátní uvést, že identifikace ZS zaujímá v procesu evaluace důležité místo. Vybraná metoda identifikace ZS může ovlivnit výsledek evaluace.

Literatura věnující se evaluační teorii a praxi se problematice zainteresovaných stran a jejich zapojení do procesu evaluace věnuje detailně. Jedná se nicméně o fázi evaluace, kdy jsou již zainteresované strany identifikované a evaluátor se zainteresovanými stranami pracuje.

Téma identifikace zainteresovaných stran a konkrétní návrh metodologie identifikace zainteresovaných stran se v literatuře zaměřující na zainteresované strany, jak v rámci evaluace, tak i u jiných oborů, příliš často neobjevuje a pokud mu přeci jen autoři věnují prostor, tak se často jedná o obecné metodologické postupy, či vágní návody na identifikaci bez zohlednění konkrétního kontextu realizované evaluace (Hora et al. 2014, Pouloudi, Whitley 1997, Sharp, Finkelstein, Galal 1999, Crane, Ruebottom 2012, Garaway 1995). Příkladem takového přístupu může být *Evaluation Theory, Models & Applications* (2007): „Evaluátor by měl zvážit široký rámec potencionálně zainteresovaných stran a identifikovat všechny kdo potřebují a mají právo obdržet evaluační zprávu“ (Stufflebeam, Shinkfield 2007, s.617). V navazujícím textu ani v žádné jiné kapitole se autoři k problematice metodologie identifikace zainteresovaných stran nevracejí. Takováto praxe není, v kontextu evaluačních textů neobvyklá.

Výskyt konkrétní metody identifikace není v literatuře časný, ale je možné metody

identifikace dohledat především v literatuře jiných vědních oborů, než je evaluace.

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a charakterizovány nejčastěji uváděné metody identifikace zainteresovaných stran v literatuře. Jedná se o literaturu zabývající se evaluační teorií či metodologií. Důležitým zdrojem metod identifikace ZS jsou kromě evaluace i jiné vědní obory zabývající se zainteresovanými stranami, jejich identifikací a analýzou. Především se jedná o manažerská studia, rozvojová studia a lékařské výzkumné obory. Tyto vědní obory se zajímají o zainteresované strany z odlišných důvodů než evaluace. Argumentem možného převzetí identifikačních metod z těchto oborů je skutečnost, že definice zainteresovaných stran je ve všech oborech stejná a metody identifikace je tak možné převést z jednoho oboru do druhého do té míry, dokud se shoduje kontextuální rámec výzkumů.

Na základě studia literatury zabývající se metodami identifikace zainteresovaných stran byly identifikovány 4 nejčastěji využívané metody identifikace ZS: 1) Brainstorming, 2) Obecný seznam, 3) Otázky a 4) metoda sněhové koule.

### **2.4.1 Brainstorming**

Brainstorming je metoda v literatuře často uváděná a navrhovaná k identifikaci zainteresovaných stran (Wholey al. 2015, Rogat 2015, Kennon et al. 2009).

Identifikace zainteresovaných stran pomocí brainstormingu se vyznačuje prací v zákulisí (back room research). Evaluátor či skupina evaluátorů v rámci brainstormingu generují seznam jedinců a skupin majících zájem o program nebo jsou jeho fungováním zasaženi. Výsledkem brainstormingu je seznam zainteresovaných stran programu. Výhodou metody je její nenáročnost na zdroje a čas. Další výhodou je možnost aplikovat brainstorming při realizaci jakéhokoli typu evaluace, bez ohledu na jeho kontext. Mezi nevýhody patří, že seznam identifikovaných zainteresovaných stran vychází ze znalostí evaluátora či evaluačního týmu a je možné, že nějaké zainteresované strany budou opomenuty. Proto je metoda brainstormingu vhodná obzvláště v počátečních fázích evaluačního šetření, jelikož umožňuje evaluátorům zorientovat se v kontextu realizované evaluace. Po brainstormingu by měla následovat další identifikační metoda, aby došlo ke kompletní identifikaci zainteresovaných stran programu.

Brainstorming v rámci komplexních metod identifikace zainteresovaných stran často

představuje první fázi identifikace, na kterou navazují metody Otázek a Sněhové koule (Wholey et al. 10, Rogat 2015, Kennon, et al. 2010).

John M. Bryson, Michael Quinn Patton navrhuje metodu brainstormingu v první fázi procesu identifikace a analýzy zainteresovaných stran. Ve své práci předkládají podrobný návod identifikace malé skupiny zainteresovaných stran v rámci evaluace zaměřené na uživatele a metodu identifikace s cílem identifikovat větší skupinu zainteresovaných stran (Wholey et al. 2010).

Identifikace zainteresovaných stran navrhovanou metodou probíhá ve skupině složené z účastníků se znalostmi programu a zkušeného moderátora. V prvním kroku skupina účastníků (analytiků) brainstormingem generuje seznam potenciálních zainteresovaných stran (jednotlivců nebo skupin). Dále je pak každá z generovaných zainteresovaných stran podrobena zkoumání s ohledem na zájem zainteresované strany o program a evaluaci (Wholey et al. 2010, Bryson 2004). Jedná se o klasické využití brainstormingu při identifikaci zainteresovaných stran, kdy je generován seznam zainteresovaných stran. Kladem uvedené metody navrhované Brysonem a Pattonem je, že brainstormingem generují zainteresované strany jedinci se znalostí programu.

Pro identifikaci větší skupiny zainteresovaných stran Bryson a Patton (2011) navrhuje využít čtyř krokovou metodu identifikace zainteresovaných stran, umožňující ukončit proces identifikace kdykoli po ukončení prvního kroku. Zároveň je možno opakovat každý krok, než je dosaženo kompletní identifikace zainteresovaných stran.

Kroky podle Johna M. Brysona a Michaela Q. Pattona (2011) jsou následující:

- 1) Evaluátor a/nebo malá skupina ZS v zákulisí (*back room*) brainstormingem generuje seznam potenciálních ZS. Dodatečné informace o ZS je možné získat využitím dalších výzkumných metod (rozhovory, dotazníkové šetření, focus group apod.). Tento krok je důležitý z důvodu zajistit identifikaci všech ZS.
- 2) Následně evaluátor či „*stakeholder analysis group*“ zkontroluje výsledky prvního kroku. V případě neobjevení nedostatků dojde ke shromáždění skupiny ZS. Tento krok může být považován za veřejné zahájení evaluace. Shromážděná skupina ZS je požádána o brainstorming s cílem generovat seznam ZS, kteří by měli být zahrnuti do evaluace. Shromážděná skupina ZS následně dostane za úkol rozhodnout, zda nepřítomné ZS by měli být svoláni na následující shromáždění. V tomto kroku se

přítomné ZS rozhodují na základě vlivu a důležitosti nepřítomných ZS pro program/intervenci.

- 3) Po ukončení shromáždění by mělo dojít k vytvoření kompletního seznamu ZS. Krok 2. (eventuálně část) je možné zopakovat vícekrát, aby byly identifikovány všechny ZS, případně opraveny nebo modifikovány dřívější analýzy.
- 4) Posledním krokem, po setkání skupin ZS, je identifikace primárních uživatelů evaluace a ZS majících roli při realizaci evaluace (Wholey 2010, Bryson 2004, Bryson et al. 2011).

## 2.4.2 Obecný seznam

Mezi další zmiňované způsoby identifikace zainteresovaných stran patří proces identifikace na základě obecného seznamu nejčastějších zainteresovaných stran, kterým se mají evaluátoři inspirovat, popřípadě řídit (Leviton, Melichar, 2016, Schiller al. 2013, Healt Knowledge, Ballejos, Montagna 2008). Jeden z možných obecných seznamů je k uvedený v tabulce č. 1.

**Tabulka č. 1 – Obecný seznam zainteresovaných stran**

<b>Zaměstnanci programu/intervence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaměstnanci, vedení, ostatní odpovědní za program/intervenci</li> </ul>	<b>Příspěvatelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zakladatelé, dárci, ostatní zakladatelé a spoluzakladatelé, spolupracující organizace</li> </ul>	<b>Experti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Expertní konzultanti, evaluátoři podobných programů/intervencí, výzkumníci, akademici</li> </ul>
<b>Vedení organizace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Výkonní ředitelé, rada vedení, poradní komise</li> </ul>	<b>Komunitní společenství a vedení</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Komunitní organizace, komunitní vůdce, náboženský vůdce, vymahači práva, veřejné služby, obchodní vůdci</li> </ul>	<b>Politické skupiny</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vláda, advokátní organizace, vládní agentury/odbory</li> </ul>
<b>Příjemci programu/intervence</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Účastníci, klienti, pacienti</li> </ul>	<b>Jiné</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zaměstnanci podobných programů/intervencí, profesionální asociace, media</li> </ul>	<b>Výzkumníci a evaluátoři programu/intervence</b>
<b>Dobrovolníci</b>	<b>Vlastníci grantů</b>	

*Zdroj: Leviton, Melichar 2004, překlad: autorka*

Výhodou využití obecného seznamu zainteresovaných stran je jeho jednoznačnost a evaluátor se jím může jednoduše řídit v počáteční fázi evaluace. Další výhodou využití obecného seznamu je skutečnost, že evaluátor se může v první fázi evaluace inspirovat obecným seznamem zainteresovaných stran nebo zkontrolovat, zda při využití jiné metody identifikoval všechny *základní* zainteresované strany uváděné na seznamu.

Seznamy zainteresovaných stran jsou často uváděny ve spojitosti s otázkami, které má evaluátor položit v průběhu identifikace zainteresovaných stran. V rámci obecných seznamů je možné rozpoznat tři kategorie zainteresovaných stran: 1) ti kteří ovlivňují projekt, 2) ti kteří jsou projektem zasaženi a 3) ostatní kteří by se o to mohli zajímat. Je důležité podotknout, že zainteresované strany mohou spadat do více než jedné kategorie (Mathur, et al. 2007). Důležité je při využívání obecného seznamu používat seznam zainteresovaných stran odpovídající realizované evaluaci, aby se zainteresované strany z evaluace vůbec shodovali se zainteresovanými stranami ze seznamu. Problém ve využívání obecného seznamu může nastat v okamžiku, kdy evaluátor pracuje pouze se zainteresovanými stranami uvedenými na seznamu a nezahrne do evaluace zainteresované strany specifické pro daný program. Jedná se především o zainteresované strany, které nejsou očividné, ale stejně jsou programem zasaženy a jsou jím ovlivněny. Takovéto zainteresované strany většinou obecný seznam nezahrnuje. Obecný seznam zainteresovaných stran není vhodný jako jediná metoda identifikace, jelikož nezahrnuje všechny kontexty, ve kterém se může evaluace realizovat (Pouloudi, Whitley 1996).

Výhodou využití metody obecného seznamu je jeho jednoznačnost, jednoduchost, nízké náklady a časová nenáročnost. Evaluátor však při používání seznamu musí dbát na skutečnost, aby využívaný obecný seznam odpovídal kontextu realizované evaluace a získaný seznam zainteresovaných stran následně doplnil a/nebo zkontroloval použitím jiné metody identifikace.

### **2.4.3 Otázky**

Metoda identifikace zainteresovaných stran Otázkami identifikuje zainteresované strany použitím předem daných otázek. Tato metoda umožňuje komplexní identifikaci zainteresovaných stran programu. Při realizaci evaluátor nebo evaluační skupina sestavuje seznam zainteresovaných stran na základě odpovědí na předem definované otázky. Zodpovězením otázek na vycházející z kontextu prováděné evaluace dojde k vytvoření seznamu zainteresovaných stran.

Metodu otázek je možné využít v kombinaci s jakoukoli další metodou identifikace. Jedná se o metodu nenáročnou na zdroje, čas a evaluátor či tým evaluátoru ji mohou realizovat v zákulisí evaluace. Nevýhoda metody je v případě, že se evaluátor striktně drží otázek a nereflektuje konkrétní kontext evaluace. Tím může dojít k nekompletní identifikaci zainteresovaných stran.

Halie Preskill a Nathalie Jones (2009) formulovaly textu *A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions* šest okruhů otázek určených k identifikaci zainteresovaných stran:

- 1) Zainteresované strany mající rozsáhlé zkušenosti se studovanou oblastí a mohou vyvolat otázky založené na rozsáhlém výzkumu nebo praxi:
  - a. Kdo má obsahové znalosti vztahující se k programu nebo intervenci?
  - b. Kdo zná podobné programy?
  - c. Kdo je respektován vzhledem ke znalostem a/nebo porozumění programu?
  - d. Kdo evaluoval podobný program?
- 2) Zainteresované strany mající rozsáhlé vědomosti a/nebo zkušenosti a mohou vyvolat otázky a nápady reflektující všechny strany problematiky:
  - a. Kdo má potřeby nebo perspektivu nejvíce odlišnou evaluátorovi nebo evaluované organizaci
  - b. Čí hlas je potřeba slyšet? Čí hlas je nedostatečně zastoupen a/nebo chybí?
  - c. Kdo jsou programoví klienti a kdo má z programu benefity?
  - d. Kdo jsou kritici programu?
- 3) Zainteresované strany mající zodpovědnost za evaluaci programu a mohou použít výsledky evaluace pro vylepšení programu:
  - a. Kdo řídí program?
  - b. Kdo financuje program?
  - c. Jsou zde další jedinci zodpovědní za uskutečnění programu?
- 4) Zainteresované strany v pozici, kde mohou ovlivňovat nebo pokládat otázky relevantní politikům a jiným agentům změny:
  - a. U koho hledají lidé informace o programu?
  - b. Kdo jsou siloví (*power*) *brokeři* ve zkoumané komunitě nebo organizaci?
  - c. Kdo jsou tvůrci pravidel pracující na této problematice?



- 5) Zainteresoované strany zajímající se o problematiku a chtějí pomoci programu v dosažení cílů; pokládají otázky o možnostech a vizích budoucího úspěchu:
  - a. Kdo jsou advokáti programu?
  - b. Kdo pracoval na problematice (z výzkumného nebo praktického hlediska) a má kreativní nápady do budoucna?
  - c. Kdo by do procesu přinesl kreativní energii?
- 6) Zainteresoované strany, které jsou zastánci evaluace a vytvářejí podporu v celém průběhu evaluace
  - a. Kdo dokáže rozšířit pozitivní zprávu o hodnotě evaluace?
  - b. Kdo dokáže povzbudit ostatní v podpoře a účasti v evaluaci?
  - c. Kdo z podporovatelů evaluace má vztah s potencionálními skeptiky nebo oponenty evaluace? (Preskill, Jones 2009, s. 13-15).

Obdobné otázky navrhuji i další autoři Mathur al. (2007), Leventon et al. (2016), Crane a Ruebottom (2012).

Výhodou metody otázek při identifikaci zainteresoovaných stran je skutečnost, že evaluátor postupuje podle schématu a je tak nižší pravděpodobnost, že zapomene zahrnout některou zainteresoovanou stranu do seznamu. Dále je pak možné předložit část otázek zadavatelům evaluace či zainteresovaným stranám identifikovaným jinými metodami. Tímto způsobem je možné ověřit, zda byly identifikovány všechny zainteresoované strany či dojde k identifikaci zainteresoovaných stran, které by byly jinak opomenuty.

#### **2.4.4 Metoda sněhové koule**

Metodu sněhové koule je možné použít, když již evaluátor identifikuje úvodní skupinu zainteresoovaných stran. Může se jednat o skupinu identifikovanou zadavatelem evaluace či skupinu identifikovanou pomocí jiné metody identifikace.

Při využití metody sněhové koule je nutné mít již identifikované zainteresoované strany, jejich prostřednictvím evaluátor identifikuje další zainteresoované strany až, v ideálním případě, dojde k nasycení seznamu identifikovaných zainteresoovaných stran. Metoda sněhové koule je efektivní metoda identifikace, důležitým faktorem je ochota spolupráce již identifikovaných zainteresoovaných stran.

„Metoda sněhové koule může vést k chybovosti, jestli je výrazný rozdíl mezi skupinami, které jsou známé v etablovaných sociálních kruzích a těch, které nejsou. Je proto možné,

že tato metoda pomine potencionální zainteresované strany, kteří jsou méně viditelní“ (Mathur et al. 2007, s. 10–11).

Využití této metody v kombinaci s jinými metodami může pomoci překonat tento sklon k chybovosti. Konkrétně postup identifikace zahrnující výzkum v zákulisí a metodu sněhové koule formulovali Athanasia Pouloudi a Edgar A. Whitley (1996) ve svém textu *Stakeholder identification in interorganizational systems: gaining insights for drug use management systems*. Ve svém postupu propojují nejčastěji využívané metody identifikace zainteresovaných stran. Navrhují postup identifikace přizpůsobující se programu a vycházející ze 4 základních principů:

- 1) Zainteresované strany odpovídají specifickému kontextu a časovému rámci,
- 2) Zainteresované strany nelze chápat izolovaně,
- 3) Zainteresované strany se mohou měnit v průběhu realizace výzkumu,
- 4) přání zainteresovaných stran a možnosti programu se mohou lišit.

Z těchto principů vychází metoda identifikace, kdy při identifikaci zainteresovaných stran je nutné brát v potaz kontext programu. Je nutné brát ohled na kontextu programu a již identifikované zainteresované strany se musí kontrolovat, jelikož je možné, že v průběhu evaluace došlo ke změnám v jejich složení. Metodou sněhové koule se prozkoumá propojení zainteresovaných stran s dalšími potencionálními zainteresovanými stranami. Proces identifikace proto musí být iterativní a adaptivní k dlouhodobé perspektivě ve zkoumání, kdo jsou zainteresované strany a jaké jsou jejich hlediska. (Pouloudi, Whitley 1996).

Další konkrétní postup identifikace zainteresovaných stran navrhli ve svém textu Sharp et al. (1999) *Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process*. Nejdříve navrhují využití obecného seznamu *vztahujícího* se ke kontextu výzkumu, následuje metoda sněhové koule vycházející z obecného seznamu zainteresovaných stran (Sharp et al. 1999).

Uvedené metody identifikace zainteresovaných stran patří k nejčastěji využívaným metodám. V rámci procesu identifikace je vhodné využívat libovolnou kombinaci uvedených metod. Každá metoda samostatně není schopna identifikovat veškeré

zainteresované, ale v okamžiku jejich propojení se účinnost identifikace zvětší, jelikož kombinací různých metod evaluátor obsáhne větší prostor a zaměří se tak na oblasti, které by využitím jedné metody neobsáhl. Tím pádem by nějaké zainteresované strany zůstaly při evaluaci neidentifikované, pouze z důvodu, že si evaluátor nepoložil správnou otázku.

### **3. Metodologická kapitola**

První část textu je věnována definici pojmu zainteresované strany, teoretickému vymezení problematiky zainteresovaných stran konkrétními evaluačními přístupy, dále byl demonstrován přístup světových evaluačních společností k problematice zainteresovaných stran ve spojitosti s realizací evaluačních výzkumů.

Nakonec byly představeny metody identifikace zainteresovaných stran navrhované literaturou věnující se evaluacím a literaturou zabývající se zainteresovanými stranami v kontextu jiných vědních oborů.

Druhá část textu je orientována na identifikaci metod identifikace zainteresovaných stran prostřednictvím sekundární analýzy dat a obsahové analýzy dat. Konkrétně se jedná o metody identifikace zainteresovaných stran používané v evaluacích realizovaných v České republice. V rámci analýzy je pozornost kladena na přístup k zainteresovaným stranám při evaluaci, jaká je zainteresovaným stranám věnována pozornost, a především jaké metody se při identifikaci zainteresovaných stran v analyzovaných datech používají.

Na začátku metodologické kapitoly diplomové práce jsou stručně charakterizovány použité metody analýzy, cílová skupina, reprezentativita, reliabilita, validita a etické souvislosti výzkumu. Následně je přistoupeno k samotnému výzkumu a analýze dat.

#### **3.1 Sekundární analýza dat**

Výzkumnou metodou práce je sekundární analýza dat a následně obsahová analýza dat. Sekundární analýza dat byla zvolena s ohledem na zaměření výzkumu a typ zkoumaných dat. Cílem výzkumu je analýza současné praxe při identifikaci zainteresovaných stran v evaluacích v České republice. Vzhledem k zaměření výzkumu není použití primárních dat adekvátní. V rámci analýzy jsou využita data sekundární, konkrétně závěrečné zprávy a manažerská shrnutí realizovaných evaluací.

Základní charakteristikou sekundární analýzy je, jak napovídá její název, analýza dat, které výzkumník nezískal vlastním výzkumným šetřením, ale která získal z databází, archivů apod. Metoda sekundární analýzy neboli sekundární analýza dat je vhodná k analýze dat kvalitativních i kvantitativních (Walliman 2011). V sekundární analýze má delší tradici analýza kvantitativních dat. Sekundární analýza kvalitativních dat se u výzkumníků setkává se skepticismem a rezervovaností, i když se jí v současné době ve svých

výzkumech věnuje více výzkumníků (Medjedović, Witzel 2005).

Sekundární analýze dat se věnuje mnoho odborných metodologických knih, kapitol a článků mimo jiné Thomas P. Vartanian (2010), K. Jill Kiecolt, Laura E. Nathan (1985), Gene V. Glass (1976), William M. Chandler, Peter G. Hartjens (1969).

„Sekundární analýza je důležitou součástí oblasti výzkumů a evaluací“ (Glass 1976).

Vznik sekundární analýzy se váže s rozvojem archivace dat. V 60. letech došlo k masivnímu rozmachu skladování a vyhledávání dat ve formě datových „bank“ a datových archivů. V průběhu 60. let vzrostl počet datových archivů ze 2 archivů na světě na více jak 50 (Chandler, Hartjens 1969).

V současné době se žádný výzkum se neobejde bez sekundárních dat umožňujících vymežit kontext zkoumaného problému a zároveň představujících aktuální teorie a přístupy ke zkoumané problematice.

V sociologického výzkumu se setkáváme se třemi typy analýzy dat vzhledem k původu dat: primární analýzou, sekundární analýzou a meta – analýzou dat (Glass 1976).

V primární analýze dat pracuje výzkumník s daty získanými vlastními výzkumnými metodami (dotazníky, rozhovory, pozorování apod.). Výzkumník tak získává data vhodná konkrétně pro jeho výzkumný zájem a sám je analyzuje.

Sekundární analýza dat využívá data získaná z primárních výzkumů. Dle Reichela (2009) se jedná o „další využívání údajů, např. archivovaných sestav z někdejších vlastních šetření, speciální analýzy publikovaných statistických informací či výsledků výzkumů, datových souborů získaných z jiných i zahraničních pracovišť atp.“ Sekundární data tak poskytují alternativu k získávání dat a umožňují výzkumníkovi přístup k datům bez nutnosti realizovat vlastní výzkumné šetření.

Při sekundární analýze dat dochází k zodpovídání stejných výzkumných otázek, jako u primární analýzy, za pomoci stejných či jiných statistických technik, nebo se daty zodpovídají nové výzkumné otázky. Sekundární analýza se nevyznačuje vlastní metodologií či předmětem zkoumání, proto může být aplikována na nejrůznější data (administrativní statistiky, sady průzkumů, smíchané kvalitativní a kvantitativní materiály apod.) (Boudon 1969). Z metodologického pohledu, je předmětem sekundární analýzy komplexní hodnocení již existujících dat z jiné perspektivy, za cílem zjistit či zhodnotit koncepty, které se nenacházely v centru pozornosti při původním výzkumném šetření

(Medjedović, Witzel 2005).

Sekundární analýza dat má pro výzkumníka mnoho výhod, ale i nevýhod.

Mezi výhody využití sekundární analýzy se řadí:

- 1) Nízké náklady na získání dat (Goodwin (2012), Kiecolt, Nathan (1985), Vartanian (2010)).
- 2) Kvalita dostupných dat. Přístup k datům nejčastěji poskytují sociálněvědní datové archivy, statistické úřady apod. (Walliman 2011).
- 3) Data získaná z longitudiálních výzkumů (ibid.).
- 4) Množství dostupných dat (Goodwin 2012).
- 5) Aplikace na kvalitativní i kvantitativní data (ibid.).
- 6) Možnost realizace analýzy podskupin a mezikulturní analýzy (Bryman 2008).
- 7) Více času na analýzu dat (ibid.)
- 8) Nová analýzy dat může nabídnout nové interpretace dat (ibid.).

Mezi nevýhody sekundární analýzy dat se řadí:

- 1) Data potřebná pro výzkum nemusí existovat,
- 2) pokud data o zvolené populaci existují, dotazník nemusí obsahovat
- 3) potřebné proměnné pro kýženou analýzu (Goodwin 2012).
- 4) Převzatá data mohou obsahovat chyby vytvořené autory dat (Reichel 2009).
- 5) Výzkumník nemá kontrolu nad kvalitou dat (Bryman 2008).
- 6) Nedostatečná obeznamenost s daty (ibid.).

Jednou z hlavních obtíží při práci se sekundárními daty, jsou obtíže při jejich získávání.

Nicholas Walliman (2011) uvádí 5 problémů při získávání sekundárních dat:

- 1) vyhledání a získání přístupu k nim,
- 2) ověření zdroje,
- 3) posouzení důvěryhodnosti,
- 4) míra reprezentativity,
- 5) výběr interpretační metody.

Jak bylo uvedeno sekundární data mají mnoho využití. Lze na nich zopakovat primární výzkum a přezkoumat tak jeho výsledky. Dále lze sekundární data využít pro vlastní výzkumy a analýzy. Dalším využitím je využít sekundární analýzy jako předvýzkumu k novému výzkumu. Sekundární analýza může být použita i v kombinaci s jinými

výzkumnými technikami pro podrobnější prozkoumání problematiky (Keicolt, Nathan 1985).

Můžeme se setkat i s kritikou sekundární analýzy jako výzkumné metody. Hlavní výtkou je samotný původ dat využívaných při sekundární analýze, to je převzetí jiného výzkumu. John W. Murphy a Christian A. Schlaerth(2010) ve svém článku *Where are your data? A critique of secondary data analysis in sociological research* vytykají výzkumníkům využívajícím sekundární analýzu dat, že nevstupují do komunit při realizaci výzkumu a sociální existence je tak zobrazována abstraktně a dehumanizovaně. O uvedené problematice se zmiňují i metodologické příručky, jako je například *Research methods, the basics* od Nicholase Wallimana (2011), kde zmiňuje problematiku sekundární analýzy, kde výzkumník přichází o zkušenosti a znalosti, které výzkumník nabývá získáváním vlastních primárních dat.

V sekundární analýze lze se sekundárními daty v mnoha případech pracovat stejně jako s daty primárními, zejména s daty kvantitativní povahy. Pro sekundární data jsou vhodné i další metody analýzy, zejména se jedná o „dolování“ dat („data mining“), meta-analýzu a obsahovou analýzu („content analysis“) (ibid.).

## **3.2 Obsahová analýza**

Druhou metodou použitou při výzkumu je obsahová analýza dat. Vzhledem k typu analyzovaných dat je obsahová analýza vhodnou metodou, jelikož data použitá ve výzkumu jsou závěrečné zprávy a manažerská shrnutí evaluací. Jedná se tedy o textové dokumenty.

Název obsahová analýza bývá v literatuře používán jako synonymum k přesnějšímu názvu Kvalitativní obsahová analýza či formální textová analýza. „V některých textech autoři užívají výraz obsahová analýza v obecnějším smyslu, kdy pod něj zahrnují jak kvantitativní, tak kvalitativní metodu analýzy dat“ (Dvořáková, 2010). Obsahovou analýzu lze využít ke zkoumání jak textových dat, tak i na datových souborech na nichž jinak nelze uplatnit investigativní metody zkoumání (ibid.). Obsahová analýza jako se kvantitativní analýza skládá ze zkoumání textů jakékoli formy (článků, inzerátů, zpráv atd.) či jiných médií, jako jsou obrazy, televizní či rádiové programy, filmy, živé situace, jako je interview, hry a koncerty (Walliman 2011).

„Velmi podrobná data ze sociálních artefaktů (knihy apod.) mohou být lépe analyzovatelná tím, že se ze sociálního artefaktu vybere malá, náhodná jednotka (např. náhodně vybrané kapitoly z knihy). Tato data jsou následně kódovaná (rozdělená do kategorií) a zpracovaná což typicky zahrnuje počítání frekvencí nebo/a porovnávání výskyt kategorií“ (Messinger 2012).

Podle Krippendorffa (Stemler 2001) musí být v rámci obsahové analýzy položeno 6 otázek:

- 1) Jaká data jsou analyzována?
- 2) Jak jsou definována?
- 3) Jaká je populace, ze které jsou čerpány?
- 4) Jaký je kontext v souvislosti s analýzou dat?
- 5) Jaké jsou omezení analýzy?
- 6) Jaký je cíl závěrů?

Při realizaci obsahové analýzy se mohou podle Stemlera vyskytnout nejméně tři problémy. První je, že významný počet dokumentů cílové populace bude chybět. Druhým problémem jsou nevhodné záznamy (dokumenty nevhodné pro analýzu). A na závěr některé dokumenty mohou být pro analýzu vhodné, ale mohou obsahovat nejednoznačný obsah a chybějící pasáže (ibid.).

Obsahová analýza má podobné etapy výzkumu jako jiné metody. „1) Design výzkumu, 2) organizace výzkumu, 3) fáze ověřování, 4) získávání dat, 5) vyhodnocování dat“ (Dvořáková 2010).

V první fázi obsahové analýzy dat, tedy v designu výzkumu „zahrnuje všechny konceptuální komponenty podílející se na stanovení konkrétní metody, zejména pak operacionalizaci“ (ibid.). Nejdříve je vymezen výběrový soubor dat (typ médií, časové rozmezí zkoumaných dat, typ analyzovaných obsahů). Následně je určena úroveň analýzy (definice toho do čeho bude ustanovovat kategorii – např. slova, fráze, témata, sémantické jednotky). Dalším krokem je (návrh) kódování (uvedení jednotek do kategorií na základě teorie). Pro kódování je vhodné vytvořit manuál zohledňující šíři kategorií a vyjasnění jejich exkluzivity (ibid.). „Důležité je rozlišit, zda bude k vyhledávané jednotce analýzy učiněn kódovaný záznam v podobě frekvence výskytu, anebo v podobě přisuzovaného významu“ (ibid.).



Ve druhé fázi, organizace výzkumu, by měl být výzkum podpořen záznamovým archem sloužícím jako osnova výzkumu a úložiště dat. Také je to vhodný podklad pro následnou evaluaci. V ověřovací fázi je cílem doladit nedostatky výzkumu. Nedostatky, které zůstanou do této doby neodhaleny jsou pak zohledněny v závěrech výzkumu (ibid.).

Mezi výhody obsahové analýzy podle Brymana (2008) patří:

- 1) Jedná se transparentní metodu. Kódovací schémata a výběrové metody mohou být zopakovány v navazujících studiích.
- 2) Umožňuje relativně jednoduchou longitudinální analýzu.
- 3) Bývá označována za nenápadnou metodu nezahrnující účastníky do studie.
- 4) Je to flexibilní metoda, kterou lze aplikovat na různé nestrukturované informace.
- 5) Umožňuje získat informace o těžko přístupných sociálních skupinách.

Mezi nevýhody podle Brymana (2008) patří:

- 1) Obsahová analýza může být dobrá jen jako je dobrý analyzovaný dokument.
- 2) Není možné navrhnout kódovací manuály, které do značné míry nezahrnou interpretaci ze strany kodérů.
- 3) Problematika latentního sdělení v dokumentech.
- 4) Problematika otázky proč?
- 5) Bývá označována za ateoretickou.

### **3.3 Cílová skupina**

Cílem výzkumu je předložit výsledky, které budou zobecnitelné na celou oblast zkoumané problematiky. „Ve statistické analýze se snažíme oprostit získaná data od různých chyb a zobecnit závěry z nich natolik, aby charakterizovaly předem určený soubor, který je předmětem a cílem našeho zájmu“ (Řehák 1978).

„Na počátku každého výzkumného šetření stojí stanovený cíl. Ten determinuje celý proces výzkumu, včetně toho, jak široká je oblast našeho bádání a jaké výzkumné jednotky bude třeba do něj zahrnout. Na nejvyšší úrovni si musíme vydefinovat cílovou populaci, což je komplexní soubor elementů – jednotek analýzy (osob, institucí, událostí nebo jiných subjektů), na které chceme zobecnit výsledky výzkumu“ (Soukup, Kočvarová 2016).

Při realizaci většiny výzkumů není možné provést šetření s každým členem populace, proto se v rámci výzkumu vymezí určitá část populace (cílová skupina, základní soubor). Tuto

populaci je nutné předem jasně vymežit a definovat, současně je nutné identifikovat skupiny, které do ní nelze zahrnout (ibid.).

Cílovou populací mého výzkumu jsou realizované evaluace v České republice. Cílová skupina mého výzkumu jsou evaluace projektů a programů Operačních programů a Regionálních operačních programů čerpající z fondů EU a dostupné z knihovny evaluací na internetových stránkách DotaceEU.cz. Tomuto tématu se podrobněji věnuje kapitola 4.1 Teoretické vymezení zdroje dat v analytické části.

### **3.4. Reprezentativita**

Významnou charakteristikou výběru je jeho reprezentativita, která „znamená takovou kvalitu výběru a dalších postupů metodiky výběrového šetření, díky níž dotázaný soubor jednotek získá rozložení charakteristik, jež můžeme považovat za shodné s populací, ze které vybraný soubor pochází“ (Soukup, Kočvarová 2016).

S reprezentativitou se váže zobecnitelnost, „která vyjadřuje, zda a s jakou jistotou platí výsledky získané z výběru na populaci“ (Soukup, Kočvarová 2016).

Jak je uvedeno výše, cílová populace jsou evaluace realizované v České republice a cílovou skupinou jsou evaluace programů OP a ROP zveřejněné v Knihovně evaluací na internetových stránkách DotaceEU.cz. V knihovně evaluací jsou uvedené veškeré realizované evaluace zabývající se programy OP a ROP. V kapitole 4.2 Úprava a čištění dat je výběr evaluací zahrnutých do sekundární analýzy dat podrobně popsán. Výsledky analýzy tedy budou zobecnitelné na evaluace programů OP a ROP.

Zdroj dat byl vybrán na základě jeho dostupnosti a jasného vymezení realizovaných evaluací v České republice. Analyzovat všechny evaluace uskutečněné v soukromém i veřejném sektoru není v možnostech této práce. Proto byl vybrán zdroj dat, který je vymezený obsahově, časově i tematicky.

Kromě reprezentativity a následné zobecnitelnosti výsledků je dalším důležitým faktorem výzkumů jeho validita a reliabilita.

### **3.5 Reliabilita a validita**

Reliabilitu můžeme definovat jako, „rozsah v němž jsou výsledky v průběhu času konsistentní a přesným zastoupením celkové studované populace se označuje jako reliabilita, a pokud výsledky studie mohou být reprodukovány použitím podobné

metodologie, tak takový výzkumný nástroj můžeme označit za reliabilní“ (Golafshani 2003).

Kořeny validity můžeme nalézt v pozitivistické tradici. „Validita determinuje nakolik výzkum skutečně měří to, co bylo záměrem měřit nebo nakolik jsou výsledky výzkumu pravdivé. Jinými slovy, uhodil výzkumný instrument „hřebík na hlavičku“ výzkumnému objektu? Výzkumníci obecně determinují validitu ptáním se na série otázek a často hledají odpověď na otázku v jiných výzkumech“ (ibid.).

Jak je uvedeno výše v analytické části práce je zdrojem dat Knihovna evaluací, jež je veřejně přístupná a evaluace je možné z jejích stránek stáhnout. Jelikož se výzkum věnuje analýze evaluačních zpráv, metoda vhodná k tomuto typu dat a cílům výzkumu je sekundární analýza dat o obsahová analýza dat.

### **3.6 Etické souvislosti realizace výzkumu**

Analýza dat je založena na práci se sekundárními daty. Na sekundární data se stejně jako na data primární vztahují etické požadavky, které vycházejí z historie etiky sociálněvědních výzkumů. Při sekundární a obsahové analýze dat pracuji s daty dostupnými na stránkách DotaceEU.cz vedenými Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Všechna data pocházejí z veřejně dostupných internetových stránek.

Vzhledem k práci se sekundárními daty jsou z hlediska práce s daty důležitá autorská práva evaluačních zpráv. Z toho důvodu budu při realizaci výzkumu vycházet i z etického kodexu České evaluační společnosti

Při realizaci výzkumu budu dodržovat Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR pro výzkum trhu, výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a datovou analytiku (© ICC / ESOMAR 2016). Dalším etickým kodexem, podle kterého se budu řídit je Etický kodex evaluátora vydaný Českou evaluační společností (Česká evaluační společnost 2011).

## **4. Analytická kapitola**

Analytická kapitole se je věnována vlastnímu výzkumu Metod identifikací zainteresovaných stran v evaluacích realizovaných v České republice.

V možnostech této práce není možné analyzovat výzkumnou praxi všech evaluací realizovaných v České republice. Pro účely analýzy byly vybrány evaluace zabývající se programy čerpajícími zdroje z Evropských strukturálních a investičních fondů. Jedná se o

jasně vymezený rámec realizovaných evaluací. Časové vymezení od 2004 (vstup České republiky do EU) do současnosti, tematické vymezení, jelikož se jedná o evaluace zkoumající programy přijímající fondy z dotací EU a jedná se o veřejné zakázky, jejichž výstupy jsou veřejně přístupné.

Výzkum se věnuje problematice zainteresovaných stran v evaluaci, se zaměřením na metody identifikace. Výzkumná otázka tak zní: Jaké metody identifikace zainteresovaných stran se v rámci českých evaluací používají. Účelem výzkumu je zhodnotit identifikační praxi v evaluacích.

## 4.1 Teoretické vymezení zdroje dat

Pro výzkum byla za zdroj sekundárních dat vybrána internetová Knihovna evaluací dostupná na internetových stránkách DotaceEU.cz. Jedná se o internetové stránky Ministerstva pro místní rozvoj České republiky uveřejňující informace o Evropských fondech v ČR. „Fondy Evropské unie zahrnují širokou škálu nástrojů, které slouží k podpoře vyváženého rozvoje regionů EU s důrazem na snížení sociálních a ekonomických rozdílů. Česká republika z evropských fondů čerpá již od svého vstupu do EU v roce 2004. Celkově měla možnost čerpat ve třech programových obdobích (...). Od doby vstupu ČR do EU zastává koordinační roli Národní orgán pro koordinaci Ministerstva pro místní rozvoj.“ (DotaceEU.cz) Důležitou součástí čerpání z fondů je vyhodnocení čerpání, proto „Evaluace (hodnocení) je nezbytnou součástí řádného řízení a koordinace pomoci z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESI fondy)“ (DotaceEU.cz).

Na internetových stránkách jsou v Knihovně evaluací zveřejňovány všechny evaluační zprávy programů a intervencí realizovaných v rámci operačních programů (OP) a regionálních operačních programů (ROP).

Positivem vybraného zdroje dat je dostupnost dat (závěrečných evaluačních zpráv a manažerských shrnutí), časové ohraničení dat (vstup České republiky do Evropské unie) a společný charakter evaluovaných programů a intervencí, jelikož se ve všech případech jedná o programy čerpající z fondů EU. Evaluace zabývající se hodnocením OP a ROP by měly splňovat určitá metodická doporučení. Ta jsou uveřejněná na stránkách DotaceEU.cz v příloženém dokumentu *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020*, jedná se o dokument Ministerstva pro místní rozvoj (DotaceEU.cz). Vzhledem k zaměření této práce je nejvíce zajímavá právě metodologická kapitola a doporučovaný

postoj k zainteresovaným stranám. V kapitole *Metody evaluace a zdroje dat* je pozornost zaměřena na problematiku zdrojů dat, kdy rozlišují data na primární a sekundární. Dále jsou uvedena pravidla pro výzkum, nezbytnost triangulace a přesná formulace daného problému. Jako studijní zdroj je doporučena příručka *EVALSED The resource for the evaluation of Socio-Economic Development* a její česká verze *Evaluace socioekonomického rozvoje* (DotaceEU.cz).

Význam identifikace zainteresovaných stran ani možné metody v kapitole *Metody evaluace a zdroje dat* nejsou uvedeny. V doporučovaném textu *Evaluace socioekonomického rozvoje* je identifikaci zainteresovaných stran věnována kapitola zmiňující jejich význam, jako zdroje informací, ale ani zde není navržena metoda identifikace.

V dokumentu *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020* (DotaceEU.cz), se zainteresované strany označují jako „zainteresované lidské zdroje“ nebo „zainteresované subjekty“ (o problematice různého označování termínu zainteresované strany v evaluačních zprávách se věnuje pozdější kapitola). „Do návrhu evaluace a diskuze o jejích výsledcích mají být zahrnuti jak partneři projektu, tak další zainteresované subjekty, aby byly brány v úvahu jejich rozličné pohledy v souladu s metodou triangulace“ (DotaceEU.cz). V rámci kapitoly *Zlatých pravidel*, je na prvním místě uvedeno „Výběr metod a technik vyplývá přímo z druhu otázek, které chceme položit. Tyto otázky jsou součástí rozsáhlé plánovací činnosti, která zahrnuje konzultace se zainteresovanými subjekty a stanovení charakteristik programu. Zvolíme-li nejprve metody a techniky, které se budeme později snažit aplikovat na otázky, pro něž nebyly konkrétně vybrány, budeme se potýkat s problémy. Zvolené techniky musí odpovídat cílům a záměru evaluace“ (DotaceEU.cz).

Textu *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020* odkazuje na Formální standardy provádění evaluací České evaluační společnosti, která uvádí identifikaci zainteresovaných stran na prvním místě evaluačních standardů.

## **4.2 Úprava a čištění dat**

Zdrojem dat pro analytickou část práce je internetová Knihovna evaluací dostupná na internetových stránkách DotaceEU.cz. V Knihovně evaluací je zveřejněn tabulkový výpis evaluací a analýz realizovaných v rámci jednotlivých operačních programů (OP) a

regionálních operačních programů (ROP). Jedná se o programy Dohoda o partnerství, Integrovaný operační program, Národní strategický referenční rámec, OP Doprava, OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Podnikání a inovace, OP Praha adaptabilita, OP Praha konkurenceschopnost, OP přeshraniční spolupráce Česká republika-Polsko, OP Technická pomoc, OP Výzkum a vývoj pro inovaci, OP V7zkum, vývoj a vzdělání, OP Vzdělání pro konkurenceschopnost, OP Životní prostředí, ROP Jihovýchod, ROP Jihozápad, ROP Moravskoslezsko, ROP Severovýchod, ROP Severozápad, ROP Střední Čechy a ROP Střední Morava v programových obdobích 2004-2006, 2007-2013 a 2014–2020.

V Knihovně evaluací je zveřejněné 508 odkazů na dokumenty (ke dni 26.4.2018).

Před vstupem dat do analýzy je nutné je vyčistit a upravit. Stejným způsobem bylo nutné upravit data z Knihovny evaluací, kde je uveřejněných 508 odkazů, avšak ne všechny odkazy odkazují na dokumenty či jiné stránky ze kterých by bylo možné dokument stáhnout.

Prvním krokem čištění dat bylo prozkoumat odkazy a vyřadit odkazy neobsahující dokumenty nebo odkazující na neexistující nebo chybové stránky. Jednalo se o 150 odkazů neobsahující požadované informace, proto byly vyřazeny. Celkem zbylo 358 dokumentů pro druhou fázi čištění dat.

Do druhé fáze čištění dat vstupovaly již samotné dokumenty stažené z fungujících odkazů uveřejněných v Knihovně evaluací.

Ve druhé fázi čištění dat byly z datového souboru vyřazeny dokumenty v případě, že nesplňovaly základní charakteristiky:

- 1) Dokument se musí věnovat **evaluaci**.
- 2) Dokument musí mít charakter **závěrečné zprávy evaluace** nebo **manažerského shrnutí**.
- 3) Dokument musí obsahovat **metodologickou kapitulu**.

Vyřazením dokumentů na základě prvního bodu se předejde analýze dokumentů nesplňujícím požadavky tohoto výzkumu, jehož tématem jsou metody identifikace zainteresovaných stran v evaluaci. Proto bylo základním požadavkem, aby se dokumenty zabývaly evaluací.

Druhou základní charakteristikou bylo vymezení dokumentu na základě jeho formy a obsahu. Závěrečná zpráva představuje shrnutí celého procesu evaluace. Jsou v ní uvedené informace o evaluovaném programu nebo intervenci, uvádí se použité metody a výsledky evaluace. V případě, že nebyla v odkazu dostupná závěrečná zpráva bylo použito v analýze manažerské shrnutí, za podmínky že splňovalo třetí charakteristiku.

Aby bylo možné zahrnout dokument do výzkumu musel splňovat i třetí, poslední charakteristiku: dokument musí obsahovat metodologickou kapitolu. V případě, že se evaluace věnovala identifikaci zainteresovaných stran, byla by metoda či jiné informace spojené s identifikací zainteresovaných stran uvedené právě v metodologické kapitole nebo zvláštní (pod-) kapitole věnující se zainteresovaným stranám.

Do druhé fáze úpravy a čištění dat vstupovalo 358 dokumentů. K samotné sekundární analýze dat se po jejich vyčištění dostalo 100 dokumentů.

## 5. Analýza dat

V rámci analýzy dat byla použita obsahová analýza dat vzhledem k charakteru zdroje dat, tedy závěrečným zprávám a manažerským shrnutím evaluací.

V rámci obsahové analýzy byl určen výběrový soubor dat 100 závěrečných zpráv a manažerských shrnutí dostupných z Knihovny evaluací. Při určování úrovně analýzy byl kladen důraz na ustanovení kategorií na základě analyzované kategorie proměnné (slova, fráze, témata a sémantické jednotky). Při analýze byly využity kategorie slova a témata.

Při obsahové analýze byl použit záznamový arch, který byl následně převeden do formátu .sav vhodného pro analýzu ve statistickém softwaru SPSS 20.

Nejprve byly v dokumentech vyhledávány kategorie proměnných na základě jejich významu. Jednalo se o proměnné:

- Dokument (nominální proměnná) – závěrečná zpráva / manažerské shrnutí
- Kapitola identifikace ZS (nominální proměnná) – ano/ne
- Specifikovaná metoda identifikace ZS (nominální proměnná) – ano/ne
- Metoda identifikace (nominální proměnná) – otevřená otázka
- Seznam konkrétních ZS (nominální proměnná) – ano/ne
- Předpokládaná metoda identifikace (nominální proměnná) – ano/ne
  - Desk research (nominální proměnná) – ano/ne
  - Brainstorming (nominální proměnná) – ano/ne
  - Zadavatel (nominální proměnná) – ano/ne
  - Expert (nominální proměnná) – ano/ne
- Jiné označení ZS nebo stakeholder v dokumentu (nominální proměnná) – ano/ne

Při vyhledávání témat byl kladen důraz na jejich výskyt v dokumentu bez ohledu na frekvenci výskytu.

Při vyhledávání kategorií proměnných slova, byla sledována především frekvence jejich výskytu, která byla zaznamenána do záznamového archu. Jednalo se o proměnné:

- Četnost výskytu hesla „zaint“
- Četnost výskytu hesla „stakeho“

Tvar hesel „zaint“ a „stakeh“ byl vybrán, aby se vyhledávání termínů nezkreslilo použitím jiných tvarů slova, než je zainteresovaná strana, „stakeholder“ nebo stakeholderi.



Data získaná z obsahové analýzy sekundárních dat byla analyzovaná ve statistickém softwaru SPSS 20. Vzhledem k formátu dat na nich byly realizované základní statistické úlohy, především deskriptivní statistiky, frekvence a kontingenční tabulky.

## 5.1 Závěrečná zpráva nebo manažerské shrnutí

Z celkových 508 odkazů na dokumenty uvedených v Knihovně evaluací na stránkách DotaceEU.cz se do závěrečné analýzy sekundárních dat dostalo 100 dokumentů splňující základní charakteristiky. Druhou charakteristikou nutnou pro zařazení do analýzy bylo, že dokument musí splňovat charakteristiky závěrečné zprávy případně manažerského shrnutí.

Celkem do analýzy vstoupilo 100 dokumentů, z toho se jednalo o 93 závěrečných zpráv a 7 manažerských shrnutí (viz. Příloha č. 1). Nejstarší dokument byl z roku 2006 a nejnovější dokumenty byly publikovány v roce 2017. Největší procentuální zastoupení, jak je vidět z tabulky, má rok 2011, kdy bylo publikováno 20 závěrečných zpráv, což činí 20 % všech analyzovaných evaluací.

Tabulka č. 2 – Období realizace analyzovaných evaluací

Rok	Četnost	Procentuální zastoupení
2006	1	1
2008	2	2
2009	12	12
2010	11	11
2011	<b>20</b>	<b>20</b>
2012	10	10
2013	3	3
2014	7	7
2015	13	13
2016	3	3
2017	4	4
Neuvedeno	14	14
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: autorka

## 5.2 Terminologie zainteresovaných stran

Předmětem výzkumu jsou metody identifikace zainteresovaných stran v evaluaci. Vymezení pojmu zainteresovaná strana a jeho vztahu k evaluační teorii a praxi se věnuje teoretická část této práce. V rámci sekundární a obsahové analýzy závěrečných evaluačních zpráv a manažerských shrnutí bylo zjištěno, že při evaluacích se nepoužívá jednotné názvosloví pro „jednotlivce, skupiny nebo organizace, které mohou ovlivnit nebo jsou ovlivněny evaluačním procesem a/nebo jeho zjištěními“ (Bryson et al. 201, s. 1), tedy zainteresované strany. V prostředí české teoretické literatury se můžeme setkat i s anglickým překladem „stakeholders“ nebo jeho počestělou verzí stakeholdeři.

Při sekundární analýze dat bylo objeveno, že termíny zainteresované strany, „stakeholders“ ani čeští stakeholdeři nejsou jedinými využívanými termíny.

V dokumentech je často nahrazováno označení *strany*. Při analýze dokumentů bylo zjištěno, že je nahrazováno: 1) subjekty, 2) instituce, 3) osoby) a 4) aktéry. Čímž vzniknou *zainteresované subjekty, zainteresované instituce, zainteresované osoby a zainteresovaní aktéři*. Význam termínu zůstává stejný s termínem *zainteresované strany*, dochází pouze k částečné změně terminologie se zachováním významu.

Dalším zjištěným způsobem deskripce zainteresovaným stran je uvádění anglického originálu, tedy stakeholderů. V tomto případě se nejčastěji používá jeho počestělá verze, která je skloňována. V případě užití anglického originálu, je „stakeholder“ uveden v uvozovkách.

Problém s označením zainteresovaných stran je v případě, že je nabídnut překlad „stakeholder“ a není použito standardní označení zainteresovaná strana. Analýza ukázala 5 příkladů překladu termínu „stakeholder“: regionální aktéři, dotčené skupiny, cílové skupiny, relevantní klíčoví hráči a dotčené subjekty.

Přeložením se význam termínu „stakeholder“ stal zavádějícím a odklání se od významu, který je uvedený v definici, tedy, že se jedná o jedince nebo skupiny ovlivněné nebo ovlivňující evaluaci, potažmo evaluovaný program nebo intervenci. První příklad překladu je jasnou ukázkou. Pod pojmem regionální partneři si lze představit zcela konkrétní skupinu, čímž je termín „stakeholder“ vymezený na jasně definovanou skupinu. Druhý a pátý příklad se naopak orientují na skupiny/subjekty pouze *dotčené* a opomíjí tak skupiny mající vliv na evaluaci, program nebo intervenci. Třetí překlad dává dohromady dva

termíny mající různý výraz. Čtvrtý výraz se orientuje na klíčové hráče, čímž naznačuje, že zainteresovanými stranami jsou pouze „velcí hráči“ ovlivňující evaluaci, program nebo intervenci.

Dalším krokem analýzy dokumentů bylo zjištění četnosti užití termínu *zainteresovaná strana*, nebo jedna z variant obsahující označení „zainteresovaná“. Cílem tohoto kroku bylo stanovit četnost užívání termínu zainteresované strany (a jeho variace) a termínu „stakeholder“ a jeho české verze.

Četnosti (frekvence) výskytu termínů *zainteresovaná strana*, „stakeholders“ a stakeholderi byla zjištěna za pomoci obsahové analýzy při vyhledávání hesel „zaint“ a „stakeh“. Neúplná forma slova byla zvolena z důvodu, aby nedošlo k vyřazení jiných forem slova či slovních spojení. Po zaznamenání výsledků do záznamového archu byla v softwaru SPSS 20. provedena základní analýza frekvencí.

### 5.3 Četnost užití termínu zainteresované strany

Z tabulky je možné vyčíst, že v závěrečných zprávách a manažerských shrnutích evaluací nebyl termín *zainteresovaná strana* (a jeho variace) užíván často. V 65 dokumentech tedy celkových 65 % nebyl termín použit vůbec. Jednou byly zainteresované strany zmíněny celkem v 16 dokumentech, tedy v 16 % případů. Nejvíce byl termín použit 39krát, a to v jednom dokumentu. Celkem byl termín použit ve 35 dokumentech (viz. Příloha č. 2).

Tabulka č.3 – Četnost hesla „zaint“ v analyzovaných dokumentech

	Četnost	Procentuální zastoupení
0	<b>65</b>	<b>65</b>
1	<b>16</b>	<b>16</b>
2	<b>6</b>	<b>6</b>
3	<b>7</b>	<b>7</b>
5	<b>2</b>	<b>2</b>
6	<b>1</b>	<b>1</b>
9	<b>1</b>	<b>1</b>
11	<b>1</b>	<b>1</b>
39	<b>1</b>	<b>1</b>

Zdroj: autorka

Tyto výsledky naznačují, že se problematice zainteresovaných stran v závěrečných zprávách ani manažerských shrnutích nevěnuje příliš pozornosti. Jelikož v 65 % nebyl tento termín použit vůbec. Důležité je si uvědomit, že dokumenty byly prohledány a analyzovány celé, takže o problematice zainteresovaných stran se nevěnovali v žádné části

textu. Termín zainteresovaná strana (a jeho možné variace) byl v průměru všech analyzovaných dokumentů použit 1,24krát (viz. příloha 2).

Zjištěná četnost ilustruje postoj evaluátorů k problematice zainteresovaných stran. Nejedná se pouze o jejich identifikace, ale i o zahrnutí zainteresovaných stran do fáze vyhodnocování výsledků. V 65 % případů nebyl termín zainteresovaná strana použit v jakékoli podobě, tento výsledek naznačuje, že se zainteresovanými stranami v evaluaci nezabývali přes doporučení České evaluační společnosti a dokumentu *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020*, ani jeho předchozích verzích.

## 5.4 Četnost termínu „stakeholder“

V závěrečných zprávách a manažerských shrnutích evaluací byla zjišťována i četnost použití termínu „stakeholder“ jak v jeho anglické podobě, tak i v počeštěné formě.

Z tabulky je možné vyčíst četnost užití „stakeh“ tedy i celého hesla „stakeholder“ a stakeholderi v analyzovaných závěrečných zprávách a manažerských shrnutích. V 74 dokumentech, tedy v 74 % případů nebylo heslo použito. Termín byl použit v 26 dokumentech. Nejvíce krát byl termín v dokumentu použit šestkrát a to ve 3 dokumentech, tedy ve 3 % případů. Průměrně byl termín použit 0,6krát na všech 100 dokumentů (viz. příloha č. 2).

Tabulka č.4 – Četnost hesla „stakeh“ v analyzovaných dokumentech

	Četnost	Procentuální zastoupení
0	<b>74</b>	<b>74</b>
1	<b>14</b>	<b>14</b>
2	<b>3</b>	<b>3</b>
3	<b>3</b>	<b>3</b>
4	<b>2</b>	<b>2</b>
5	<b>1</b>	<b>1</b>
6	<b>3</b>	<b>3</b>

Zdroj: autorka

Výsledky jsou podobné frekvencím užití termínu zainteresované strany. Vztah užití termínu zainteresované strany a stakeholderů ilustruje kontingenční tabulka z níž je viditelné, že užití obou termínů se překrývá minimálně.

Závěrem je, že evaluátoři v závěrečných zprávách využívají jednoho termínu, popřípadě uvedou jeho český nebo anglický ekvivalent. Z dat lze vyvodit závěr, že se v jedné evaluační zprávě termíny nestřídají, ale termíny jsou užívány konzistentně i když velmi

málo.

Tabulka č.5 – Četnost hesel „zaint“ a „stakeh“ ve vzájemné souvislosti

		Četnost hesla „zaint“ v analyzovaném dokumentu								
		0	1	2	3	5	6	9	11	39
Četnost hesla „stakeh“ v analyzovaném dokumentu	0	<b>50</b>	9	5	4	2	1	1	1	1
	1	9	4	0	1	0	0	0	0	0
	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0
	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	4	1	1	0	0	0	0	0	0	0
	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	6	2	0	0	<b>1</b>	0	0	0	0	0

Zdroj: autorka

Uvedená analýza ukázala, že termíny zainteresovaná strana, „stakeholders“ nebo stakeholdeři nejsou v závěrečných zprávách a manažerských shrnutích evaluací užívány často. Alespoň jednou byl jeden z termínů, zainteresovaná strana, „stakeholders“ nebo stakeholdeři použit v 50 dokumentech, tedy v 50 %. Tato bilance by nebyla špatná, pokud bychom si dříve neukázali, že ve většině případů se jedná o minimální užití těchto termínů, termíny jsou užity v celém textu průměrně 1x což není dostačující. Nejvíce krát bylo zároveň v jedné závěrečné zprávě nebo manažerském shrnutí použit 1x termín „stakeholder“ nebo stakeholdeři a 3x zainteresovaná strana.

Hlavním důvodem je skutečnost, že se v evaluaci problematice zainteresovaných stran nevěnuje mnoho pozornosti a prostotu, tudíž nejsou pak zmiňovány v Závěrečných zprávách evaluací.

Dalším důvodem je nahrazování termínu zainteresovaná strana, „stakeholders“ a stakeholdeři jinými termíny, užívanými v sociálních výzkumech. V analyzovaných dokumentech se jedná především o termíny klíčové osoby/jedinci/skupiny nebo cílové skupiny (viz. překlady „stakeholders“).

Používání různých variací termínu zainteresované strany ve většině případů zachovává původní význam termínu, a proto jeho zaměnění není zavádějící. Problém nastává, když se místo zainteresovaných stran pracuje v evaluaci s termínem cílové skupiny. „Cílová skupina (angl. Target Group, Target Audience) je definovaná skupina lidí, kterou se komunikační kampaní snažíme zasáhnout“ (Mediaguru.cz). Jedná se o pojem užívaný v marketingu, a i když má některé vlastnosti společné se zainteresovanými stranami, nejedná se o ekvivalent, proto by se neměly zaměňovat.

## 5.5 Četnost termínu cílové/klíčové skupiny

Následující tabulka ukazuje, v kolika dokumentech byl použit termín cílová nebo klíčová skupina. Termín byl použit v 76 dokumentech, tedy v 76 % případů. Jedná se tedy o jasnou převahu využívání termínů klíčová a cílová skupina vůči termínům zainteresovaná strana, „stakeholders“ nebo stakeholdeři.

Tabulka č. 6 – Četnost použití termínu cílová/klíčová skupina v dokumentu.

	Četnost	Procentuální zastoupení
Cílová/klíčová skupina	76	76
Není použito	24	24

Zdroj: autorka

Ne ve všech případech dochází k unifikaci termínů pod označení cílová skupina, ale dostatečně na to, aby došlo k nedorozumění a chybnému vyložení informací, zvláště pak zadavateli evaluace.

Evaluátoři by proto měli dávat větší pozor na to, v jakém kontextu, který termín používají, a především tyto termíny nezaměňovat. Termíny si jsou podobné, ale vztahují se k odlišným skupinám, majícím jiný vztah k evaluaci, programu nebo intervenci.

## 5.6 Metodologická kapitola

Jednou z podmínek zahrnutí dokumentu do sekundární a obsahové analýzy dat byla přítomnost metodologické kapitoly, jelikož cílem sekundární a obsahové analýzy dat je identifikovat metody identifikace zainteresovaných stran v evaluaci.

V metodologické kapitole evaluací jsou uvedeny použité metody výzkumu a zdroje dat. Použité metody jsou v metodologické kapitole stručně představeny, a hlavně je zde uveden důvod výběru dané metody stejně tak představení základní populace, výběru a způsobu výběru respondentů. Do této kapitoly spadají i zainteresované strany, jejich definice a metoda identifikace. Zainteresované strany a metoda jejich identifikace mohou mít v rámci závěrečné zprávy nebo manažerského shrnutí vlastní kapitolu. V textu *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020* je metodologická kapitola uvedena jako jeden z klíčových atributů evaluační zprávy (DotaceEU.cz).

V 5 případech byla v dokumentu uvedena samostatná kapitola zaměřená na zainteresované strany a jejich identifikaci. Metoda identifikace nebyla uvedena ani v jedné z nich a celkový obsah vztahující se k zainteresovaným stranám byl obecný a stručný. V dalších 4

případech byla uvedena samostatná kapitola zaměřená na zainteresované strany, ale obsahovala buď neúplné nebo vágní informace. Samotnému výčtu možných zainteresovaných stran se věnuje 13 dokumentů a další 4 dokumenty zmiňují alespoň částečně složení zainteresovaných stran (viz. příloha č. 3). Pouze v 1 případě je v rámci dokumentu uvedena konkrétní metoda identifikace zainteresovaných stran, jedná se o metodu Seznam otázek. Metoda však není dále rozpracována a není navržen konkrétní postup identifikace zainteresovaných stran. Ze všech informací uvedených v závěrečných zprávách a manažerských shrnutích není možné uvést konkrétní metodu identifikace zainteresovaných stran, metodu identifikace lze pouze odhadnout z ostatních použitých metod výzkumu.

## **5.7 Metoda identifikace dle odhadu**

U 92 dokumentů je možné metodu identifikace zainteresovaných stran odhadnout (viz. příloha č. 4). Tyto závěry nejsou ověřitelné, jelikož nevycházejí z konkrétních dat, ale pouze z kontextu informací uvedených v metodologických kapitolách. Jedná se o závěry nevycházející z konkrétních dat a informací, ale jedná se o předpoklady vycházející z informací uvedených v metodologických kapitolách. Za použití obsahové sekundární a obsahové analýzy lze identifikovat výzkumné metody použité při evaluaci, ale konkrétní metody identifikace zainteresovaných stran lze pouze odvodit, jelikož samotných zainteresovaných stranám není v závěrečných zprávách ani manažerských shrnutích věnováno mnoho prostoru, jak ostatně ukázaly výše uvedené výsledky.

Cílem je alespoň teoreticky identifikovat metody identifikace, především tedy zdroje informací při identifikování zainteresovaných stran. Premisou tohoto kroku bylo, že když evaluátoři uvedli v metodologických kapitolách hlavní zdroje dat a výzkumné metody evaluací a konkrétních výzkumů, tak při identifikaci zainteresovaných stran vycházeli ze stejných metod a teoretických informací.

**Následující výsledky jsou tedy především ilustrativní, jelikož konkrétní metody identifikace nejsou v dokumentech uvedeny.**

Nejčastěji užívanou metodou získávání a analýzy dat, která je uvedena v závěrečných zprávách a manažerských shrnutích je „desk research“, tedy výzkum od stolu. V seznamu metod identifikace byl „desk research“ uveden jako metoda užívaná v *zákulisi* evaluace zabývající se zjišťováním informací ze sekundárních zdrojů. Tyto informace jsou pak

použití při brainstormingu, identifikace ZS podle seznamu otázek či metodě sněhové koule. Metoda „desk research“ byla uvedena konkrétně v metodologických kapitolách 79 evaluací.

Druhým nejčastějším zdrojem informací byl v 60 případech zadavatel evaluace, který výzkumníkům poskytl informace o programu či intervenci. Dle definice zainteresovaných stran jsou zadavatelé zainteresovanou stranou, tudíž lze dojít k závěru, že v případech, kdy je zadavatel zdrojem informací o programu, evaluátoři spolupracují se zainteresovanou stranou. Zadavatelé jsou přítomni při všech fázích evaluace, poskytují potřebné informace, hodnotí zvolené metody, a nakonec i výsledky jednotlivých částí evaluace. Zadavatelé evaluací (shodné označení ve všech analyzovaných evaluačních zprávách a manažerských shrnutích) jsou nejčastěji zmiňovanou zainteresovanou stranou zahrnutou do procesu evaluace.

V 7 případech byl k metodologické fázi evaluace přizván nezáujatý expert poskytující informace. Všechny tyto metody jsou konkrétně uvedeny v metodologických kapitolách a vzhledem k identifikaci zainteresovaných stran se dá předpokládat, že byly využity.

Metoda brainstormingu nebyla v metodologických kapitolách uvedena explicitně, pouze narážkami v celkem 29 dokumentech se dá odhadovat, že byla použita jako zdroj informací, popřípadě jako metoda identifikace zainteresovaných stran (viz. příloha č. 5).

Identifikaci zainteresovaných stran metodami brainstormingu, seznamu otázek nebo metodou sněhové koule není možné potvrdit. Dokumenty se nezabývají metodami identifikace ani samotnou identifikací zainteresovaných stran. Nelze vyloučit, že v rámci procesu evaluace došlo k identifikaci zainteresovaných stran. Na základě výsledků výzkumu je možné formulovat odpověď na výzkumnou otázku, tedy, že v rámci českých evaluací nejsou využívány žádné konkrétní metody identifikace zainteresovaných stran.

Jelikož jsou závěrečné zprávy a manažerská shrnutí jediným zdrojem informací o průběhu evaluace, je na základě informací v nich poskytnutých možné formulovat závěr, že se při evaluacích realizovaných v České republice zabývajících se programy OP a ROP nevyžívají konkrétní metody identifikace zainteresovaných stran a zainteresované strany nejsou tématem, na který se evaluátoři při evaluacích konkrétně zaměřují.



Vzhledem k zdroji dat byly analyzovány evaluace z celé škály oborů a programových zaměření. Jelikož se jedná o evaluace programů OP a ROP dá se předpokládat, že standarty a požadovaná kvalita je relativně vysoká a zadavatel očekává kvalitně zpracovanou evaluaci. Je nutné dodat, že v rámci tohoto výzkumu nejsou hodnoceny evaluace a jejich výsledky, ale pouze praxe při identifikaci zainteresovaných stran a obecné zaměření na práci se zainteresovanými stranami. Výsledkem analýzy je, že zainteresované strany v evaluacích nejsou identifikovány a tím pádem nejsou aplikované metody identifikace zainteresovaných stran.

Významným faktorem vzhledem k identifikaci zainteresovaných stran je použitý evaluační přístup. I když v závěrečných zprávách a manažerských shrnutích nejsou evaluační přístupy explicitně uvedeny, u značné části realizovaných evaluací (ne-li u všech) je vzhledem k zaměření evaluací aplikován konfirmační přístup, jelikož cílem evaluací je zhodnotit fungování programů vzhledem k vytyčeným cílům. Tento evaluační přístup při své realizaci nevyžaduje zapojení zainteresovaných stran, tedy ani jejich evaluaci. Na základě toho není skutečnost, že nebyly zainteresované strany zapojeny do procesu evaluace nečekaná. Jelikož nebyly zainteresované strany zapojeny do procesu evaluace není jejich identifikace pro evaluaci rozhodující.

Využití evaluační přístup identifikaci zainteresovaných stran nevyžaduje, nicméně na realizované evaluace jsou kladeny nároky evaluačními společnostmi a zadavateli evaluace.

Z analyzovaných dat vyplývá, že i přes teoretické vymezení, oborové standarty evaluačních společností a metodické materiály poskytnuté Ministerstvem pro místní rozvoj, se při evaluacích ani v jednom případě evaluátoři nevěnovali identifikaci zainteresovaných stran. Z četnosti užití termínů zainteresovaná strana a „stakeholders“ vyplývá, že ani ve zbylém textu není zainteresovaným stranám věnována pozornost. Existuje tedy minimální pravděpodobnost, že by byly zainteresované strany identifikovány a při vyhodnocování výsledků evaluace přizvány k jejich prezentaci.

Z výsledků analýz je možné usoudit, že zmínění zainteresované strany v závěrečné zprávě nebo manažerském shrnutí se rovná odškrtnutí položky ze seznamu, bez toho, aby jí byla věnována přílišná pozornost. Mezi zainteresované strany jsou nejčastěji uváděni (v 17 případech, kdy byl uveden alespoň základní seznam zainteresovaných stran) zadavatelé evaluací, spolupracovníci na projektech a respondenti dotazníkových šetření. Jedná se tedy o zainteresované strany, které jsou snadno identifikovatelné. Ani v jednom

z analyzovaných textů se evaluátoři identifikaci zainteresovaných stran nevěnovali, nebyla využita žádná metoda identifikace a zainteresované strany byly zahrnuty do procesu evaluace pouze okrajově nebo ještě častěji vůbec. Jednou ze zainteresovaných stran, která však nebyla nutná identifikovat, byli zadavatelé evaluací. Zadavatelé se evaluace účastnili 60 % případů a spolupracovali s evaluátory. Jedná se nicméně pouze o jednu zainteresovanou stranu, mající na evaluaci jasný záměr.

Nejedná se však pouze o informace a data, která tímto způsobem evaluátoři neidentifikují. Ve spojitosti s evaluovanými programy a intervencemi je důležitým faktorem i etika spojená se zainteresovanými stranami. Jelikož i když evaluace zainteresované strany neidentifikuje, jsou programem zasaženy, tudíž je možné předpokládat, že budou zasaženy i výsledky evaluace, a především možnými změnami navrženými evaluací.

Otázka a problematika zainteresovaných stran se tedy nevztahuje pouze na teoretické oblasti a oborová nařízení a doporučení, nýbrž především na vliv na zainteresované strany a jejich život.

## 6. Postup identifikace zainteresovaných stran

V analytické části práce byla demonstrována současná praxe procesů identifikace zainteresovaných stran v českých evaluacích. Ze 100 analyzovaných evaluací, ani jedna nepoužila jednoznačnou metodu identifikace zainteresovaných stran, což znamená, že ve 100 % případů nebyla použita metoda identifikace zainteresovaných stran. Pouze v 17 případech byl uveden základní přehled zainteresovaných stran evaluace a hodnoceného programu OP nebo ROP.

Význam identifikace zainteresovaných stran evaluace je uveden, jak v teoretické části práce, tak i v části analytické. Nejedná se o samoučelný proces bez možných benefitů pro evaluátory. Zainteresované strany přinášejí do evaluace jedinečné informace o programu či intervenci.

Kromě významu zainteresovaných stran, jako zdroje dat, jsou zainteresované strany evaluace významné i po etické stránce. Světové evaluační společnosti se ve svých standardech a doporučeních vyjadřují k významu zainteresovaných stran jednoznačně. Tomuto tématu se podrobněji věnuje kapitola 2.3 Postoj evaluačních společností k identifikaci zainteresovaných stran. Stojí za připomenutí doporučení České evaluační společnosti: „Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby“ (Česká evaluační společnost 2013). Zainteresované strany by tedy měly být identifikovány a jejich potřeby zohledněny v procesu evaluace, aby evaluace odpovídala standardům České evaluační společnosti.

Z výsledků analytické části práce je možné říci, že ve 100 % zkoumaných evaluacích nebyly použity žádné metody identifikace. Zainteresovaným stranám, jejich identifikaci, analýze ani práci se zainteresovanými stranami se v analyzovaných evaluacích evaluátoři významně nezabývali.

Reakcí na výsledky analýzy je formulace postupu identifikace zainteresovaných stran, který je možné vložit do současného metodického postupu evaluací. Jedná se o začlenění základních metod identifikace (brainstorming, obecný seznam, otázky a metoda sněhové koule) do výzkumného šetření. Analýza ukázala, že v 79 % byla využita metoda Desk Research, tato metoda je také využívána při identifikaci zainteresovaných stran, jak je uvedeno v kapitole 2.4 Metody identifikace zainteresovaných stran.

Od zadání evaluace je možné využít metodu Desk Research k vytvoření nového seznamu

zainteresovaných stran nebo k ověření obecného seznamu vztahujícího se ke kontextu realizované evaluace. V rámci této fáze identifikace zainteresovaných stran lze využít konkrétně metodu obecného seznamu. Po realizaci výzkumu zůstává stejný, s rozdílem zaměření pozornosti i na postup identifikace zainteresovaných stran.

Následně je navržena metoda Brainstormingu k doplnění zainteresovaných stran, které byly v úvodní fázi opomenuty.

Na Brainstorming navazuje konzultace se zadavatelem, při které jsou seznamy (nový či obecný) doplněny a ověřeny. Dle výsledků analýzy se zadavatel účastní evaluace v 60 % průběhu definování metodologie. Se zadavatelem je možné zhodnotit již vytvořené seznamy (nový nebo obecný seznam), doplnit je a upravit. Nejvhodnější metodou při této fázi je brainstorming, případně metoda otázek, jejichž zodpovězením může zadavatel (zadavatelé, vedoucí pracovníci organizace apod.) identifikovat nové a dosud chybějící zainteresované strany.

Takto upravený a doplněný seznam je možné využít jako základní seznam metody sněhové koule. Dalším možným využitím je použít seznam, jako úvodní výběr respondentů pro dotazníkové šetření, ve kterém budou zařazeny otázky identifikace zainteresovaných stran. Dalším možným využitím zhotoveného seznamu je použití jako seznamu respondentů rozhovorů, a/nebo seznam pro sestavení focus group. Kromě respondentů vzešlých ze seznamů identifikace zainteresovaných stran, je vhodné zařadit otázky identifikace zainteresovaných stran i do všech dalších dotazníků, rozhovorů a focus groups.

Jedná se o otázky uvedené v kapitole 2.4 Metody identifikace zainteresovaných stran. Jedná se o šest okruhů otázek:

- 1) Zainteresované strany mající rozsáhlé zkušenosti se studovanou oblastí a mohou vyvolat otázky založené na rozsáhlém výzkumu nebo praxi.
- 2) Zainteresované strany mající rozsáhlé vědomosti a/nebo zkušenosti a mohou vyvolat otázky a nápady reflektující všechny strany problematiky.
- 3) Zainteresované strany mající zodpovědnost za evaluaci programu a mohou použít výsledky evaluace pro vylepšení programu.
- 4) Zainteresované strany v pozici, kde mohou ovlivňovat nebo pokládat otázky relevantní politikům a jiným agentům změny.
- 5) Zainteresované strany zajímající se o problematiku a chtějí pomoci programu v dosažení cílů; pokládají otázky o možnostech a vizích budoucího úspěchu.

- 6) Zainteresoované strany, které jsou zastánci evaluace a vytvářejí podporu v celém průběhu evaluace (Preskill, Jones 2009, s. 13-15).

Uvedené okruhy otázek jsou více rozpracované ve výše zmíněné kapitole. V rámci rozhovorů, focus group a dotazníků nemusejí být položeny otázky ze všech 6 okruhů, ale pouze otázky vztahující se ke kontextu evaluace. Eventuálně si evaluátor uvedené otázky může upravit podle potřeb konkrétní evaluace. Cílem je, aby se evaluátor zaměřil na získávání dat o zainteresoovaných stranách, sestavil seznam zainteresoovaných stran a následně získal informace od zainteresoovaných stran.

V jakékoli fázi procesu identifikace je možné se vrátit k předchozímu kroku a opakovat to, dokud nebudou identifikovány všechny zainteresoované strany.

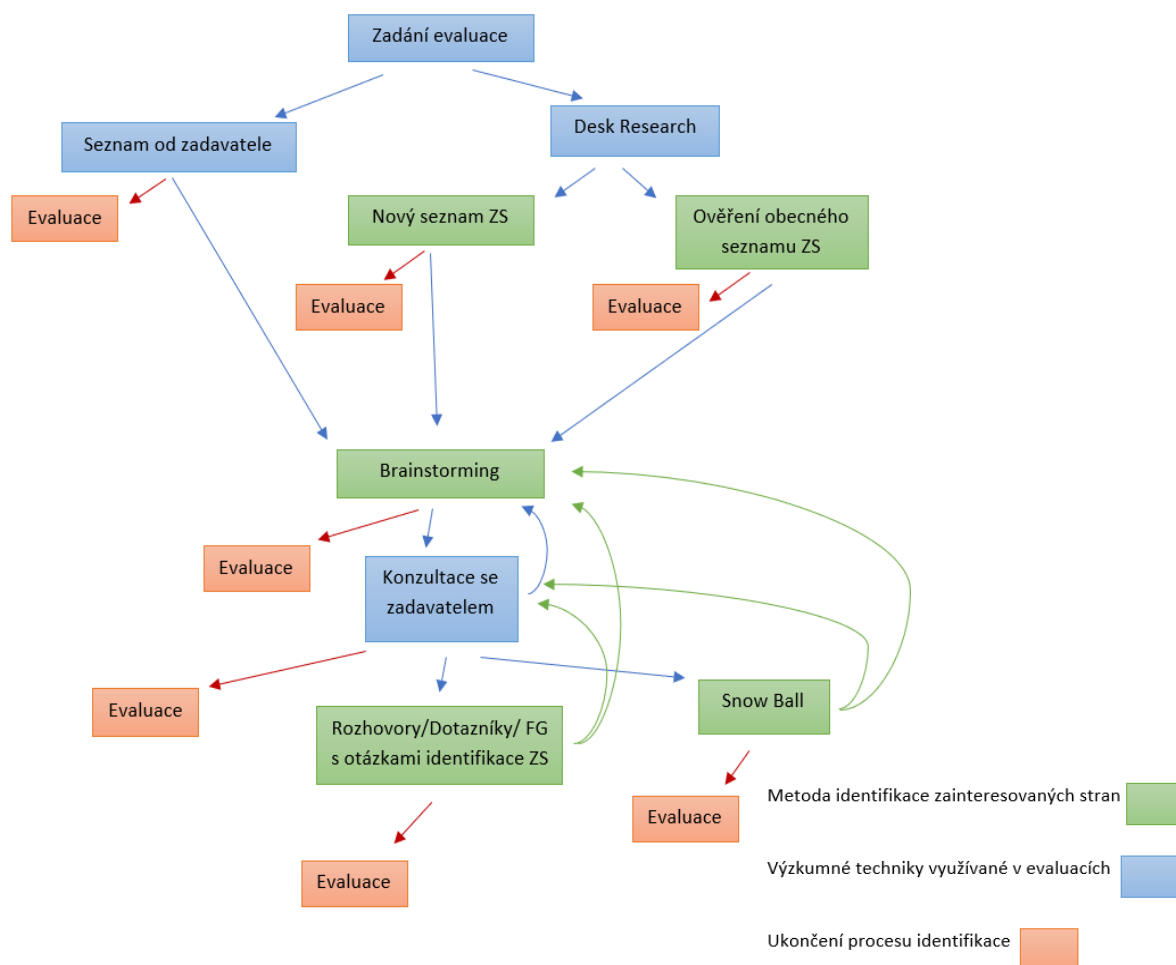
Navržený postup identifikace zainteresoovaných stran je graficky znázorněn na Obrázku č. 1. Postup identifikace začíná zadáním evaluace, kdy je evaluátorovi poskytnut nebo neposkytnut základní seznam zainteresoovaných stran. V případě, že je seznam poskytnut evaluátor přejde k brainstormingu. V případě, že zadavatel základní seznam zainteresoovaných stran neposkytl, evaluátor v rámci desk research vytvoří nový seznam, nebo aplikuje obecný seznam vztahující se ke kontextu evaluace. Následně také přestoupí se seznamem k brainstormingu, při němž je seznam zainteresoovaných stran rozšířen, doplněn a upraven.

V dalším kroku postupu identifikace zainteresoovaných stran evaluátor seznam předloží zadavateli evaluace. Zadavatel následně seznam zhodnotí, popřípadě doplní chybějící zainteresoované strany. Při konzultaci se zadavatelem je možné aplikovat metodu brainstormingu a seznam zainteresoovaných stran tak více doplnit.

V dalším kroku pak evaluátor seznam zainteresoovaných stran použije jako základní seznam pro metodu sněhové koule, jejímž prostřednictvím seznam ověří a popřípadě doplní. Také může seznam zainteresoovaných stran použít jako seznam respondentů pro metodu otázek, které je možné zahrnout i do dotazníkových šetření, rozhovorů a focus group.

Cílem je při identifikaci zainteresoovaných stran použít co nejvíce metod identifikace, dokud nebude identifikováni co nejvíce zainteresoovaných stran, v nejlepším případě všechny. Nicméně postup identifikace je možno ukončit v každé fázi.

Obrázek č. 1: Postup identifikace zainteresovaných stran



Zdroj: Autorka

Navržený postup identifikace zainteresovaných stran vychází z analýzy závěrečných zpráv a manažerských shrnuté 100 evaluací realizovaných v České republice. V postupu jsou jako základní prvky použity v evaluacích nejčastěji využívané výzkumné metody. K těmto metodám jsou doplněny metody identifikace zainteresovaných stran identifikované při studiu literatury zabývající se zainteresovanými stranami a jejich identifikací. Předpokladem je, že budou v evaluaci zainteresované strany identifikovány, ale jejich identifikace nenarušuje zaběhlý proces realizace výzkumu, strukturu postupu identifikace zainteresovaných stran je možné upravit na základě konkrétních potřeb a zdrojů evaluace. Postup identifikace navržený v Obrázku č. 1 je ilustrativní a prezentuje možné fáze a kroky při identifikaci zainteresovaných stran.

Navržený postup začleňování metod identifikace zainteresovaných stran do procesů evaluací realizovaných v České republice představuje první krok v procesu začleňování zainteresovaných stran do evaluací. Evaluátoři o zainteresovaných stranách a jejich významu vědí, jelikož tomuto tématu se věnují jak teoretická a praktická literatura, tak především normy a doporučení evaluačních společností.

Záměrem je navržení postupu začlenění zainteresovaných stran a jejich identifikace do procesu evaluace bez vytvoření velkých nároků na evaluátory, s ohledem na finanční a lidské zdroje a určený časový rámec evaluace. Jedná se o metody identifikace, které lze začlenit do současných výzkumných praktik, jelikož v současnosti používané techniky je možné rozšířeny o otázky zabývající se zainteresovanými stranami. Identifikace zainteresovaných stran nevyžaduje po evaluátorech nové výzkumné techniky, počítačové programy ani jiné zdroje, kromě těch běžně při evaluaci využívaných. Cílem je začlenění identifikace zainteresovaných stran do běžného průběhu evaluace a učinit z identifikace automatickou součástí evaluace. V každé fázi je možné postup identifikace zainteresovaných stran ukončit a výsledný seznam zainteresovaných stran použít při evaluaci. Stejně tak je možné se v jakékoli fázi vrátit k metodě použité ve fázi předchozí.

Tyto metody mohou dopomoci identifikovat zainteresované strany, které zůstávají běžnými výzkumnými technikami neodhalené. Zahrnutí metod identifikace evaluátorům umožňuje identifikovat nové informační zdroje a splnit odborové požadavky evaluačních společností. Česká evaluační společnost ve svých standardech z roku 2013 uvádí: „Identifikace zainteresovaných stran. Subjekty dotčené prováděnou evaluací by měly být identifikovány a měly by být zohledněny jejich potřeby“ (Česká evaluační společnost).

Jak uvádí Green (2005) v *Encyklopedia of Evaluation* zainteresované strany nejsou pouze jedinci a skupiny mající vliv na program, zaměstnanci a jedinci a skupiny přímo ovlivněné programem, ale také jejich rodiny a komunity. Kromě skupin mající přímý zájem na programu nebo jeho evaluaci mezi zainteresované strany se řadí i jedinci a skupiny, kteří jsou programem znevýhodněni. Právě tyto skupiny jsou opomíjeny a vzhledem k odborovým a etickým normám jsou to právě tyto skupiny, na které by se při evaluaci měla věnovat pozornost. Zainteresované strany mají na programu postoje a zájmy jak pozitivní, tak i negativní a evaluace by tyto postoje a zájmy měla ve svých závěrech a doporučeních zohlednit.

## 7. Závěr

Tématem diplomové práce jsou zainteresované strany a metody jejich identifikace v evaluacích realizovaných v České republice. Cílem práce je popsat současnou praxi identifikace zainteresovaných stran a na základě výsledků výzkumu navrhnout postup identifikace zainteresovaných stran.

Práci je možné rozdělit na dvě poloviny, teoretickou a praktickou.

První část práce je věnována teoretickému vymezení termínu zainteresované strany. Následně je význam zainteresovaných stran pro evaluaci demonstrován na příkladech evaluačních přístupů. Evaluační přístupy lze na základě vztahu k zainteresovaným rozdělit do dvou skupin: 1) přístupy nevyžadující zapojení zainteresovaných stran do procesu evaluace (konfirmační přístup, explorační přístup a přístup vedený teorií) a 2) přístupy vyžadující zapojení zainteresovaných stran do evaluace (konstruktivistický přístup a přístupy participativního typu: responsivní a evaluace zaměřená na využitelnost).

Význam zainteresovaných stran pro evaluaci v praktickém kontextu je demonstrován na přístupu světových evaluačních společností. Na příkladech přístupu Join Committee on Standards for Educational Evaluation (JCSEE), Kanadské evaluační společnosti, České evaluační společnosti a Americké evaluační společnosti je ukázán postoj k zainteresovaným stranám. Všechny výše zmíněné evaluační společnosti přikládají zainteresovaným stranám význam do té míry, že identifikaci zainteresovaných stran, spolupráci se zainteresovanými stranami a jejich zapojení do procesu evaluace zahrnují do prvních bodů svých standardů. Důležitým faktorem ve spojitosti se zainteresovanými stranami je i otázka etiky, které se nejvíce věnují standardy Americké evaluační společnosti.

Zainteresované strany jsou pro evaluaci významné, jak dokazují evaluační přístupy a standardy evaluačních společností. Nicméně identifikaci zainteresovaných stran není v prostředí evaluace věnováno mnoho prostoru. Z toho důvodu je nutné aplikovat metody identifikace zainteresovaných stran vycházejících z jiných vědních oborů (manažerská studia, rozvojová studia a lékařské výzkumné obory).

Na základě studia literatury byly identifikovány 4 nejčastěji užívané metody identifikace zainteresovaných stran: 1) Brainstorming, 2) Obecný seznam, 3) Otázky a 4) metoda sněhové koule.



Druhá část práce je věnována vlastnímu výzkumu. Vzhledem k zaměření výzkumu není vhodné použití primárních dat. Data použitá ve výzkumu jsou sekundárního typu, proto k jejich analýze byla použita sekundární analýza dat a následně obsahová analýza dat.

Zdrojem sekundárních dat výzkumu je Knihovna evaluací dostupná na internetových stránkách DotaceEU.cz patřící Ministerstvu pro místní rozvoj. Uvedený zdroj dat byl vybrán z důvodu, že není v možnostech diplomové práce analyzovat všechny realizované evaluace v České republice. Z toho důvody byla zdrojem dat zvolena Knihovna evaluací, kde jsou zveřejňovány všechny evaluační zprávy programů a intervencí realizovaných v rámci operačních programů (OP) a regionálních operačních programů (ROP).

Zdroj dat byl vybrán s ohledem na dostupnost dat, časové ohraničení dat a společný charakter dat daný zaměřením evaluací na programy OP a ROP.

V knihovně evaluací bylo zveřejněno 508 odkazů na dokumenty zabývajících se evaluacemi, analýzami a zprávami k OP a ROP. Z těchto odkazů byly vyřazeny ty, které nebylo možné otevřít. Ze zbylých 358 odkazů byly staženy dokumenty.

Ze stažených dokumentů byly ponechány pro další analýzu dokumenty splňující požadované charakteristiky: 1) věnovaly se evaluaci, 2) měly charakter závěrečné zprávy nebo manažerského shrnutí evaluace, 3) obsahovaly metodologickou kapitolu.

Do sekundární analýzy dat a obsahové analýzy vstoupilo 100 dokumentů.

Při analýze byly nejprve provedeny základní statistické úlohy (v softwaru SPSS 20), jednalo se o deskriptivní statistiky, frekvence a kontingenční tabulky.

Z analýzy závěrečných zpráv a manažerských shrnutí evaluací realizovaných v České republice vyplývá, že zainteresovaným stranám a jejich identifikaci není věnována pozornost. Na četnosti užití hesel „zaint“ a „stakeh“ byla zkoumána četnost užití termínů zainteresované strany, stakeholdeři a „stakeholders“. V 65 % případech nebylo heslo „zaint“ použito v evaluacích vůbec a heslo „stakeh“ nebylo použito v 74 % evaluací. Tyto výsledky demonstrují, jaká pozornost je zainteresovaným stranám v evaluačních zprávách věnován a do jaké míry se jim evaluátoři věnují.

Konkrétní metodologie identifikace zainteresovaných stran nebyla uvedena v žádné analyzované závěrečné zprávě nebo manažerském shrnutí.

Na základě výsledků analýzy závěrečných zpráv a manažerských shrnutí byl formulován

postup identifikace zainteresovaných stran, který je možné vložit do současného výzkumného metodického postupu při realizaci evaluace.

Základním předpokladem tohoto postupu je zařazení metod identifikace zainteresovaných stran do současné metodiky realizovaných evaluací. Navrhovaný postup nenarušuje zaběhlé postupy realizace evaluací a nevyžaduje od evaluátorů speciální znalosti nebo zdroje, zároveň vychází z metodologických postupů využívaných při evaluacích. Základem postupu identifikace zainteresovaných stran je zařazení obecného seznamu, brainstormingu, otázek a metody sněhové koule k v současnosti používaným výzkumným metodám při realizaci evaluace.

Záměrem je navržení postupu povzbuzující evaluátory k identifikaci zainteresovaných stran, bez toho, aby museli výrazně zasahovat do zaběhlého procesu evaluace a poskytnutých zdrojů.

Na základě studia literatury věnující se evaluacím se zaměřením na postoj k zainteresovaným stranám a metodám jejich evaluace a následně na základě výzkumu je možné říci, že zainteresovaným stranám není v rámci evaluace věnována velká poróznost, obzvláště jejich identifikaci.

Navržený postup identifikace zainteresovaných stran má za cíl povzbudit evaluátory k identifikaci zainteresovaných stran a získat tak nové informace, a navíc i splnit standardy evaluačních společností tím, že budou do procesu evaluace zahrnuty identifikované zainteresované strany.

## 8. Summary

The theme of presented text are evaluation stakeholders and methods of their identification in evaluations realized in Czech Republic.

At first is described the significance of the stakeholders for an evaluation. At first is the term stakeholder defined and then is shown in context whit the evaluation approaches. The evaluation approaches could be divided in two groups by their position to stakeholder's engagement. The first group doesn't need stakeholders for the research realization. The approaches are: Goal-Based, Goal-Free and Theory Driven approach. The second group are approaches which needs stakeholders for evaluation realization and the stakeholders are engaged. Those approaches are: Constructivist and Participatory approaches.

Besides the evaluation approaches and its need or needlessness of stakeholders, the stakeholders are important in the point of view of the world evaluation societies. The Canadian, American and Czech evaluation societies in their standards and norms puts stakeholders in important position and the stakeholder identification and inclusion in evaluation occupies high position in the standards.

Therefore, perform an evaluation without stakeholder identification is against the evaluation society norms and standards. Because of the ethics questions and the minimal requirement to inform stakeholders about evaluation findings.

But even the importance of stakeholders is shown in the literature and evaluation societies standards, the evaluation literature does not pay much attention to stakeholders' identification methods. So, it is necessary to use other resources especially manager studies, development studies and medical researches.

Trough literature study were identified 4 stakeholder identification methods: 1) general list, 2) brainstorming, 3) list of questions and 4) the snow ball method.

The research part of the text is oriented at the evaluations realized in Czech Republic, the intention of the research is described the stakeholder identification practice in Czech evaluations and overall approach towards stakeholders in evaluation reports. The data source is *Knihovna evaluací* available at [DotaceEU.cz](http://DotaceEU.cz). It is website of the Ministry for Regional Development.

The data used in this research were secondary data, so the method used was secondary data analysis and because the data were final reports and manager summary the second analytic

method used was content analysis.

The analysis results describe the stakeholder identification practice and the methods that are used for it. The analysis shows that in the researched evaluation reports and manager summaries was not paid attention to stakeholder identification. So, none identification method was used in the explored data.

Based on the analysis results was formulated identification process that can be inserted to the evaluation research, without any big changes for the evaluators and their team. The aim of the identification process that inserts the identification methods to the evaluation research practice is to increase the stakeholder identification in the evaluations. The proposed identification process does not have high demands on the evaluation resources.

By studying the evaluation literature whit focus on stakeholders, their importance and identification methods, and the by analysing the data, is shown that stakeholders are group about what evaluators knows that is important for the evaluation, but in the practice the attention is not paid to the stakeholders in general. Especially in the analysed evaluations reports.

## Použitá literatura

American Evaluation Association. *American Evaluation Association Guiding Principles For Evaluators*. [online]. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.eval.org/p/cm/ld/fid=51>

BALLEJOS, Luciana C. a M. MONTAGNA Jorge. *Method for stakeholder identification in interorganizational environments*. Requirements Engineering [online]. 2008, 13(4), 281-297 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s00766-008-0069-1>

BRYMAN, Alan. *Social research methods*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2008. ISBN 978-0-19-920295-9.

BRYSON, John M. *What to do when Stakeholders matter*. [online]. Public Management Review 2004, 6(1), 21-53 [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030410001675722>

BRYSON, John M., Michael Quinn PATTON a BOWMAN Ruth A. *Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit*. [online]. Evaluation and Program Planning. 2011, 34(1), 1-12 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0149718910000637>.

BOUDON, Raymond. *Secondary analysis and survey research: An essay in the sociology of the social sciences*. [online]. Social Science Information. 1969, 8(6), 7-32 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://ssi.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/053901846900800601>.

Canadian Evaluation Society: *Program Evaluation Standards* [online]. 2014. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://evaluationcanada.ca/program-evaluation-standards>.

COUSINS, J. Bradley; EARL, Lorna M. *The case for participatory evaluation*. Educational evaluation and policy analysis, 1992, 14.4: 397-418.

CRANE, Andrew a Trish RUEBOTTOM. *Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification*. [online]. Journal of Business Ethics .2011, 102(S1), 77-87 [cit. 2018-0-18]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-1191-4>

Česká evaluační společnost. *Etický kodex evaluátora*. [online].2011 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: [http://www.czecheval.cz/standardy\\_kodex/ces\\_eticky\\_kodex\\_.pdf](http://www.czecheval.cz/standardy_kodex/ces_eticky_kodex_.pdf).

Dotace.EU.cz. *Evropské fondy v ČR*. [online]. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://dotaceeu.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR>

Dotace.EU.cz. *Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014-2020*. [online]. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: [http://dotaceeu.cz/getmedia/9cf7f984-4748-4695-901c-d9b10f12bcd6/MP-evaluace\\_v4.pdf](http://dotaceeu.cz/getmedia/9cf7f984-4748-4695-901c-d9b10f12bcd6/MP-evaluace_v4.pdf)

DVOŘÁKOVÁ, Ilona 2010. *Obsahová analýza/formální obsahová analýza/kvantitativní obsahová analýza*. [online]. AntropoWebzin, 6(2), 95-99. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.antropoweb.cz/cs/obsahova-analyza-formalni-obsahova-analyza-kvantitativni-obsahova-analyza>.

FONTAINE, Charles; HAARMAN, Antoine; SCHMID, Stefan. *The stakeholder theory. Stakeholder theory of the MNC*. [Online] 2006. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: [http://www.maronomily.com/sites/default/files/attach/Stakeholders% 20theory. pdf](http://www.maronomily.com/sites/default/files/attach/Stakeholders%20theory.pdf), 2006.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A stakeholder approach*. 1984. Boston: Pitman.

GARAWAY, Gila B. *Participatory evaluation*. [online]. Studies in educational evaluation. 1995, 21.1: 85-102. [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0191491X9500007H>.

GLASS, Gene. *Primary, secondary, and meta-analysis of research*. [online]. Educational researcher, 1976, 5(10), 3-8. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0013189x005010003?journalCode=edra>.

GOLAFSHANI, Nahid. *Understanding reliability and validity in qualitative research*. [online]. The qualitative report, 2003, 8.4: 597-606. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>.

GOODWIN, John (ed.). *SAGE secondary data analysis*. Sage, 2012.

GREENE, J. C. Stakeholders. In S. Mathison (Ed.), *Encyclopedia of evaluation*. 2005. Thousand Oaks, CA: Sage.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. *Guidelines and checklist for constructivist (aka fourth generation) evaluation*. [online]. Retrieved January, 2001, 23: 2010. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [http://www.dmeformpeace.org/sites/default/files/Guba%20and%20Lincoln\\_Constructivist%20Evaluation.pdf](http://www.dmeformpeace.org/sites/default/files/Guba%20and%20Lincoln_Constructivist%20Evaluation.pdf).

Healt Knowledge: *Identifying and managing internal and external stakeholder interests*.

[online]. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5b-understanding-ofs/managing-internal-external-stakeholders>

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HORA, Ondřej; SUCHANEC, Miroslav; ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Evaluační výzkum*. Masarykova univerzita, 2014.

CHANDLER, William M.; HARTJENS, Peter G. *Secondary analysis in the social sciences: Report on an international conference*. [online]. Information (International Social Science Council), 1969, 8.6: 37-49. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/053901846900800603?journalCode=ssia>.

CHEN, Huey T. *Theory-driven evaluation: Conceptual framework, application and advancement*. [online]. In STROBL, Rainer, Olaf LOBERMEIER a Wilhelm HEITMEYER, ed. *Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2012, 2012, s. 17-40. [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19009-9\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19009-9_2).

ICC/ESOMAR. *Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR pro výzkum trhu, výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a datovou analytiku* [online]. 2016. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR\\_Code\\_Czech\\_.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_Czech_.pdf).

KENNON, Nicole, et al. *Who really matters?: A stakeholder analysis tool*. [online]. *Extension Farming Systems Journal*, 2009, 5.2: 9. [cit. 2018-0-18]. Dostupné z: <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=733413362842369;res=IELHSS>

KIECOLT, K. Jill; NATHAN, Laura E. *Secondary analysis of survey data*. Sage, 1985.

LEVENTON, Julia et al. *An applied methodology for stakeholder identification in transdisciplinary research*. *Sustainability Science* [online]. 2016, 11(5), 763-775 [cit. 2018-0-18]. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s11625-016-0385-1>

LEVITON, Laura C.; MELICHAR, Lori. *Balancing stakeholder needs in the evaluation of healthcare quality improvement*. [online]. *BMJ Qual Saf*, 2016, [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://qualitysafety.bmj.com/content/25/10/803>.

- MATHUR, Vivek Narain, et al. *Defining, identifying and mapping stakeholders in the assessment of urban sustainability*. [online]. 2007 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.507.8759&rep=rep1&type=pdf>.
- MEDJEDOVIC, Irena; WITZEL, Andreas. *Secondary analysis of interviews: Using codes and theoretical concepts from the primary study*. [online]. Forum: Qualitative Social Research. 2005. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/507/1094>.
- MESSINGER, Adam M. *Teaching content analysis through Harry Potter*. [online]. Teaching Sociology, 2012, 40.4: 360-367. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0092055X12445461>.
- MURPHY, John W.; SCHLAERTH, Christian A. *Where are your data? A critique of secondary data analysis in sociological research*. [online] Humanity & Society, 2010, 34.4: 379-390. [cit. 2018-01-28]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/016059761003400405>.
- NEWCOMER, Kathryn E., Harry P. HATRY a Joseph S. WHOLEY. *Handbook of practical program evaluation*. Fourth edition. San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley, 2015. ISBN 978-1-118-89360-9.
- PATTON, Michael Quinn. *A utilization-focused approach to contribution analysis*. *Evaluation* [online]. 2012, 18(3), 364-377 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1356389012449523>.
- POULOUDI, Athanasia; WHITLEY, Edgar A. *Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems*. [online]. *European journal of information systems*, 1997, 6.1: 1-14. [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/palgrave.ejis.3000252>.
- PRESKILL, Hallie; JONES, Nathalie. *A practical guide for engaging stakeholders in developing evaluation questions*. [online]. 2009. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/683/091022.stakeholder.involvement.fullreport.draft.pdf?sequence=2&sa=U&ei=IwNWU5WAFIqL4gTK-4DgAg&ved=0CEQQFjAH&usg=AFQjCNGI7ktAkP6jWjiIcuAznrqvj5b3Lg>.
- RAȚIU, Lucia; CHIRICĂ, Sofia; RUS, Claudia Lenuța. *Participatory evaluation: An intended catalyst to learning within university*. [online]. *Procedia-Social and Behavioral*



Sciences, 2014, 142: 140-145. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814045546>.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 8024730065.

REMR, Jiří. *Srovnání vybraných přístupů k realizaci evaluací*. [online]. *Evaluační teorie a praxe*, 2013, 1.1: 29-52. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/inpage/srovnani-pristupu-k-evaluacim/>.

REMR, Jiří. *Participativně založené evaluační přístupy*. [online]. *Evaluační teorie a praxe*, 2015, 3(2): 79–100. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <https://www.evaltep.cz/soubor/participativne-zalozene-evaluacni-pristupy-pdf/>.

ROGAT, Jorge. *Identificando y Comprometiendo a las Partes Interesadas en el Proceso de ENT*. [online]. 2015. 87 [cit. 2018-0-18]. Dostupné z: [www.tech-action.org/-/media/Sites/TNA\\_project/TNA%2520Guidebooks/Process%2520Guidance/Identification-and-Engagement-of-Stakeholders\\_Espa%25C3%25B1ol\\_Final](http://www.tech-action.org/-/media/Sites/TNA_project/TNA%2520Guidebooks/Process%2520Guidance/Identification-and-Engagement-of-Stakeholders_Espa%25C3%25B1ol_Final).

ROWLEY, Jennifer. *E-Government stakeholders—Who are they and what do they want?*. [online]. *International Journal of Information Management* 2011, 31(1), 53-62 [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0268401210000666>.

ŘEHÁK, JAN. *K pojmu „reprezentativita“ v sociologických výzkumech*. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, 1978, 489-507.

SCRIVEN, Michael. *Prose and cons about goal-free evaluation*. [online]. *Evaluation Practice*, 1991, 12.1: 55-62. [vid. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/109821409101200108>.

SHARP, H., et al. *Stakeholder identification in the requirements engineering proces* [online]. In: *Proceedings. Tenth International Workshop on Database and Expert Systems Applications. DEXA 99 IEEE*, 1999, s. 387-391 [cit. 2018-04-18]. Dostupné z: <http://ieeexplore.ieee.org/document/795198/>

SHULHA, Lyn M.; CARUTHERS, Flora A.; HOPSON, Rodney K. *The program evaluation standards: A guide for evaluators and evaluation users*. Sage, 2010.

SCHILLER, Claire, et al. *A framework for stakeholder identification in concept mapping and health research: a novel process and its application to older adult mobility and the*

*built environment*. [online]. BMC public health, 2013, 13.1: 428. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/1471-2458-13-428>.

SOUKUP, Petr; KOČVAROVÁ, Ilona. *Velikost a reprezentativita výběrového souboru v kvantitativně orientovaném pedagogickém výzkumu* [online]. Pedagogická orientace, 2016, 26.3: 512. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://journals.muni.cz/pedor/article/view/6137>.

STAKE, Robert E. *Standards-based & responsive evaluation*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, c2004. ISBN 0-7619-2665-8.

STEMLER, Steve. *An overview of content analysis*. [online]. Practical assessment, research & evaluation, 2001, 7.17: 137-146. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/profile/Steven\\_Stemler/publication/269037805\\_An\\_Overview\\_of\\_Content\\_Analysis/links/547e0aba0cf2de80e7cc402a/An-Overview-of-Content-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Steven_Stemler/publication/269037805_An_Overview_of_Content_Analysis/links/547e0aba0cf2de80e7cc402a/An-Overview-of-Content-Analysis.pdf).

STUFFLEBEAM, Daniel L., Anthony J. SHINKFIELD. *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass, c2007. ISBN 978-0-7879-7765-8.

VARTANIAN, Thomas P. *Secondary data analysis*. Oxford University Press, 2010.

WALLIMAN, Nicholas. *Research methods: The basics*. Routledge, 2011.

WHOLEY, Joseph S., Harry P. HATRY a Kathryn E. NEWCOMER. *Handbook of practical program evaluation*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c2010. ISBN 978-0470522479.

WORTHEN, B. *Program evaluation*. In Walberg H., G. Haertel (Eds.), *The international encyclopedia of educational evaluation*. [online]. 1990. Toronto, (pp. 42-47). ON: Pergammon Press. [cit. 2018-04-16]. Dostupné z: <http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Worthen1990.pdf>.

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Zastoupení závěrečných zpráv a manažerských shrnutí (tabulka).

Příloha č. 2: Počet dokumentů, ve kterých bylo použito označení zainteresovaná strana a „stakeholders“ (tabulka).

Příloha č. 3: Uvedení seznamu zainteresovaných stran v dokumentu (tabulka).

Příloha č. 4: Počet dokumentů, ve kterých je možné dedukovat metodu identifikace (tabulka)

Příloha č. 5: Seznam možných metod identifikace zainteresovaných stran a četnost užití jednotlivých metod (tabulka)

Příloha č. 1

	Četnost	Procentuální zastoupení
Závěrečná zpráva	93	93 %
Manažerské shrnutí	7	7 %

Zdroj: autorka

Příloha č. 2

	Počet dokumentů	Procentuální zastoupení v dokumentu
Zainteresaná strana	35	1,24 %
„Stakeholders“	26	0,6 %

Příloha č. 3

	Četnost	Procentuální zastoupení
Ano	13	13 %
Ano, ale obecně	4	4 %
Ne	83	83 %

Příloha č. 4

	Četnost	Procentuální zastoupení
Ano	92	92 %
ne	8	8 %

Příloha č. 5

	Četnost	Procentuální zastoupení
Desk research	79	79 %
Brainstorming	29	29 %
Zadavatel	60	60 %
Expert	7	7 %