NARZĘDZIOWNIK EWALUACJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Iceland Liechtenstein Norway grants

Norway grants

NARZĘDZIOWNIK EWALUACJI PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Twój sposób na lepsze projekty wspierające przedsiębiorczość młodzieży

AUTORZY:

PEDAL Consulting s.r.o

BRATYSŁAWA 2021

Opracowano w ramach projektu Youth Impact

O projekcie

Youth Impact to projekt wspierający organizacje pozarządowe, prywatne i publiczne podmioty skoncentrowane na zwiększeniu zatrudnienia młodzieży w celu opracowania odpowiednich strategii ewaluacji wpływu.

O partnerach projektu

Channel Crossings od ponad 25 lat aktywnie działa w dziedzinie podnoszenia jakości edukacji. Zespół projektowy poświęcił ponad 12 lat na realizowanie projektów społecznych. Ich celem jest budowanie międzynarodowej sieci entuzjastów ewaluacji wpływu.

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im Jerzego Regulskiego (FRDL) jest największą polską organizacją pozarządową wspierającą rozwój samorządności lokalnej. FRDL wnosi do projektu swoje bogate doświadczenie w usługach szkoleniowych, prowadzeniu lokalnych projektów wspierających zatrudnienie i przedsiębiorczość, jak i budowaniu partnerstw lokalnych we wszystkich sektorach.

PEDAL Consulting to firma konsultingowa oferująca szerokie portfolio usług na rzecz rozwoju i wsparcia biznesu. Ich wkład w projekt opiera się na doświadczeniu firmy w zakresie ewaluacji wpływu projektów wspierających przedsiębiorczość.

FIAP jest instytucją badawczą non-profit działającą na rzecz prewencyjnego projektowania miejsc zatrudnienia. Instytut realizuje interdyscyplinarne projekty badawcze i wnosi do projektu swoje doświadczenie badawcze z zakresu ewaluacji wpływu.

"Working together for a green, competitive and inclusive Europe"
/Wspólnie działamy na rzecz Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej/ - Projekt Youth Impact jest finansowany przez Islandię, Liechtenstein oraz Norwegię w ramach Funduszu na Rzecz Zatrudnienia Młodzieży z Funduszy Norweskich i EOG.

Spis treści

Spis treści 4
Wykaz tabel 6
Wykaz wykresów 6
1.Wstęp 7
1.1 Charakterystyka docelowej grupy wiekowej 8
2. Jakie jest nasze podejście do ewaluacji? Jakie płyną z niej korzyści? 10
3. Jak używać tego narzędziownika 14
4. Rodzaje działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży 15
5. Rodzaje ewaluacji w zależności od etapu projektu 24
6. Jak ewaluować wpływ projektu? 26
7. Etapy ewaluacji 27
8. Przygotowanie ewaluacji 28
8.1 Koncepcja ewaluacji 31
8.2 Jasno określ cel i zakres swojej ewaluacji 32
8.3 Zdefiniuj kryteria i pytania ewaluacji 34
8.4 Wskaźniki projektu 38
8.5 Określ rodzaj potrzebnych informacji 39
8.6 Jasno określ swoich interesariuszy 41
8.7 Zidentyfikuj potencjalne źródła wsparcia w gromadzeniu danych 41
8.8 Zidentyfikuj źródła informacji, które chcesz zebrać 42
8.9 Projektowanie ewaluacji wpływu 44
9. Zbieranie informacji 45
9.1 Metody ilościowe 45
9.2 Metody jakościowe 47
9.3 Zalety i ograniczenia niektórych metod gromadzenia informacji 51
9.4 Narzędzia badawcze 52
10. Analizowanie informacji 53
10.1. Jak analizować zebrane informacje 54
10.2. O czym należy pamiętać podczas analizy zebranych informacji 56
10.3. Wyciąganie wniosków i rekomendacji 57
11. Wykorzystanie informacji 59
11.1 Raportowanie 59
11.2 Rozpowszechnianie wyników ewaluacji 61
11.3 Podejmowanie świadomych decyzji 62
12. Specyfika pracy z młodzieżą w wieku 15–24 lata 63

13. Jak zaangażować odpowiednich interesariuszy – ewaluacja partycypacyjna 69
13.1. Zalety ewaluacji partycypacyjnej 70
14. Narzędziownik 71
14.1 Różnice między ewaluacją, monitoringiem i audytem 71
14.2 Lista kontrolna ewaluacji i cyklu rozwoju projektu 72
14.3. Narzędzia do wykorzystania w fazie przygotowania ewaluacji 73
14.3.1 Matryca logiczna 73
14.3.2 Wskaźniki rezultatów uczestników 74
14.3.3 Identyfikacja interesariuszy ewaluacji 75
14.4 Metody i narzędzia do wykorzystania w fazie zbierania informacji 77
14.4.1 Identyfikacja odpowiednich metod zbierania potrzebnych informacji 77
14.4.2 Potencjał i cele osobiste uczestników – arkusz samooceny 78
14.4.3 Arkusz samooceny: Umiejętności społeczne i wartości 81
14.4.4 Kwestionariusz samooceny własnych kompetencji
14.4.5 Testy do pomiaru rozwoju umiejętności 85
14.4.6 Szablon modelu biznesowego — Business Model Canvas 94
14.5 Narzędzia do Analizy Informacji 96
14.5.1 Ocena rezultatów Twojego projektu (czyli tego, CO projekt miał na celu) 96
14.5.2 Ocena efektywności Twojego projektu (czyli tego, JAK cel został osiągnięty) 96
14.5.3 Techniki analizy ilościowej 98
14.5.4 Jak prezentować dane ilościowe 99
14.5.5 Narzędzia używane podczas korzystania z informacji 99
15. Zakończenie
16. Bibliografia

Podziękowania

Serdecznie dziękujemy zespołowi naszego polskiego partnera (FRDL), którego prace nad ewaluacją w ramach projektu Youth Impact były inspiracją i pomocą w tworzeniu tego narzędziownika. W tym samym duchu chcielibyśmy podziękować członkom zespołu FIAP e.v za ich wkład w opracowanie narzędziownika oraz wszystkim partnerom projektu, których opinie i wkład doprowadziły do pomyślnego przygotowania tego dokumentu.

Wykaz tabel

Tabela 1: Rodzaje ewaluacji w zależności od etapu projektu 24
Tabela 2: Charakterystyka wybranych rodzajów ewaluacji 25
Tabela 3: Charakterystyka ewaluacji wpływu 26
Tabela 4: Kryteria i pytania ewaluacyjne 37
Tabela 5: Charakterystyka wskaźników 39
Tabela 6: Zalety i ograniczenia metod zbierania informacji 51
Tabela 7: Przegląd metod i narzędzi ewaluacyjnych 52
Tabela 8: Monitoring, ewaluacja, audyt 71
Tabela 9: Lista kontrolna ewaluacji i cyklu rozwoju projektu 72
Tabela 10: Różnica między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i wpływem 74
Tabela 11: Lista interesariuszy 76
Tabela 12: Tabela planowania gromadzenia danych 78
Tabela 13: Lista kontrolna do zidentyfikowania narzędzi, które można użyć do zgromadzenia potrzebnych informacji 78
Tabela 14: Narzędzie samooceny do oceny osobistych potencjałów i celów 79
Tabela 15: Arkusz samooceny do oceny umiejętności społecznych i wartości 81
Tabela 16: Arkusz samooceny własnych kompetencji 83
Tabela 17: Lista kontrolna do oceny skuteczności projektu 97
Tabela 18: Lista kontrolna do oceny szkolenia z przedsiębiorczości skierowanego do bezrobotnych absolwentów 97
Tabela 19: Przegląd formatów prezentacji danych 99

Wykaz wykresów

Rys. 1: Odsetek młodzieży NEET wśród osób w wieku 25-29 lat według poziomu wykształcenia 8
Rys. 2: Cykl działań ewaluacyjnych w projektach wspierających przedsiębiorczość młodzieży 27
Rys. 3: Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 1 28
Rys. 4: Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 2 45
Rys. 5: Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 3 53
Rys. 6: Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 4 59
Rys. 7: Matryca logiczna 73
Rys. 8: Przykład wskaźników rezultatu kandydata 75
Rys. 9: Schemat „Siatka wpływu" 77
Rys. 10: Business model canvas 96
Rys. 11: Szablon Business model canvas 95
Rys. 12: Przegląd technik analizy ilościowej 98

1. Wstęp

Celem tego narzędziownika jest krótkie przedstawienie praktycznych narzędzi wspomagających ewaluację działań, służących wspieraniu przedsiębiorczości młodzieży. Innymi słowy, ideą tego narzędziownika jest wspieranie ewaluacji projektów skierowanych na działania podnoszące umiejętności przedsiębiorcze osób młodych w wieku 15–24 lata, które w większym stopniu niż inne grupy wiekowe w regionie wyszehradzkim borykają się z trudnościami w przejściu z edukacji szkolnej na rynek pracy.

Głównymi odbiorcami tego narzędziownika są centra rozwoju i wspierania przedsiębiorczości, firmy doradcze, inkubatory i akceleratory przedsiębiorczości, przedsiębiorstwa społeczne, organizacje pozarządowe i inne małe lub średnie podmioty, które chcą przeanalizować jeden ze swoich projektów lub działalność statutową w wyżej wymienionym obszarze. Taka analiza pozwoli na:

- Ocenę skuteczności projektu w osiąganiu jego celów i rezultatów;
- Ocenę trwałości i przydatności projektu dla jego uczestników i uczestniczek;
- Ocenę, czy działania projektowe powinny być kontynuowane lub rozszerzane;
- Ewaluację wpływu projektu ze szczególnym uwzględnieniem interesariuszy i interesariuszek oraz szerszej społeczności (ich otoczenia społecznego)
- Pomiar efektywności projektu pod kątem zasobów zaangażowanych w jego realizację i osiągnięte rezultaty.

Narzędziownik jest materiałem pomocniczym do kursu e-learningowego „**Twoja droga do lepszych projektów wspierających przedsiębiorczość młodych: Kurs e-learningowy w zakresie ewaluacji**", dostępnego na platformie szkoleniowej pod **tym linkiem**.

Główną ideą narzędziownika jest nakierowanie uczestników i uczestniczek projektu na jego praktyczne zastosowanie, dlatego opracowaliśmy szereg materiałów, które mogą w tym pomóc. Narzędziownik ma na celu wyposażenie organizacji, które zajmują się rozwojem i/lub zwiększeniem umiejętności przedsiębiorczych w praktyczne narzędzia do pomiaru i ciągłego doskonalenia ich wpływu.

Wreszcie, narzędziownik ma przede wszystkim pomóc Ci wydobyć jak najwięcej z Twoich projektów na rzecz wspierania przedsiębiorczości poprzez ewaluację.

Narzędziownik został opracowany przez PEDAL Consulting (Słowacja), we współpracy z FIAP e.V. (Niemcy), Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego (Polska) oraz Channel Crossings (Czechy), w ramach projektu Youth Impact, finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego EOG oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego. Projekt ten ma na celu dostarczenie praktycznych narzędzi i usług wspierających potencjał podmiotów działających na rzecz zatrudnienia i przedsiębiorczości młodzieży, w zakresie ewaluacji wpływu ich działań. Projekt jest realizowany w latach 2019–2022.

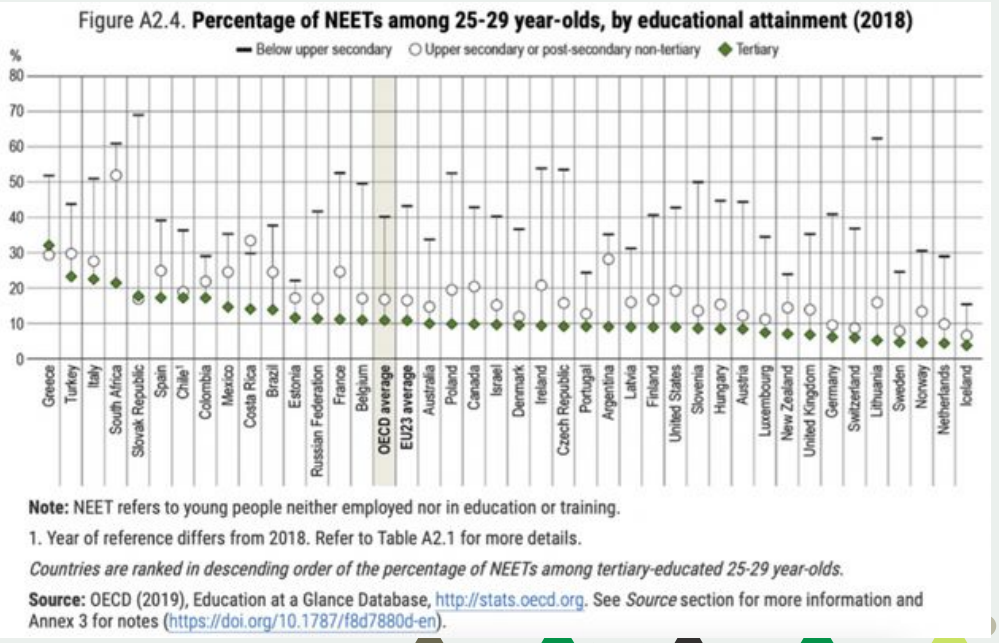
1.1 Charakterystyka docelowej grupy wiekowej

Od wybuchu pandemii COVID-19 w 2020 r. warunki gospodarcze były trudne w większości krajów, w tym w Czechach, Niemczech, Polsce i Słowacji. W wielu krajach kryzys gospodarczy doprowadził do znacznej utraty miejsc pracy. Co więcej, nie ma pewności, że te wszystkie miejsca pracy powrócą po kryzysie, ponieważ pandemia przyspieszyła szersze przemiany gospodarcze, takie jak cyfryzacja i transformacja rynku pracy. Przejście od edukacji do pracy, które zawsze było trudne, stało się jeszcze bardziej problematyczne (OECD, 2021).

Te bezprecedensowe zmiany wpłynęły również negatywnie na pozycję młodych ludzi na rynku pracy, zwłaszcza w grupie młodzieży niepracującej, niekształcącej ani nieszkolącej się (NEET). Chociaż możliwość przedłużenia studiów spowolniła wzrost odsetka młodzieży NEET w młodszym wieku, średnio w krajach OECD udział młodzieży NEET wśród osób w wieku 25-29 lat wzrósł z 16,4% w 2019 r. do 18,6% w 2020 r. (OECD, 2021).

Dane pokazują również, że odsetek młodych dorosłych, którzy już się nie kształcą, a poszukują pracy, wzrasta wraz z wiekiem, podczas gdy wyższe wykształcenie wiąże się z niższymi wskaźnikami NEET (OECD, 2019). Młodzi dorośli, którzy porzucili edukację bez uzyskania wyższego stopnia, są bardziej narażeni na bycie NEET niż ci, którzy studia ukończyli. Średnio w krajach OECD wskaźnik NEET wśród osób w wieku 25-29 lat:

- wynosi 10,8% dla osób z wykształceniem wyższym,
- wzrasta do 16,8% dla osób z wykształceniem średnim
- dochodzi aż do około 40,1% dla osób bez wykształcenia średniego (wykształcenie podstawowe i gimnazjalne).



Rysunek 1: **Odsetek młodzieży NEET wśród osób w wieku 25-29 lat według poziomu wykształcenia**

Sytuacja była szczególnie poważna w przypadku osób w wieku 25-29 lat bez wykształcenia średniego na Słowacji, gdzie odsetek młodzieży NEET wśród tych osób przekroczył 60%. Był również bardzo wysoki w Czechach (43%) i Polsce, gdzie co najmniej połowa 25-29-latków była NEET.

Patrząc na odsetek młodzieży NEET, należy zauważyć, że według Eurofound (Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy) tylko niewielka część nieaktywnej zawodowo młodzieży NEET jest w tej sytuacji jedynie czasowo, czyli jest nieaktywna przez krótki czas i szybko ponownie podejmuje pracę, edukację lub szkolenie. Również niewielka część tej młodzieży mogła ulec zniechęceniu* (Eurofound, 2016).

Na to, że młodzi są nieaktywni i nie poszukują pracy, wpływają różne czynniki:

- wśród kobiet głównymi przyczynami braku aktywności zawodowej są obowiązki związane z opieką nad dziećmi,
- wśród mężczyzn zdrowie i inne czynniki są bardziej rozpowszechnione (OECD, 2016).
- Ponadto wraz z wiekiem wskaźnik NEET wśród młodych kobiet wzrasta, natomiast wydaje się, że jest mnie więcej stabilny w przypadku młodych mężczyzn.
- wśród osób w wieku 18-24 lata wskaźnik NEET wynosi 11,2% wśród kobiet i 7,5% wśród mężczyzn (różnica między płciami 4 punkty procentowe)
- wśród osób w wieku 25-29 lat wskaźnik NEET wzrasta do 17,3% dla kobiet i 6,4% dla mężczyzn (różnica między płciami o ponad 10 punktów procentowych) (OECD, 2021).

Słowacja należy do grupy krajów OECD, w których różnica między płciami we wskaźnikach bierności zawodowej wynosi co najmniej 20 punktów procentowych wśród osób w wieku 25-29 lat (OECD, 2019a).

Stworzyliśmy ten narzędziownik, by pomóc organizacjom wspierającym przedsiębiorczość młodzieży w ocenie i przeprowadzeniu ewaluacji ich projektów oraz by zaradzić różnym trudnościom, które mogłyby wpłynąć na jej dążenie do wspierania młodych przedsiębiorców i przedsiębiorczyń w budowaniu skalowalnych i innowacyjnych przedsiębiorstw.

---

* Niektórzy uważają, że nie ma dla nich możliwości pracy.

2. JAKIE JEST NASZE PODEJŚCIE DO EWALUACJI? JAKIE PŁYNĄ Z NIEJ KORZYŚCI?

Jeżeli prowadzisz działania wspierające przedsiębiorczość osób młodych (projekt lub program) lub zastanawiasz się nad uruchomieniem podobnego projektu, podejście do ewaluacji zaprezentowane w niniejszym narzędziowniku może Ci się przydać w uzyskaniu informacji na temat skuteczności wywierania zamierzonego wpływu przez Twój projekt.

Mimo że nie ma jednej definicji ewaluacji, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) definiuje ją jako ocenę działania, projektu, programu lub sposobu działania instytucji. Ewaluację należy przeprowadzać możliwie systematycznie i bezstronnie. Służy ona do analizy poziomu osiągnięcia zarówno oczekiwanych, jak i nieoczekiwanych rezultatów poprzez przyglądanie się łańcuchowi wyników, procesom, czynnikom wewnętrznym i związkom przyczynowo-skutkowym przy użyciu odpowiednich kryteriów. Ewaluacja powinna dostarczać wiarygodnych, użytecznych, opartych na dowodach informacji, które umożliwią w odpowiednim czasie uwzględnienie jej ustaleń, zaleceń i wniosków w procesach decyzyjnych organizacji i interesariuszy (UNDP, 2019)*. Odróżnia się ona od monitorowania i audytu. Więcej informacji znajdziesz w Rozdziale 12.

Ewaluacja jest świetnym pomysłem, jeżeli chcesz:

- dowiedzieć się, jak dobrze osiągasz swoje cele i efekty
- sprawdzić, czy potrzeby grup docelowych zostały odpowiednio zidentyfikowane i czy Twój projekt rozwiązuje realne problemy
- odkryć, jaki wpływ ma Twój projekt lub Twoje działanie na uczestników/uczestniczki projektów i inne osoby
- ocenić, czy wyniki projektu są adekwatne do poniesionych nakładów
- poprawić rezultaty swoich partnerstw
- zidentyfikować możliwości rozszerzenia zakresu Twoich działań
- użyć wyników projektu w celu jego promocji
- raportować postępy interesariuszom projektu lub kierownictwu
- pozyskać fundusze, a także innych partnerów

Nasze podejście polega na tym, że chcemy Ci pomóc w ewaluacji Twojego projektu, pokazać jego korzyści, a także wyposażyć Cię w przydatne narzędzia do wykorzystania w Twojej ewaluacji, jak również polecić proste i skuteczne metody wykorzystania ewaluacji do rozwoju Twojej działalności.

Nie martw się, jeśli masz już istniejący projekt i nie prowadzisz jeszcze ewaluacji. Nigdy nie jest za późno! Pamiętaj jednak, że nie każdy rodzaj ewaluacji może zostać przeprowadzony na późniejszych etapach projektu.

Podstawowe korzyści z ewaluacji:

- Zastosowanie ewaluacji wpływu pozwala na sprawdzenie nie tylko, czy planowane zmiany w projekcie rzeczywiście miały miejsce, lecz także na ile oczekiwane rezultaty projektu były faktycznie efektem działań projektowych.
- Ewaluacja zawsze dopuszcza powrót do wcześniejszych etapów procesu i daje okazje do patrzenia na tę samą kwestię z różnych perspektyw. Można w niej uwzględnić opinie wszystkich stron zaangażowanych w ewaluowany projekt, a wraz z postępem ewaluacji perspektywy te stają się coraz bardziej klarowne. Dzięki temu ewaluacja może pomóc w dostosowaniu działań projektowych do rzeczywistych potrzeb jego uczestników.
- **Wnioski z ewaluacji przyczyniają się do optymalizacji działań dla konkretnego projektu.** Pozwala to przewidzieć trudności przed rozpoczęciem projektu (ewaluacja ex-ante) lub zauważyć problemy na jego wczesnym etapie (ewaluacja bieżąca lub śródokresowa).
- **Pomaga tworzyć rekomendacje na końcowym etapie projektu (ewaluacja ex-post)** — rekomendacje mogą pomóc kierownictwu w podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących poszczególnych działań lub nawet przyszłych projektów.
- **Zakres możliwego wykorzystania ewaluacji w zarządzaniu zależy przede wszystkim od wybranych kryteriów ewaluacji**. Przykładowo, zastosowanie kryterium efektywności projektu pozwala ocenić, czy w realizację projektu zaangażowana była wystarczająca liczba osób, pieniądze i czas, czy też zespołowi projektowemu brakowało jakichkolwiek kompetencji lub inne zasoby były niewystarczające. Na tej podstawie możesz zdecydować się na wzmocnienie swojego zespołu, budżetu lub planowania projektu.
- **Wyniki ewaluacji mogą być narzędziem promującym Twoją organizację i Twoje osiągnięcia.** Na przykład, studia przypadku przedstawiające historie odnoszących sukcesy odbiorców projektu lub dane pokazujące wzrost ich kompetencji mogą być prezentowane w mediach społecznościowych, na stronach internetowych lub podczas publicznych prezentacji promujących efektywność organizacji.

*UNDP: **UNDP EVALUATION GUIDELINES**:
http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf

- **Ewaluacja może być również pomocna w rekrutacji wolontariuszy,** zwłaszcza gdy jej wyniki pokazują efekty pracy w organizacji, a także sposób w jaki jej działania poprawiły życie określonych osób lub społeczności.

- **Angażowanie uczestników i uczestniczek w ewaluację projektu może zwiększyć ich entuzjazm i motywację.** Przykładowo, dzięki temu, że mają wpływ na zakres i kryteria ewaluacji oraz uczestniczą w dzieleniu się opiniami na temat wyników wstępnych, wzrasta ich poczucie sprawczości, pokazuje związek między wykonaną pracą a celami, organizacją i wartościami projektu. Udział w procesie ewaluacji zwiększa wiedzę i upodmiotowienie w wielu obszarach.

- **Zaangażowanie partnerów projektu w ewaluację – zwłaszcza tych, którzy pracują z jego beneficjentami.** Zaangażowanie w ewaluację partnerów zewnętrznych projektu (np. pracodawców czy instytucji takich jak urzędy pracy lub zrzeszenia grup, na które ma wpływ projekt), pozwala na zdiagnozowanie problemów, które ograniczały skuteczność, trafność lub użyteczność projektu. Ponadto opisanie i rozwiązanie pytań nurtujących partnerów w raporcie ewaluacyjnym może znacząco zwiększyć poziom zaufania i współpracy z nimi w kolejnych projektach.

- **W obszarze projektów związanych z aktywizacją zawodową, zatrudnieniem i przedsiębiorczością młodych ludzi udział beneficjentów ma kluczowe znaczenie dla powodzenia ich ewaluacji** — pozwala ocenić, w jaki sposób działania projektowe wpłynęły na oczekiwane zmiany w życiu odbiorców. Ponadto, może pomóc w zaplanowaniu kolejnego projektu, aby zaspokoić ich potrzeby i przyczynić się do osiągnięcia celów projektu.

- Ewaluacja opiera się na metodologii nauk społecznych, dzięki czemu dostarcza rzetelnych odpowiedzi na pytania dotyczące konkretnego projektu i realizującej go organizacji.

- Ewaluacja projektu może przydać się również do porównania i ustalenia, które osoby i z jakimi cechami są w stanie założyć firmę i dlaczego inni są mniej skłonni to zrobić.

Podsumowując, ewaluacja niesie wiele korzyści. Problem jednak polega na tym, że wiedza o nich jest często abstrakcyjna, a nie oparta na doświadczeniu. Tymczasem systematyczne prowadzenie ewaluacji i jej różnych technik może wspierać zarządzanie organizacją, wzmocnienie jej wizerunku, szkolenie i motywowanie kadr, pozyskiwanie środków finansowych, a przede wszystkim skuteczne wypełnianie misji organizacji.

3. JAK UŻYWAĆ TEGO NARZĘDZIOWNIKA

Sposób korzystania z tego narzędziownika zależy od etapu „cyklu życia" Twojego projektu wspierającego przedsiębiorczość młodzieży.

Jeżeli chcesz rozpocząć projekt i wprowadzić regularną ewaluację od początku, możesz użyć tego narzędziownika na etapie planowania etapów swojego projektu (ewaluacja ex-ante).

Jeżeli masz istniejący już projekt, ale nie do końca wiesz, jak zmierzyć wpływ Twoich działań, ten narzędziownik pomoże Ci określić jakich informacji potrzebujesz, pokaże, jak je zebrać i co z nimi zrobić (ewaluacja śródokresowa i ewaluacja bieżąca).

Jeśli masz istniejący projekt i ewaluujesz to, co robisz, możesz skoncentrować się na sekcjach, które mogą udoskonalić Twoje podejście lub sprawdzić materiały w bibliografii na końcu tego dokumentu (ewaluacja ex-post).

4. RODZAJE DZIAŁAŃ WSPIERAJĄCYCH PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ MŁODZIEŻY

Nie ma jednego „prawidłowego" modelu działania wspierającego przedsiębiorczość młodzieży czy jedynego prawidłowego projektu działającego na rzecz przedsiębiorczości młodzieży.

Niektóre z tych modeli koncentrują się na wspieraniu przedsiębiorstw w różnych fazach rozwoju, ich zasobach i wartościach. Inne natomiast są bardziej ukierunkowane na określone grupy osób, na przykład bezrobotną młodzież, kobiety, imigrantów, osoby z niepełnosprawnościami lub ofiary przymusowej migracji.

W przypadku projektów wsparcia przedsiębiorczości dla grupy wiekowej 25-29 lat należy wziąć pod uwagę heterogeniczność grupy. Grupa, która w momencie pisania tego narzędziownika, należała do pokolenia Y, znanego również jako pokolenie milenialsów. Istnieją różne opinie na ich temat – niektórzy uważają, że milenialsi są nielojalni, zaabsorbowani sobą i leniwi, inni postrzegają ich jako pokolenie cyfrowych przedsiębiorców i innowatorów (Manpower group, 2020).

Badania pokazują, że na sytuację społeczno-ekonomiczną milenialsów wpływa wiele czynników, takich jak wiek, poziom wykształcenia, płeć. Z tego powodu, pokolenie milenialsów można podzielić dalej na podgrupy.

- **Wykształcenie**: Według OECD, im wyższy poziom wykształcenia osiąga młoda osoba, tym większe prawdopodobieństwo, że uda jej się zbudować udaną karierę zawodową. Dane z 2018 r. pokazują, że młodzi dorośli, którzy porzucili edukację bez uzyskania wykształcenia wyższego, częściej znajdują się w grupie NEET niż ci, którzy studia ukończyli.
    - Osiągnięty poziom wykształcenia może decydować o rodzaju pomysłu na biznes – od wysoce innowacyjnych start-upów technologicznych o globalnym potencjale zakładanych przez studentów uczelni po mikroprzedsiębiorstwa działające na rynkach lokalnych aż po samozatrudnienie.

- **Wiek**: Z drugiej strony, młodzi ludzie, którzy kształcą się przez dłuższy czas, usamodzielniają się później i mogą nie mieć doświadczenia i umiejętności, aby zostać samozatrudnionym lub rozpocząć działalność gospodarczą.
  - Na dłuższą metę dyplom uniwersytecki wydaje się być dobrym warunkiem wstępnym pomyślnego przejścia z edukacji na rynek pracy. Jednocześnie jednak wiąże się to z dłuższym czasem spędzonym z rodzicami lub w internatach, a co za tym idzie mniejszą samodzielnością i doświadczeniem zawodowym.
  - Jeśli chodzi o przedsiębiorczość, nadal problemem jest to, że szkoły na Słowacji, w Czechach czy w Polsce nadal nie zapewniają odpowiedniej edukacji w zakresie przedsiębiorczości. W przypadku działalności przedsiębiorczej nawet wysoko wykształceni młodzi ludzie mogą mieć mało dojrzałe i/lub nierealistyczne pomysły biznesowe.
  - W przeciwieństwie do tego, pomysły biznesowe osób, które pracowały już kilka lat lub miały możliwość zdobycia doświadczenia w biznesie, są zazwyczaj oparte na doświadczeniu i odpowiadają na rzeczywiste potrzeby.

- **Moment i czas trwania braku aktywności**: młodzi ludzie doświadczający bezrobocia tuż po ukończeniu studiów są bardziej narażeni na bezrobocie w późniejszym etapie kariery i na niższe zarobki, co jest znane jako „efekt blizny" (Eurofound, 2017). Poza tym czas trwania bezrobocia ma istotny wpływ na ich późniejsze wyniki na rynku pracy.
  - Badania pokazują, że „efekt blizny" jest znikomy dla młodych ludzi bezrobotnych krócej niż trzy miesiące. Ten wpływ jest znacząco większy wśród osób bezrobotnych średniookresowo – którzy są bezrobotni od przez co najmniej trzy miesiące, ale krócej niż rok – oraz bezrobotnych długotrwale, którzy nie pracują od ponad roku i dłużej (OECD, 2015).
  - Długotrwałe wykluczenie z rynku pracy, edukacji lub jakiegokolwiek szkolenia prowadzi do utraty nawyków pracy, wytrwałości, odporności psychicznej na niepowodzenie lub krytykę. Osoby z wykluczonych społeczności stają się również znacznie bardziej bezbronne, często tracąc wiarę w możliwość zatrudnienia. Sytuacja w tym przypadku jest równie trudna na obszarach wiejskich czy miejskich. Zatrudnienie tej grupy wymaga długotrwałej, indywidualnej i intensywnej pracy. Chociaż istnieją pozytywne przykłady udanej integracji osób z tej grupy na rynku pracy, nie zidentyfikowaliśmy żadnych przypadków projektów mających na celu promowanie przedsiębiorczości tej grupy w środowisku słowackim.

- **Miejsce zamieszkania**:
  - Dochody i możliwości zatrudnienia w całej OECD są bardziej skoncentrowane w miastach (OECD, 2018). Ponadto w wielu krajach, takich jak Czechy czy Słowacja, region ze stolicą ma najniższy udział NEETów (OECD, 2019b).
  - Generalnie millenialsi żyjący na obszarach wiejskich i/lub w niekorzystnych warunkach ekonomicznych mają mniej możliwości wejścia na rynek pracy lub rozpoczęcia działalności gospodarczej. W wielu przypadkach wyjeżdżają do pracy w inne regiony lub większe miasta. W przypadku Słowacji, ale także Czech i Polski statystyki pokazują znaczne dysproporcje ekonomiczne między rozwiniętymi gospodarczo obszarami miejskimi a regionami wiejskimi (OECD, 2019b).

- **Płeć:**
  - Według EUROSTAT, istnieje znaczna różnica między wskaźnikiem NEET wśród młodzieży płci męskiej i żeńskiej. W 2020 r. udział kobiet NEET (w wieku 20–34 lat) wynosił 21,5%, a udział mężczyzn NEET – 13,8%. Różnica między płciami w grupie 25–29 wynosiła 8,5 punktu procentowego (EUROSTAT, 2021).
  - Na brak aktywności i nieszukanie pracy wpływają różne czynniki. Głównymi przyczynami braku aktywności kobiet są obowiązki związane z opieką nad dziećmi. W przypadku mężczyzn przyczyną bezrobocia są głównie problemy zdrowotne.
  - Wśród młodzieży w wieku 25–29 lat największe różnice między płciami odnotowano na Słowacji i w Czechach, gdzie wskaźniki NEET wśród kobiet były odpowiednio o 21,5 i 25,3 punktu procentowego wyższe niż wśród mężczyzn (EUROSTAT, 2021).

Dlatego to, jak będzie wyglądał Twój projekt, będzie zależało od tego, co chcesz osiągnąć i jak chcesz to osiągnąć. Z kolei to, jak podejdziesz do ewaluacji, będzie zależeć od rodzaju projektu, jaki realizujesz oraz tego jakie są cele ewaluacji.

Ewaluowany projekt wsparcia przedsiębiorczości młodzieży może mieć na celu zajęcie się jedną lub kilkoma barierami przez nich napotykanymi (za: OECD, 2014):

- Brak świadomości potencjału przedsiębiorczości wśród znaczących dorosłych w życiu młodych skutkuje brakiem zachęty, a nawet negatywnymi postawami społecznymi.
- Programy edukacyjne i szkoleniowe generalnie nie wystarczą, do tego, by zakorzenić w społeczeństwie postawy i umiejętności związane z przedsiębiorczością.
- Brak wcześniejszego doświadczenia zawodowego, szczególnie w zakresie przedsiębiorczości jest głównym czynnikiem warunkującym rozpoczęcie działalności gospodarczej i jej szanse na sukces.
- Mniejsze zasoby finansowe i trudności w uzyskaniu finansowania zewnętrznego, w tym pożyczkowego, utrudniają rozpoczęcie działalności.
- Ograniczone sieci biznesowe i mały kapitał społeczny związany z biznesem mają konsekwencje dla rozpoczęcia działalności i uzyskania zaufania.
- Bariery rynkowe, w tym unikanie wspierania przedsiębiorstw należących do młodzieży przez instytucje finansowe oraz „dyskryminacja" na rynkach produktowych.

Według badania McKinsey Global Institute europejska kultura innowacji i startupów od pewnego czasu pozostawała w tyle za amerykańską. Wydaje się jednak, że pandemia doprowadziła do znaczącej zmiany aspiracji zawodowych i życia zawodowego młodych Europejczyków (McKinsey, 2019). Zmusiła młodych ludzi do ponownej oceny swoich życiowych priorytetów. Wielu z nich uznało, że ich wysoki poziom wypalenia i brak pasji w pracy nie są już tego warte (YPulse, 2021).

Jak zatem mogłyby wyglądać efektywne projekty wspierania przedsiębiorczości młodzieży dla milenialsów?

Młodzi przedsiębiorcy odnoszący sukcesy pochodzą z rodzin z doświadczeniem biznesowym

Z badań przeprowadzonych przez Paribas wynika, że 78% ankietowanych przedsiębiorców milenijnych pochodziło z rodzin z historią prowadzenia własnej firmy (BNP Paribas, 2015). Odnoszący sukcesy biznes w rodzinie daje młodemu człowiekowi dostęp do wiedzy fachowej, sieci kontaktów i kapitału, których inaczej by mu brakowało.

- Fakt, że tak duży odsetek młodych przedsiębiorców odnoszących sukcesy pochodzi z rodzin z doświadczeniem biznesowym, podkreśla znaczenie edukacji w zakresie przedsiębiorczości, począwszy od najmłodszych lat, przy różnych okazjach, czyniąc z przedsiębiorczości ścieżkę kariery naprawdę otwartą dla wszystkich.
- W przypadku milenialsów należy zadbać o to, aby oczywisty potencjał przedsiębiorczy dzisiejszych milenialsów został zrealizowany, niezależnie od pochodzenia.
- Dlatego ważne jest, aby poprawić jakość i dostępność edukacji w zakresie przedsiębiorczości w szkołach i na uniwersytetach, łącząc odnoszących sukcesy przedsiębiorców z młodymi ludźmi jako mentorami lub wzorami do naśladowania oraz zwiększając zarówno dostępność, jak i świadomość programów wsparcia i programów dla potencjalnych przedsiębiorców.

PRZYKŁADY

Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości to agencje lub inne podmioty działające w partnerstwie z uczelniami w celu wspierania tworzenia przedsiębiorczości (np. inkubatory przedsiębiorczości) w Polsce. Zgodnie z ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce są tworzone przez uczelnie wyższe w celu wspierania działalności gospodarczej studentów/absolwentów oraz doktorantów i pracowników danej uczelni.

Inkubatory mogą prowadzić 2 rodzaje działalności:

- preinkubacja, czyli wsparcie młodych ludzi planujących założenie własnej działalności gospodarczej, bez formalnego rejestrowania jej w urzędowych rejestrach i urzędach (zamiast tego korzystają z osobowości prawnej AIP),
- inkubacja, czyli wsparcie udzielane po oficjalnej rejestracji nowej działalności (oferta wsparcia obejmuje: księgowość, wykorzystanie powierzchni biurowej i wyposażenia, doradztwo prawne i biznesowe, pomoc w uzyskaniu finansowania, szkolenia itp.).

Aby uzyskać więcej informacji, zobacz:

- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości na **Politechnice Wrocławskiej**
- sieć inkubatorów AIP na różnych uczelniach prowadzona przez **Fundację AIP**

LIFBEE

Akademia Lifbee zapewnia wysokiej jakości edukację w zakresie biotechnologii, marketingu, projektowania i zarządzania projektami. Oferuje praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy w unikalnym doświadczeniu tworzenia własnego produktu. Ułatwia interdyscyplinarną współpracę między studentami, a także świeżo upieczonymi absolwentami wszystkich uczelni. Wystarczy mieć odwagę, by zostać pionierem w społeczności biotechnologicznej na Słowacji oraz mieć odpowiedni entuzjazm i motywację.

Celem szkolenia jest umożliwienie każdemu członkowi multidyscyplinarnego zespołu wglądu w pracę innych zawodów, aby mogli współpracować i uczestniczyć w ważnych decyzjach. W trakcie programu uczestnicy ukończą zajęcia: wprowadzenie do programu i globalne wyzwania; ogólny przegląd biotechnologii; marketing mix w rozwoju produktu; specyfika branży biotechnologicznej; rozwój produktów i tworzenie biznesplanów; samopoznanie i praca zespołowa; praca zespołowa w celu opracowania własnego produktu. Program przygotowuje do pracy w zespole ds. innowacji w biotechnologii (Bednárová, 2021).

Przykładem projektu skierowanego do kobiet pozostających poza rynkiem pracy, w tym studentów i absolwentów uczelni wyższych, zwłaszcza wchodzących na rynek pracy oraz powracających do pracy po okresie urlopu macierzyńskiego/rodzicielskiego, jest **Maker Woman** – projekt prowadzony przez Fundację Orange i Stowarzyszenie Robisz.To. Działania tego projektu promującego zaawansowane technologie obejmują:

- warsztaty i konsultacje,
- nauka obsługi oprogramowania i pracy z maszynami takimi jak ploter laserowy i maszyna CNC,
- stworzenie własnego prototypu,
- nauka projektowania 2D i 3D, prototypowania, modelowania.

Bezrobotna młodzież w wieku poniżej 35 lat była jedną z grup objętych programem **garage startup berlin.** Od 1998 roku .garage startup berlin doradza ludziom w ich drodze do niezależności. Uruchomienie pierwszych seminariach i warsztatach prowadzonych pod nazwą „ENIGMA" w 2001 roku było prawdziwym kamieniem milowym – „.garage" był wówczas jednym z pierwszych inkubatorów start-upów. Od tego czasu odbyło się ponad 10 000 sesji doradczych, a ponad 2000 założycieli przeszło przez projekty takie jak .garage X/L/XL, Gruenderwerft, Kompetenz Center, Job & Company, kreativ .garage beta lub otrzymało mikropożyczki. Z biegiem czasu wiele się zmieniło: możliwości techniczne, a co za tym idzie nowe pomysły biznesowe, dotacje i możliwości finansowania.

Sieciowanie

Głównym wyzwaniem, przed jakim stają młodzi ludzie, chcący zbudować swoją sieć biznesową, jest to, że na początku mają niewiele do zaoferowania potencjalnym kontaktom. To, że niewiele można zyskać, zmniejsza prawdopodobieństwo, że inni przedsiębiorcy przyjmą młodych przedsiębiorców do swoich sieci i będą ich wspierać (OECD, 2014).

W rezultacie kluczowe kwestie w budowaniu sieci przedsiębiorczości są następujące:

- Zapewnienie, że sieci przedsiębiorców z grup niedostatecznie reprezentowanych i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji są dobrze połączone z szerszą społecznością biznesową, aby zmaksymalizować dostępną pulę zasobów i zminimalizować ryzyko „mentalności grupowej", która wzmacnia niekorzystną sytuację (OECD, 2014).
- Utrzymanie równowagi pomiędzy zapewnieniem sprofilowanych inicjatyw sieciowych a tworzeniem nadmiaru konkurencyjnych sieci (OECD, 2014).

- Zapewnienie, że członkowie sieci będą brali odpowiedzialność za sieć, co jest szczególnie ważne w przypadku projektów publicznych. Aby osiągnąć efekt, konieczne jest zapewnienie, aby przedsiębiorcy z grup niedostatecznie reprezentowanych i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji korzystali z udostępnionych im zasobów.
- W ostatnich latach coworking przeżywał boom i stał się globalnym fenomenem. Coworking to coś więcej niż tylko wspólna, fizyczna przestrzeń, którą można dzielić – to filozofia, która zachęca do spontanicznego nawiązywania kontaktów między profesjonalistami o różnych profilach i zainteresowaniach (np. inżynierowie, dziennikarze, graficy, kierownicy projektów itp.) (Orel, 2014).
- Media społecznościowe zmieniły sposób, w jaki przedsiębiorcy i firmy wchodzą w interakcję ze swoimi odbiorcami. Dziś, również w związku z pandemią COVID-19, kontakt osobisty został zastąpiony komunikacją czy postami na Facebooku, Instagramie czy LinkedInie. Media społecznościowe są idealne do nawiązywania kontaktów i komunikacji z mniej doświadczonymi i mniej pewnymi siebie milenialsami. W tym miejscu mają kontrolę nad tym, jakie rozmowy będą prowadzić, z kim i mogą je wykorzystać do rozwoju osobistego i zawodowego (Forbers, 2021).

PRZYKŁAD

W dzisiejszych czasach przestrzenie coworkingowe rozrosły się z dużych miast do mniejszych miast i można je znaleźć również poza regionami miejskimi. Chociaż dołączenie do społeczności biznesowej może być trudne dla młodej osoby z niewielkim doświadczeniem, dołączenie do społeczności coworkingowej jest znacznie łatwiejsze. Istnieją różne rodzaje przestrzeni coworkingowych skierowanych do różnych grup (studentów, określonych branż itp.). Często organizują różne wydarzenia, a w niektórych przypadkach zapewniają specjalistyczne szkolenia.

Przestrzeń coworkingowa stworzona przez organizację „**Podnikavci Novohradu**" łączy grupę pasjonatów poszukujących możliwości zatrudnienia i rozwoju w jednym z najsłabiej rozwiniętych regionów na Słowacji. Dążą do tego, aby Novohrad był atrakcyjnym miejscem do życia, aby młodzi ludzie chcieli zakładać tam biznes i tworzyć tam nową wartość. Oprócz organizowania dziesiątek seminariów edukacyjno-motywacyjnych, warsztatów kreatywnych, networking jest jednym z centralnych działań przestrzeni – zespół członków założycieli zaprasza wielu inspirujących ludzi i wykształconych ekspertów jako trenerów lub prelegentów, ale także pracuje nad swoim rozwojem, aby być kompetentnym wsparciem, mentorami dla nowych współpracowników, studentów, freelancerów, dla każdego, kto potrzebuje odpowiedniej motywacji lub po prostu stabilnego zaplecza bez początkowej inwestycji.

Mentoring

Millenialsi cenią mentoring – pozwala on uczyć się na wcześniejszych błędach mentora, uzyskać dostęp do ich sieci i docelowo może przyspieszyć rozwój podopiecznego (Finley, nd).

Mentoring, w tym mentoring koleżeński, powinien być częścią budowania silnej społeczności startupów.

- Jednak według raportów OECD istnieje znaczna luka w oferowanym szkoleniu i doradztwie biznesowym, jeśli chodzi o coaching i mentoring w zakresie przedsiębiorczości. Jest to jedna z najskuteczniejszych form wsparcia dla przedsiębiorców z grup niedostatecznie reprezentowanych i defaworyzowanych, ponieważ jest to wsparcie indywidualne, które można dostosować do ich potrzeb. Jednak obecnie istnieje niewiele programów coachingu i mentoringu (OECD 2020a, b, c).

PRZYKŁAD

ERASMUS dla młodych przedsiębiorców to program, który pomaga nowym europejskim przedsiębiorcom w zdobywaniu umiejętności niezbędnych do rozpoczęcia lub prowadzenia własnej, odnoszącej sukcesy firmy w innych krajach europejskich. Młodzi przedsiębiorcy spotykają się i wymieniają wiedzą i pomysłami na prowadzenie firmy z bardziej doświadczonymi przedsiębiorcami z innych krajów europejskich, z którymi przebywają i pracują od miesiąca do 6 miesięcy. Wymiana jest częściowo finansowana przez Komisję Europejską.

Projekt **YesClima** był skierowany do młodych bezrobotnych w wieku 25-29 lat w Grecji i Hiszpanii, którzy posiadali już kwalifikacje zawodowe lub akademickie. Osoby te otrzymały wsparcie w rozwijaniu kompetencji w sektorze zielonych technologii. Każdy uczestnik został przydzielony do projektu, za który był odpowiedzialny (np. audyty energetyczne w szkołach, doradztwo energetyczne, nowe usługi zorientowane na klienta w zakresie energii odnawialnej). Dla każdego projektu współtworzono kamienie milowe. Podczas całej realizacji projektu uczestnikom towarzyszyli mentorzy. Dla każdego kamienia milowego odbyło się spotkanie ewaluacyjne, podczas którego uczestnicy oceniali własne postępy i otrzymywali wsparcie w dostosowaniu swojej strategii. Projekt przyniósł pozytywne efekty – duża część uczestników nadal pracuje w firmach technologicznych lub na własny rachunek.

Finansowanie

Mniejsze zasoby finansowe i trudności w uzyskaniu finansowania zewnętrznego, w tym pożyczkowego, utrudniają rozpoczęcie działalności przez młodą osobę.

- Tradycyjnie od przedsiębiorców oczekuje się, że najpierw zdobędą kapitał początkowy od swoich przyjaciół i rodziny, ponieważ pożyczkodawcy lub grantodawcy traktują tę wczesną zbiórkę pieniędzy jako oznakę rentowności firmy. Jednak przyjaciele i rodzina młodych przedsiębiorców, którzy pochodzą z mniej uprzywilejowanych środowisk, często nie mają znacznych środków finansowych na inwestycje w ich pomysły biznesowe.
- Potrzeby finansowe młodych przedsiębiorców będą uzależnione od pożądanego biznesu. Niektórzy z nich poszukują jedynie samozatrudnienia, aby przetrwać, podczas gdy inni mogą zdecydować się na przyjęcie bardziej strukturalnego i jasnego podejścia zorientowanego na wzrost. Specyficzną kategorią są startupy zakładane przez osoby z wyższym wykształceniem (absolwenci uczelni, a nawet osoby z wyższym wykształceniem) o globalnym potencjale poszukujące dużych inwestycji od aniołów biznesu lub funduszy venture capital.
- Najczęściej stosowanymi mechanizmami finansowymi wspierania przedsiębiorców są dotacje bezpośrednie, pożyczki i gwarancje. Mechanizmy te są jednak otwarte dla wszystkich i nie ma specjalnych przepisów dla osób z żadnej z kluczowych grup docelowych.

PRZYKŁADY

Fundusze wspierające biznesy młodych ludzi

Dla młodych przedsiębiorców dostępne są również specjalne wsparcie finansowe.

„Wsparcie w Starcie" jest jedną z inicjatyw finansowych na rzecz bezrobotnej młodzieży w Polsce. Przeznaczone jest dla młodych absolwentów (studentów ostatnich lat oraz absolwentów do czterech lat po otrzymaniu dyplomu) oraz zarejestrowanych bezrobotnych głównie w wieku 15-29 lat (zwłaszcza nieuczestniczących w kształceniu i szkoleniu – NEETs) (OECD 2020b).

Na Słowacji natomiast Słowacki Bank Gwarancji i Rozwoju zapewnia studentom uniwersytetów kapitał na rozpoczęcie działalności w trakcie studiów lub tuż po ich ukończeniu. Kredyt może być przeznaczony na sfinansowanie zakupu majątku ruchomego i nieruchomego, odbudowę/modernizację majątku, finansowanie projektu inwestycyjnego (do 80% kosztów projektu) lub finansowanie bieżących potrzeb biznesowych związanych z rozwojem działalności. Ponadto bank udziela tzw. „Pożyczki na ziemię dla młodych rolników", która jest długoterminową pożyczką na zakup gruntów rolnych dla producentów surowców rolnych. Pożyczka przeznaczona jest dla młodych rolników do 40. roku życia, którzy posiadają odpowiednie umiejętności i kompetencje zawodowe i zakładają po raz pierwszy gospodarstwo rolne (OECD 2020c).

Fundusze wspierające rozwój kobiecego biznesu

W Polsce istnieją preferencyjne możliwości finansowania przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety na poziomie krajowym i regionalnym. Wiele z nich jest współfinansowanych ze środków UE, w tym z mikrofinansowania Horyzont 2020 i EaSI (Program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych). W 2015 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (**PARP***) utworzyła fundusz pożyczkowy dla kobiet udzielający preferencyjnych pożyczek na zakładanie lub rozbudowę firm prowadzonych przez kobiety. Oferty te łączą wsparcie finansowe z innymi formami pomocy i często są oceniane pozytywnie (OECD 2020b).

W Czechach Raiffeisen Bank udziela pożyczek preferencyjnych dla kobiet-przedsiębiorczyń, które są członkiniami platformy WOMEN s.r.o. Zaletą jest umorzenie opłaty wpisowej za rozpatrzenie wniosku kredytowego, która zwykle ustalana jest na 0,5% wymaganej kwoty kredytu. Wsparcie to jest finansowane ze środków własnych banku i nie korzysta ze środków publicznych. W przeciwnym razie obowiązują te same zasady, co w przypadku wszystkich pozostałych osób (OECD 2020a).

Fundusze wspierające rozwój firm zakładanych przez młodzież NEET

Bezrobotni – w szczególności zarejestrowani w urzędach pracy i poszukujący pracy przez określony czas mogą ubiegać się o dotację na podjęcie pracy na własny rachunek. Instrument ten jest dostosowany do potrzeb osób bezrobotnych i jest realizowany za pośrednictwem lokalnych urzędów pracy. W przypadku zainteresowania wnioskodawca może wziąć udział w szkoleniu biznesowym prowadzonym za pośrednictwem Urzędu Pracy. Wniosek o dofinansowanie należy złożyć wraz z biznesplanem, w tym planem finansowym, który ocenia dedykowana komisja.
Dostępne są również mikropożyczki i gwarancje kredytowe, ale ten sektor jest słabo rozwinięty.

*PARP jest kluczowym organem odpowiedzialnym za tworzenie w Polsce otoczenia przyjaznego dla biznesu. PARP przyczynia się do tworzenia i efektywnej realizacji polityki państwa w zakresie przedsiębiorczości, innowacyjności i adaptacyjności kadr. Zgodnie z zasadą „Najpierw myśl na małą skalę" we wszystkich swoich działaniach Agencja kładzie szczególny nacisk na potrzeby sektora MŚP.

Fundusze wspierające rozwój biznesu prowadzonego przez młode osoby z niepełnosprawnościami

Ogólnie rzecz biorąc, dotacje są najczęściej używanym instrumentem dla przedsiębiorców z grup niedostatecznie reprezentowanych i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Najczęściej stosowanymi mechanizmami finansowymi wsparcia przedsiębiorców z grup niedostatecznie reprezentowanych i defaworyzowanych w Czechach i na Słowacji są dotacje bezpośrednie, które są zazwyczaj zapewniane przez Urzędy Pracy poprzez podprogramy Programów Operacyjnych (OECD 2020a, c).

Kiedy już masz jasność co do rodzaju projektu, który masz lub chcesz mieć, będziesz mieć lepszą możliwość ustalenia, co i jak chcesz ocenić i co chcesz uzyskać z ewaluacji.

- twój projekt może mieć z góry określony przebieg lub może podlegać zmianom (w oparciu o twoje doświadczenia wynikające z jego realizacji), zaś ewaluacja może wskazać najlepszy sposób na osiągnięcie postępów. Ewaluacja może na przykład pokazać, czy Twój projekt wywiera wpływ, który chcesz osiągnąć. Może również wskazać że musisz: poprawić konkretny element projektu,
- zredefiniować istniejące role i obowiązki,
- włączyć dodatkowe zasoby,
- zmienić strukturę projektu,
- wprowadzić nowego partnera,
- rozszerzyć istniejący projekt,
- opracować nowy projekt,
- lepiej planować nowe projekty.

5. RODZAJE EWALUACJI W ZALEŻNOŚCI OD ETAPU PROJEKTU

Istnieją różne rodzaje ewaluacji, które różnią się w zależności od etapu cyklu życia projektu. To ewaluacja ex-ante, śródokresowa, bieżąca i ex-post (Types of evaluation, 2013)

Tabela 1: **Rodzaje ewaluacji w zależności od etapu projektu**

Etap projektu	Cel	Rodzaj ewaluacji
Faza konceptualizacji	Pomaga zapobiegać stratom, dostosowywać projekt do potrzeb odbiorcy oraz identyfikować potencjalne obszary ryzyka, jednocześnie zwiększając szanse na sukces.	Ewaluacja ex-ante
Faza realizacji projektu	Optymalizuje projekt, mierzy jego zdolność do osiągania celów i sugeruje ulepszenia w celu poprawy efektywności, trafności, skuteczności.	Ewaluacja bieżąca lub śródokresowa
Faza zakończenia projektu	Daje wgląd w sukcesy/porażki projektu, użyteczność, stopień osiągnięcia zaplanowanych celów i rezultatów, ich adekwatność, trwałość i wpływ oraz wskazuje potencjalne ulepszenia dla kolejnych projektów.	Ewaluacja ex-post

Źródło: Nanda, 2017

Poniżej przedstawiamy krótką charakterystykę wybranych rodzajów ewaluacji.

Tabela 2: **Charakterystyka wybranych rodzajów ewaluacji**

Ewaluacja ex-ante	
Stosuje się ją przed realizacją projektu. Generuje dane dot. potrzeb, na które odpowiada projekt i stanowi podstawę do późniejszego monitorowania. Identyfikuje również obszary wymagające poprawy i może dać wgląd w to, jakie powinny być priorytety projektu. Pomaga to kierownikom projektów określić ich obszary zainteresowania i uwagi oraz zwiększa wiedzę na temat projektu wśród docelowej grupy odbiorców przed jego uruchomieniem. Ten rodzaj ewaluacji diagnozuje również kontekst (warunki), w jakich będzie realizowany projekt. **Stosuje się ją podczas:** - Przygotowywania nowego projektu - Rozwijania projektu	Pomaga we wczesnym ulepszaniu projektu. Pozwala dopracować lub ulepszyć projekt, aby lepiej odpowiadał potrzebom odbiorców i dopasować go do kontekstu w którym będzie realizowany (sytuacji prawnej, ekonomicznej, społecznej itp.)
Ewaluacja bieżąca lub śródokresowa	
Ewaluacja procesu ma miejsce po rozpoczęciu realizacji projektu i analizuje, jak skuteczne, odpowiednie i wydajne są procedury projektu. Dane, które generuje, są pomocne w identyfikowaniu rozwiązań nieefektywnych, usprawnianiu procesów, a także mogą być wykorzystane do prezentowania wyników projektu podmiotom zewnętrznym. **Stosuje się ją:** - podczas rozpoczęcia wdrażania projektu - podczas realizacji projektu	Daje możliwość uniknięcia problemów poprzez ich wczesne rozpoznanie. Pozwala kierownikom projektu określić, jak dobrze działa projekt.
Ewaluacja ex-post	
Przeprowadzana po zakończeniu projektu lub na jego końcowym etapie. Informuje nas o tym, jakie korzyści projekt przyniósł grupie docelowej, na ile przydatne i trwałe są jego rezultaty i jakie jest ich oddziaływanie. Pozwala uzasadnić potrzebę realizacji projektu, zaprezentować jego osiągnięcia i lobbować za kontynuacją lub rozszerzeniem. **Stosuje się ją:** Pod koniec projektu Pod koniec danej edycji projektu	Dostarcza dane ulepszające projekt (uzasadniające jego kontynuowanie lub zakończenie). Daje wgląd w skuteczność, trwałość, efektywność i oddziaływanie projektu.

Oprac. na podstawie Nanda, 2017

6. JAK EWALUOWAĆ WPŁYW PROJEKTU?

Tak jak nie ma jednego „właściwego" modelu projektu w zakresie przedsiębiorczości, nie ma również jednego „właściwego" sposobu przeprowadzenia ewaluacji.

Podejścia do ewaluacji mogą być mniej lub bardziej ustrukturyzowane. Możesz przyjąć takie podejście, które spełnia Twoje potrzeby. Bez względu jednak na co się zdecydujesz, w ewaluacji konieczna jest pewna ilość planowania, aby uzyskać użyteczne wyniki.

Ponieważ ten narzędziownik jest skierowany do organizacji wdrażających lub rozwijających projekty z zakresu przedsiębiorczości osób młodych, to właśnie dzięki ewaluacji wpływu możesz ocenić czy Twój projekt wywarł zamierzony wpływ.

Ewaluacja wpływu może być rozumiana i przeprowadzana na różne sposoby. Należy pamiętać, że ten rodzaj ewaluacji jest kluczowy w analizowaniu zmian, które zaszły w wyniku Twojego projektu. Na podstawie wyników ewaluacji wpływu będziesz w stanie dostosować i/lub ulepszyć istniejący projekt, jak również lepiej planować przyszłe projekty. Jednak ta ewaluacja jest najczęściej wykorzystywana do analizy przyczynowo-skutkowej, aby stwierdzić, w jakim stopniu zaobserwowana zmiana wynika z podejmowanych przez nas działań (i jest efektem wpływu projektu).

Tabela 3: **Charakterystyka ewaluacji wpływu** (Nanda, 2017)

Charakterystyka ewaluacji wpływu	
Kiedy?	• Na koniec projektu lub na określonych wcześniej etapach, które pozwalają zmierzyć rezultaty projektu (jednak zaprojektowanie koncepcji ewaluacji i zebranie niektórych danych może być potrzebne już wcześniej) • Po upływie określonego czasu od zakończenia projektu • Na wcześniej wybranych etapach realizacji projektu (np. w połowie)
Co?	• Ocenia faktyczną zmianę wywołaną przez projekt w kontekście różnicy w dobrostanie grupy docelowej zaobserwowanej w ramach testów wstępnych i końcowych • Tłumaczy, co by się stało, gdyby projekt nie został przeprowadzony.
W jakim celu?	• By udowodnić wpływ projektu poprzez porównywanie beneficjentów z grupą kontrolną, która nie brała udziału w projekcie. • Dostarcza danych, przydatnych w tworzeniu rekomendacji dotyczących przygotowania nowych projektów lub/i decyzji dotyczących polityk i finansowania.
Jak?	• Całościowa ocena wpływu projektu połączona z badaniem uczestników/uczestniczek projektu w celu określenia osiągniętych efektów. Dodatkowo przydatne będą w tym spostrzeżenia kadry projektu oraz porównanie uzyskanych efektów z wynikami grupy kontrolnej (złożonej z osób które nie brały udziału w projekcie).
Pytania do zadania	• Jakie zmiany w życiu uczestników i uczestniczek projektu można przypisać Twojemu projektowi? • Jakich korzyści i zmian nie doświadczyły osoby, które nie uczestniczyły w projekcie?

W tym narzędziowniku skupiamy się na ewaluacji wpływu w jej szerokim znaczeniu, tj. zajmujemy się nie tylko modelami eksperymentalnymi i quasi-eksperymentalnymi (patrz rozdział 8.9).

7. ETAPY EWALUACJI

Pomocne może być myślenie o ewaluacji jako procesie obejmującym przygotowanie, zbieranie informacji, analizę danych, zastosowanie informacji, dalsze przygotowania itd. Proces ten może być realizowany cyklicznie w odniesieniu do danego lub podobnego projektu.

W ramach procesu ewaluacji działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży, widocznego na obrazku poniżej, który jest punktem wyjścia dla rozważań w tej części narzędziownika, poszczególne jego etapy zostały nazwane w następujący sposób:

- **Przygotowanie** – sukces Twojej ewaluacji w dużym stopniu zależy od sposobu myślenia o projekcie i decyzji, które podejmiesz na tym etapie,
- **Zbieranie informacji** – musisz zebrać informacje najbardziej istotne dla Twojego celu w sposób gwarantujący ich wiarygodność,
- **Analiza informacji** – musisz uporządkować i zinterpretować informacje, a także sformułować kluczowe wnioski,
- **Zastosowanie informacji** – etap dzielenia się wnioskami i podejmowania decyzji dotyczących przyszłości na podstawie wyników procesu ewaluacji.

Rys. 2: **Cykl działań ewaluacyjnych w projektach wspierających przedsiębiorczość młodzieży**

W następnych sekcjach omówimy każdy z tych kroków bardziej szczegółowo i udostępnimy Ci kilka narzędzi, które mogą Ci pomóc w tym procesie.

8. PRZYGOTOWANIE EWALUACJI

Rys. 3: **Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 1**

Zanim rozpoczniesz przygotowywanie swojej ewaluacji, musisz zastanowić się nad działaniem wspierającym przedsiębiorczość, które chcesz ocenić i zdefiniować:

- **Co zamierza osiągnąć ten projekt i dlaczego:**
  - Czy ma rozwijać pewne umiejętności w zakresie przedsiębiorczości? Jakie umiejętności uwzględnia i ile osób ma je zdobyć?
  - Czy skupia się na rozwijaniu nowych biznesów? Ile firm ma powstać, ile ma uzyskać wsparcie? Jaki poziom ich rozwoju ma osiągnąć projekt?
- **Ryzyka i założenia:**
  - Jakie są braki w umiejętnościach grupy docelowej?
  - Jaki jest poziom ich motywacji i stosunek do przedsiębiorczości?
  - Jakie zasoby są dostępne? Jakie przeszkody w rozwoju biznesów będzie trzeba pokonać?
- **Jak możesz stwierdzić, że projekt odniósł sukces po jego wdrożeniu:**
  - Jakie są wskaźniki osiągnięcia celów projektu?
  - Skąd będziesz wiedział/a, że te efekty są rezultatem ewaluowanego projektu (np. skąd będziesz wiedzieć, czy zwiększenie liczby firm jest rezultatem projektu?)

Planowanie dobrego działania wspierającego przedsiębiorczość młodzieży może być trudnym zadaniem. Stworzenie dobrego projektu wymaga rozumienia sytuacji w regionie oraz zdefiniowania realnego problemu, który może zostać rozwiązany przez ewaluowany projekt. Inne istotne wymagania to identyfikacja grup docelowych i ich potrzeb, określenie celów możliwych do osiągnięcia w określonych ramach czasowych i dostępnych zasobów, zaprojektowanie odpowiednich działań. Działania muszą być zaprojektowane tak, aby służyły wytworzeniu produktów i rezultatów, które prowadzą do osiągnięcia określonych celów i celu nadrzędnego.
Ponadto realizatorzy projektu muszą widzieć szerszy obraz podczas wdrażania projektu, pamiętając o kluczowych pytaniach: **co chcą osiągnąć, dlaczego i jak chcą to udowodnić?**

- Czy planują rozwijać konkretne umiejętności przedsiębiorcze?
- Czy mogą zapewnić, że zostanie opracowana określona liczba biznes planów?
- Czy mogą zapewnić, że liczba nowych firm wzrośnie o pewną liczbę punktów procentowych?
- Jakie są ryzyka i prawdopodobieństwo ich wystąpienia (np. jakie są luki w umiejętnościach grupy docelowej)?
- Jakie są ich motywacje i stosunek do przedsiębiorczości?
- Jakie zasoby są dostępne do osiągnięcia planowanych rezultatów i jak można stwierdzić, czy projekt odniósł sukces po jego wdrożeniu?
- I wreszcie skąd będziesz wiedzieć, że obserwowane efekty są efektem ewaluowanego projektu?

Zrozumienie logiki projektu jest kluczem do przygotowania się do zaprojektowania ewaluacji. Dostarcza informacji na temat danych wytworzonych w ramach projektu, które można wykorzystać w ewaluacji. Często w ramach aplikowania o wsparcie finansowe przygotowywana jest matryca logiczna lub ramy logiczne projektu. Jeśli nie masz takiego dokumentu, możesz samodzielnie zrekonstruować logikę projektu, zadając pytania dotyczące siedmiu kluczowych obszarów projektu:

- **Cel** — dlaczego ten projekt został zainicjowany? Jaki problem należy rozwiązać? Jaka zmiana jest oczekiwana?
  - Jeśli rezultaty zostały osiągnięte, to pewne efekty projektu mogą ujawnić się w grupie docelowej. Na przykład, wzrost wiedzy może prowadzić do zmiany zachowań uczestników i uczestniczek.

- **Rezultaty** — jakich rezultatów oczekujemy? (np. wzrost wiedzy/umiejętności przedsiębiorczych wśród uczestników i uczestniczek, zakładanie własnych firm przez uczestników i uczestniczki projektu).

- **Produkty**
  - Bezpośrednie policzalne efekty działań opisane w projekcie. Zgodnie z logiką "jeśli (...), to (...)„ oznacza to, że konkretne działanie prowadzi do uzyskania lub wytworzenia określonych produktów. Przykładami są biznesplany opracowane w ramach projektu; certyfikaty umiejętności wydawane uczestnikom i uczestniczkom projektu.

- **Działania** — jakie czynności zaplanowano w celu uzyskania zaplanowanych rezultatów i produktów? (np. warsztaty, szkolenia, mentoring)

- **Wskaźniki** — skąd będziemy wiedzieć, czy osiągnięte zostały założone cele, produkty i rezultaty?

- **Sposoby weryfikacji** — jak można zweryfikować wyniki?

- **Ryzyka i założenia** — jakie są czynniki zewnętrzne niezależne od realizatora projektu, które mogą mieć wpływ na jego przebieg (zarówno pozytywny jak i negatywny)?

Szablon Matrycy Logicznej można znaleźć w sekcji 12.3.1.

8.1 Koncepcja ewaluacji

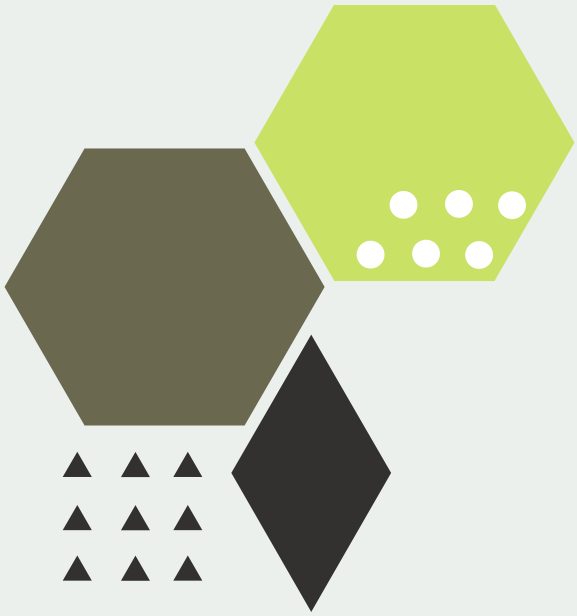
Podobnie jak przy opracowywaniu projektu, dobra ewaluacja wymaga odpowiedzi na zestaw kluczowych pytań, które pomogą Ci zdefiniować koncepcję ewaluacji.

Dobrym początkiem jest znalezienie odpowiedzi na 5 pytań:

- **DLACZEGO** zamierzasz przeprowadzić ewaluację? Konieczne jest zdefiniowanie celu ewaluacji, ponieważ od tego pytania zależą pozostałe elementy koncepcji.

- **CO** zamierzasz ewaluować i jakich zasobów potrzebujesz w tym celu? Przedmiot i zakres ewaluacji muszą być jasne i łączyć się z odpowiedzią na pytanie o cel ewaluacji, w przeciwnym razie może się to skończyć przeprowadzeniem ewaluacji, którą nikt nie jest zainteresowany. Na tym etapie należy sformułować pytania i kryteria ewaluacyjne. Pozwala to stworzyć ramy ewaluacji i pamiętać o tym, DLACZEGO ją przeprowadzasz.

- **KTO** przeprowadzi ewaluację? Czy będzie to autoewaluacja (osoby realizujące projekt przeprowadzają ewaluację), ewaluacja wewnętrzna (ewaluacja przeprowadzana jest przez osoby z zespołu, nieuczestniczące w realizacji projektu) czy ewaluacja zewnętrzna (z ewaluatorem z zewnątrz)? Każda z tych opcji ma swoje plusy i minusy.



- **KIEDY** zamierzasz przeprowadzić ewaluację? Przed rozpoczęciem projektu (ewaluacja ex-ante)? W trakcie realizacji projektu (ewaluacja śródokresowa lub bieżąca)? Czy po zakończeniu projektu (ewaluacja ex-post)?

- **JAK** przeprowadzisz ewaluację? Z jakich źródeł informacji będziesz korzystać? Z jakich metod i narzędzi zbierania niezbędnych danych skorzystasz? W jaki sposób włączysz interesariuszy w ewaluację, jeśli planujesz zastosować podejście partycypacyjne?

Poniższe rozdziały poprowadzą Cię przez te pytania.

8.2 Jasno określ cel i zakres swojej ewaluacji

ČCzego chcesz się dowiedzieć? Czego chcesz się nauczyć z wyników ewaluacji? Jak planujesz wykorzystać wyniki?

PRZYKŁAD

Zdefiniowanie celu ewaluacji

Od ponad 25 lat Junior Achievement Slovakia (JA Slovakia) pomaga nauczycielom rozwijać przedsiębiorczość, myślenie ekonomiczne i umiejętności z zakresu finansów wśród słowackich uczniów szkół podstawowych i średnich.

Odbywa się to przede wszystkim za pomocą uczenia się przez doświadczenie, w które zaangażowani są doświadczeni profesjonaliści. JA Slovakia jest członkiem światowej sieci 115 organizacji JA i członkiem sieci 42 europejskich organizacji JA. Od 100 lat sieć ta zapewnia na całym świecie edukację i rozwój umiejętności w zakresie gotowości do pracy, finansów i przedsiębiorczości.

Projekty na rzecz przedsiębiorczości i zatrudnienia prowadzone przez organizację

W programach „Ekonomia stosowana" i „Przedsiębiorczość w turystyce" studenci mają możliwość prowadzenia pierwszego prawdziwego biznesu w firmie studenckiej. Umiejętności zatrudniania i tworzenia własnego pomysłu rozwijane są w programie „Umiejętności dla sukcesu". Rozwój etycznych aspektów biznesu i wartości moralnych jednostki jest przedmiotem programu „Etyka w biznesie". Umiejętności uczniów w zakresie finansów wzrastają dzięki programom „Więcej niż pieniądze" oraz „Ja i pieniądze", które stworzone są zgodnie z Krajowymi Standardami Edukacji Finansowej (National Financial Literacy Standard). Najmłodsi mogą przygotować się do przyszłego zawodu poprzez program „Podstawy Biznesu".

Zakres ewaluacji w JA Slovakia

JA Slovakia od dawna korzysta z dostępnych opcji ewaluacji biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe i czasowe. Głównym celem ewaluacji jest ocena wzrostu wiedzy uczestników i uczestniczek projektów poprzez sprawdzenie ich umiejętności na początku edukacji/roku akademickiego i na końcu. Celem jest porównanie wyników i określenie postępów w okresie około 10 miesięcy, aby sprawdzić, czy program odpowiada na potrzeby grupy docelowej lub czy potrzebne są jakieś ulepszenia.

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

Przedmiot i zakres ewaluacji muszą być jasno określone. Czy zamierzasz ewaluować konkretny projekt wspierający przedsiębiorczość? A może tylko jego część? Czego dokładnie chcesz się dowiedzieć?

Czy cele projektu, działania są zgodne z celami i priorytetami organizacji?

PRZYKŁAD

Ewaluacja dotyczyć będzie programu „Więcej niż pieniądze"

Test umiejętności finansowych: uczniowie i uczennice uczestniczący/e w programie „Więcej niż pieniądze" przystępują do wstępnego testu na początku roku szkolnego. Celem przeprowadzenia testów jest określenie początkowego poziomu wiedzy uczniów w zakresie znajomości finansów.

Pod koniec roku szkolnego, uczniowie i uczennice przystępują do testu końcowego. Jego celem jest weryfikacja poziomu wiedzy uzyskanej przez nich w efekcie ukończenia programu.

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

8.3 Zdefiniuj kryteria i pytania ewaluacji

Następnym krokiem jest podjęcie decyzji o kryteriach ewaluacji, które powiązane są z celem ewaluacji. Kryteria zapewniają perspektywę, z której możesz spojrzeć na swój projekt i sformułować pytania ewaluacyjne.

Kryteria opisują pożądane atrybuty lub aspekty projektu, które chcesz zweryfikować/ocenić: np. projekt powinien być adekwatny do potrzeb beneficjentów/ek, spójny z innymi przedsięwzięciami, skuteczny w osiąganiu zaplanowanych celów i rezultatów, dostarczać rezultaty w efektywny sposób i mieć trwały pozytywny wpływ (OECD, b.d).

Będziesz także musiał/a określić kilka kluczowych pytań ewaluacyjnych, na które chcesz znaleźć odpowiedzi w ramach ewaluacji. Na przykład, możesz zapytać, w jaki sposób uczestnicy i uczestniczki odnieśli korzyści z udziału w ewaluowanym projekcie lub czy osiągnęli to, czego oczekiwano, lub czy wszystkie zaangażowane w projekt strony uczestniczyły w nim zgodnie z planem.

- Kryterium: **TRAFNOŚĆ/ ADEKWATNOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Czy projekt wspierający przedsiębiorczość młodzieży odpowiada na zidentyfikowane problemy młodzieży w danym regionie?

Stopień, w jakim cele interwencji i sposób jej realizacji odpowiadają na potrzeby beneficjentów i beneficjentek.

- Kryterium: **SKUTECZNOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Czy projekt osiągnął swoje cele i rezultaty?

Stopień, w jakim projekt osiągnął planowane produkty, rezultaty i cele.

- Kryterium: **EFEKTYWNOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Jak dobrze wykorzystywane są zasoby?

Stopień, w jakim projekt dostarczy planowane produkty i rezultaty zgodnie z założonym budżetem i harmonogramem.

- Kryterium: **UŻYTECZNOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Na ile przydatne są rezultaty projektu?

Stopień, w jakim produkty i rezultaty projektu były przydatne dla ich odbiorców/odbiorczyń.

- Kryterium: **WPŁYW/ ODDZIAŁYWANIE**

Pytanie ewaluacyjne: Jakie zmiany wywołał projekt?

Stopień, w którym projekt wygenerował znaczące, pozytywne lub negatywne, zamierzone lub niezamierzone skutki wykraczające poza bezpośrednich uczestników projektu.

- Kryterium: **TRWAŁOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Czy rezultaty projektu (korzyści) będą trwałe?

Stopień, w którym osiągane rezultaty będą trwałe w czasie po zakończeniu projektu i jego finansowania.

Trwałość można zdefiniować jako zdolność kluczowych interesariuszy do utrzymania korzyści z interwencji – po zaprzestaniu finansowania przez darczyńców – dzięki wysiłkom wykorzystującym lokalnie dostępne zasoby.

- Kryterium: **SPÓJNOŚĆ**

Pytanie ewaluacyjne: Na ile projekt jest zbieżny z innymi programami?

Określenie, w jakim stopniu cele i rezultaty projektu są zgodne z założeniami (zidentyfikowanymi problemami) określonymi w dokumentach programowych, strategiach i politykach dot. wsparcia zatrudnienia i przedsiębiorczości młodzieży.

Wszystkie pytania ewaluacyjne muszą być związane z zakresem i celem/celami ewaluacji. Powinny być zrozumiałe i przydatne (tj. pozwalające na wykorzystanie uzyskanych informacji). Poniżej znajduje się kilka przykładów możliwych pytań ewaluacyjnych i powiązanych kryteriów ewaluacyjnych zaproponowanych dla istniejącego projektu

PRZYKŁAD 1

Rezultat projektu: poprawa umiejętności kluczowych gwarantujących sukces — podstawowe umiejętności w zakresie zatrudnienia i proaktywnego podejścia do rozwoju przedsiębiorczości, własnej pracy, umiejętności rozwiązywania problemów, identyfikowania, projektowania i rozwijania własnego pomysłu.

Pytania ewaluacyjne:

- W jakim stopniu osiągnięto planowane rezultaty (**skuteczność**)?
- Czy cele, działania i rezultaty projektu są zgodne z celami i priorytetami organizacji (**spójność**)?
- Czy rezultaty projektu są przydatne dla jego odbiorców i odbiorczyń (**użyteczność**)?
- Czy wyniki projektu są trwałe (**trwałość**)?
- Jak efektywne było wykorzystanie zasobów projektu (**efektywność**)?

PRZYKŁAD 2

- **Cel projektu:** Poprawa szans absolwentek i absolwentów uczelni na rozpoczęcie własnej działalności

- **Pytanie ewaluacyjne:** W jaki sposób i w jakim stopniu projekt pomaga młodzieży w pomyślnym przejściu do przedsiębiorczości lub pracy (**wpływ**)?

PRZYKŁAD 3

- **Rezultat projektu:** wyposażenie uczestników i uczestniczek o niższych kwalifikacjach w umiejętności niezbędne do rozpoczęcia działalności gospodarczej w ich społecznościach do końca projektu.

- **Pytanie ewaluacyjne:** W jaki sposób projekt może wykorzystać umiejętności tych młodych osób w zakresie przedsiębiorczości i pomóc przekształcić ich pomysły w dochodowe przedsiębiorstwa (**użyteczność**)?

Źródło: opracowanie własne

W tabeli znajdziesz przykładowe kryteria i pytania ewaluacji.

Tabela 4: **Kryteria i pytania ewaluacyjne**

Pytanie	Kryterium ewaluacji
Czy budżet projektu był wystarczający do prawidłowego zrealizowania projektu?	Efektywność
W jakim stopniu osiągnięto zaplanowane cele i efekty?	Skuteczność
Jak wykorzystywane są zasoby projektu?	Efektywność
Co poszło nie tak i dlaczego?	Skuteczność, Wpływ
Czy cele projektu, działania są zgodne z celami i priorytetami organizacji?	Spójność
Czy uzyskane efekty są trwałe?	Trwałość
Co pomogło w realizacji projektu?	Efektywność
Co spowolniło realizację projektu?	Efektywność
Jak społeczność postrzega projekt?	Wpływ
W jakim stopniu efekty projektu były przydatne dla jego odbiorców i odbiorczyń?	Użyteczność
W jakim stopniu projekt odpowiadał na potrzeby jego odbiorców i odbiorczyń?	Adekwatność

Źródło: opracowanie własne

Po sformułowaniu pytań, na które powinna odpowiedzieć Twoja ewaluacja, powinieneś/powinnaś przyjrzeć się wskaźnikom, które są kluczowe dla pomiaru efektów projektu.

8.4 Wskaźniki projektu

Wskaźniki projektu są miarą stopnia osiągnięcia założonych efektów projektu. W tym kontekście wskaźnik służy jako punkt odniesienia do pomiaru założonych celów, rezultatów i produktów. Wskaźniki mogą być:

- **ilościowe** – dostarczają informacji wyrażanych liczbowo (np. liczba, współczynnik lub procent)
- **jakościowe** – dostarczają informacji o charakterze jakościowym (np. opinie kluczowych informatorów na temat tego, czy po zakończeniu projektu lokalny ekosystem start-upów jest bardziej rozwinięty niż był wcześniej; lub opinie nt. zmian w lokalnych przepisach dotyczących działalności gospodarczej, itp.).

Wskaźniki mogą pokazać, czy Twój projekt przyniósł oczekiwane rezultaty.

Dlaczego definiowanie wskaźników jest ważne w procesie ewaluacji (Selecting project indicators, 2013)**?**

1. W początkowej fazie projektu, wskaźniki są ważne dla określenia, w jaki sposób będzie mierzony sukces projektu oraz jaki poziom danego wskaźnika lub jego dynamiki należy uznać za zadowalający dla osiągnięcia danego celu.
2. Podczas realizacji projektu wskaźniki pomagają ocenić postęp projektu i wskazać obszary, które można poprawić.
3. W końcowej fazie projektu wskaźniki stanowią podstawę, do oceny jego skuteczności.

Istnieją 3 rodzaje wskaźników projektowych, które są powszechnie uznawane i mogą być wykorzystywane podczas ewaluacji w oparciu o takie kryteria jak skuteczność, efektywność lub wpływ:

1. **Wskaźniki procesu** służą do pomiaru procesów lub działań projektowych. Na przykład może to być „liczba szkoleń zorganizowanych w okresie XY".
2. **Wskaźniki rezultatu** mierzą zmiany zaistniałe w wyniku działań projektowych. Np. „W jakim stopniu poprawił się poziom umiejętności w zakresie przedsiębiorczości?".
3. **Wskaźniki wpływu** mierzą długoterminowe efekty projektu, np. „liczba nowych start-upów założonych przez młodych przedsiębiorców".

Również inne kryteria, takie jak trafność, użyteczność i spójność oraz związane z nimi pytania ewaluacyjne mogą mieć własne wskaźniki, ale każdy wskaźnik musi spełniać cechy szczególne (Bureau of Educational and Cultural Affairs, b.d.), które zostały wymienione poniżej w **Tabeli 5.**

Tabela 5: **Charakterystyka wskaźników**

Cechy wskaźników	Opis
Sprecyzowany	Prawdopodobnie najważniejszą cechą wskaźników jest to, że powinny one być precyzyjne lub dobrze zdefiniowane. Innymi słowy, wskaźniki nie mogą być niejednoznaczne. W przeciwnym razie różne interpretacje wskaźników przez różne osoby oznaczają różne wyniki dla każdego z nich.
Mierzalny	Wskaźnik musi być mierzalny, czyli określony w sposób pozwalający wyrazić liczbowo stopień jego realizacji
Osiągalny	Wskaźnik jest osiągalny, jeśli dokładnie określa ilość lub poziom tego, co ma być mierzone w celu osiągnięcia efektu/rezultatu. Wskaźnik powinien być realistyczny i możliwy do osiągnięcia w wyniku projektu. Wartość samego wskaźnika powinna również być osiągalna.
Adekwatny	Musi być spójny z założeniami projektu Adekwatność w tym przypadku oznacza, że wskaźnik faktycznie mierzy to, co powinno być zmierzone.
Określony w czasie	Musi wskazywać termin jego osiągnięcia (być zakotwiczony w czasie).

Źródło: Selecting project indicators, 2013; Bureau of Educational and Cultural Affairs, b.d.

8.5 Określ rodzaj potrzebnych informacji

Pomiar sukcesu może wymagać zebrania informacji przed, w trakcie projektu i po jego zakończeniu. Musisz wcześniej określić rodzaj informacji, która Ci się później przyda i upewnić się, że jest ona gotowa i dostępna, gdy będziesz jej potrzebować.

Należy wziąć pod uwagę dwie szerokie kategorie informacji:

- **Ilościowe**: dotyczą liczenia i mierzenia takich elementów jak na przykład frekwencja, liczba szkoleń, liczba godzin przeprowadzonych zajęć lub wyniki testów wiedzy.
- **Jakościowe**: dotyczą opinii, ocen, myśli, percepcji, postaw, zmian zachowania, przekonań i mogą obejmować np. opinie nt. zrealizowanych zajęć (zebrane na podstawie obserwacji, wywiadów i sprawozdań).

Poniżej znajduje się kilka pomysłów na to, jak za pomocą pytań można zebrać różne kategorie informacji.

Przykładowe pytania do ewaluacji projektu

Gdy znany jest główny cel ewaluacji, a także kryteria i pytania ewaluacyjne (patrz poprzedni rozdział), możesz przystąpić do formułowania konkretnych pytań, które umieścisz w narzędziach badawczych służących do zbierania informacji jakościowych i ilościowych (np. testy, kwestionariusze, itp.)

Pytania, które możesz wykorzystać w narzędziach gromadzących dane ILOŚCIOWE:

- Ile zorganizowano szkoleń mających na celu na rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych?
- Ilu pracowników/pracownic z organizacji i środowiska biznesowego było zaangażowanych w program mentoringowy?
- Jak zmieniła się liczba uczestników i uczestniczek po zaangażowaniu lokalnej społeczności biznesowej w projekt mentoringowy?
- Jak zmieniła się liczba uczestników i uczestniczek po uruchomieniu programu mentoringowego?
- Ilu uczestników/uczestniczek osiągnęło pozytywne wyniki biorąc udział w zajęciach?
- Ilu uczestników/uczestniczek było na początku programu i ilu go ukończyło?

Pytania, które możesz wykorzystać w narzędziach gromadzących dane JAKOŚCIOWE:

- Jakie były Twoje odczucia związane ze wsparciem mentora/ki przed przystąpieniem do projektu?
- Co sądzisz o tym doświadczeniu teraz, gdy byłeś/aś pod opieką mentora/ki od roku?
- Co w programie mentoringowym spodobało Ci się najbardziej i dlaczego?
- Jakie elementy programu mentoringowego uznałeś/aś za trudne?
- Jaką radę dałbyś/dałabyś innym uczestnikom przychodzącym do programu mentoringowego w przyszłym roku?
- Dlaczego Twoim zdaniem niektórzy uczestnicy zakończyli udział w programie?
- Pomyśl proszę o czasie, w którym zacząłeś/łaś uczestniczyć w programie. Czy zaobserwowałeś/aś jakąś znaczącą zmianę w swoim życiu?
- (Jeśli tak) Wymień obszary, w których zaobserwowałeś/aś zmiany. Powiedz proszę, jaki był główny czynnik, który spowodował każdą z tych zmian?
- Pomyśl proszę o czasie, w którym zacząłeś/łaś uczestniczyć w programie. Czy zaobserwowałeś/aś w tym okresie jakieś znaczące zmiany w funkcjonowaniu Twojego start-upu?
- (Jeśli tak) Wymień obszary, w których zaobserwowałeś/aś te zmiany. Powiedz proszę, jaki był główny czynnik, który spowodował te zmiany.
- (Jeżeli projekt został wymieniony jako główny czynnik) Które warsztaty miały największy wpływ na Twój start-up i dlaczego?
- Czy w projekcie jest coś, co Twoim zdaniem powinno być zrobione w inny sposób (kwestie dotyczące organizacji, wykładowców, czasu, itp.)? Co chciałbyś/chciałabyś, żeby uległo zmianie?
- Co powinno się zmienić, abyś mógł/mogła w większym stopniu wykorzystywać kontakt z innymi uczestnikami i uczestniczkami i czerpać korzyści z bycia częścią społeczności?

8.6 Jasno określ swoich interesariuszy

W każdym działaniu wspierającym przedsiębiorczość młodzieży jest wielu interesariuszy. Zainteresowane strony mogą obejmować przedstawicieli partnerów projektu, w tym inkubatorów przedsiębiorczości, akceleratorów, władz lokalnych lub uczelni wyższych, organizacje pracodawców, darczyńców, mentorów, trenerów, coachów, zespół projektowy oraz uczestników i uczestniczek.

Będziesz musiał/a pomyśleć o odbiorcach swojej ewaluacji, kim są interesariusze, czy i w jaki sposób niektórzy z nich mogą być zaangażowani w proces ewaluacji, jakie informacje mogą Ci dostarczyć lub jakie kryteria ewaluacji i pytania byłyby dla nich ważne.

Jeżeli wnioski z ewaluacji mają zostać wdrożone, to istotne jest zidentyfikowanie potrzeb interesariuszy w zakresie ewaluacji w fazie przygotowawczej projektu. W przeciwnym razie możesz nie być w stanie ich spełnić, ponieważ wyniki ewaluacji nie dostarczą interesariuszom oczekiwanych przez nich informacji.
Jeśli to możliwe, włącz interesariuszy do ewaluacji. Pozwoli to na kompleksowy wgląd i zmianę perspektywy. Szczególnie ważne jest zaangażowanie grupy docelowej (beneficjentów), tym bardziej że będziesz z nią pracować podczas realizacji projektu, a więc będziesz mieć z nią stały kontakt. Ewaluacja partycypacyjna jest prostym narzędziem zapewniającym włączenie interesariuszy do ewaluacji.

8.7 Zidentyfikuj potencjalne źródła wsparcia w gromadzeniu danych

Przed zebraniem informacji zastanów się, kiedy i jakiego rodzaju pomocy możesz potrzebować.

Potencjalne źródła wsparcia w zbieraniu informacji:

- Niezależna osoba, jak na przykład ktoś z innej organizacji realizującej podobne projekty, interesariusz lub firma, może pomóc w przygotowaniu i planowaniu części Twojej ewaluacji.
- Eksperci zewnętrzni mogą pomóc w opracowaniu koncepcji ewaluacji i analizie danych, jak również w opiece metodologicznej nad przygotowaniem narzędzi badawczych (scenariuszami wywiadów, kwestionariuszami).
- Czasami warto zlecić zbieranie informacji niezależnym osobom (np. powierzyć zbieranie i analizowanie niektórych danych ekspertowi zewnętrznemu, lub wykorzystać statystyki gromadzone przez władze publiczne, itp.).

W zależności od charakteru projektu, jego interesariusze mogliby uczestniczyć w projektowaniu koncepcji ewaluacji, wspierać zbieranie danych, pomagać w interpretacji wyników i formułowaniu rekomendacji wnosząc swoje doświadczenie i wiedzę ekspercką do projektu.

8.8 Zidentyfikuj źródła informacji, które chcesz zebrać

Aby uzyskać możliwie szerokie spojrzenie na projekt należy zebrać informacje z różnych źródeł. Możesz pomyśleć o wykorzystaniu informacji wewnętrznych, takich jak:

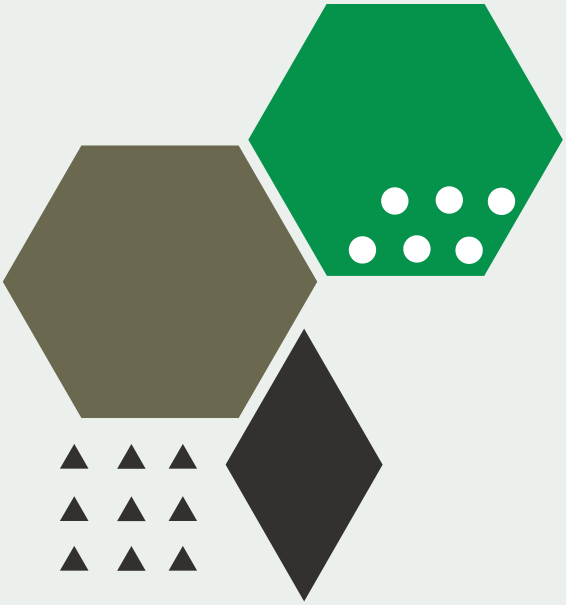
- Listy obecności
- Wskaźnik rotacji (utrzymania uczestników)
- Śledzenie informacji po zakończeniu projektu (np. dane dotyczące rozwoju przedsiębiorstw uruchomionych przez uczestników i uczestniczki, dane dotyczące statusu zatrudnienia beneficjentów/ek projektu, udziału w mentoringu itp)
- Śledzenie informacji dotyczących rozwoju firm uruchomionych przez uczestników i uczestniczki w trakcie projektu (np. technologia, przedsiębiorstwo społeczne, biznes, nowatorskie pomysły).
- Zapisy zachowań uczestników i uczestniczek (np. przerwanie udziału, poziom zaangażowania).
- Opinie uczestników i uczestniczek, rodziców, asystentów lub instruktorów na temat poszczególnych aspektów projektu.
- Dane o osiągnięciach uczestników i uczestniczek (np. wyniki testów wstępnych i testów końcowych).

Z perspektywy realizatora/ki działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży, możesz pomyśleć o:

- wywiadach z wolontariuszami
- ewidencji wsparcia finansowego i rzeczowego
- poziomie obecności w mediach lub zasięgu działań komunikacyjnych i rozpowszechniających
- pytaniu uczestników i uczestniczek o ich zadowolenie (np. za pomocą ankiety i wywiadów)
- liczbie uczestników i uczestniczek, na których działania lub projekty mają bezpośredni i pośredni wpływ
- danych dotyczących sprzedaży lub innych dowodach sukcesu marketingowego
- wywiadach z personelem projektu

By zapewnić obiektywność wyników ewaluacji, powinieneś/powinnaś wziąć pod uwagę informacje, które mogą pochodzić ze źródeł zewnętrznych. Mogą to być statystyki, raporty lub analizy opracowane przez:

- urzędy pracy, które mogą prowadzić statystyki liczby absolwentów zarejestrowanych jako bezrobotni w monitorowanym okresie
- gminy, które mogą monitorować działalność gospodarczą w danym regionie
- szkoły średnie, wyższe i inne placówki oświatowe, które mogą udostępniać statystyki na temat swoich absolwentów/klubów absolwentów
- instytucje rządowe/ministerstwo pracy, spraw społecznych itp, które mogą systematycznie monitorować zatrudnienie i przedsiębiorczość młodzieży NEET



- Vorganizacje pozarządowe zajmujące się młodzieżą (np. organizacje pozarządowe współpracujące z uczelniami, takie jak AIESEC, IASTE, ELSA)
- lub organizacje i instytucje sieciujące, takie jak domy kultury, centra integracyjne, ośrodki animacyjne, przestrzenie coworkingowe itp.

W pełni wykorzystaj dostępne informacje. Historię projektu można prześledzić dzięki takim dokumentom jak:

- plany, dokumenty, w szczególności takie jak matryca logiczna projektu, wniosek o dofinansowanie itp.
- korespondencja i komunikacja — e-maile, zapisy rozmów telefonicznych pomiędzy partnerami
- oryginalne harmonogramy i budżety
- plany biznesowe lub strategiczne
- notatki ze spotkań
- raporty z konsultacji społecznych
- dokumenty finansowe

Inne informacje możesz zebrać, przeprowadzając wywiady z osobami, które były zaangażowane od pierwszych dni projektu.

Możesz również dowiedzieć się, co ludzie pamiętają z fazy rozpoczęcia projektu:

- ich początkowe oczekiwania i motywacje do przystąpienia do projektu, zmiany oczekiwań w trakcie realizacji projektu oraz w jakim stopniu oczekiwania zostały spełnione
- podział ról i obowiązków
- oczekiwane i rzeczywiste wyzwania
- proponowane sposoby radzenia sobie z nimi

W ten sposób możesz zbudować obraz tego, jak projekt ewoluował i czy nadal służy pierwotnie zamierzonemu celowi.

Istnieje wiele różnych metod zbierania danych z różnych źródeł informacji, takich jak desk research, wywiady, studia przypadków, obserwacje i sondaże. Każda z nich ma swoje wady i zalety. Zobacz Rozdział 9 „Zbieranie informacji", aby uzyskać więcej informacji na temat sposobów zbierania informacji z różnych źródeł.

8.9 Projektowanie ewaluacji wpływu

Ewaluacja wpływu to rodzaj ewaluacji koncentrującej się na czynnikach, które spowodowały zaobserwowaną zmianę w grupie docelowej ewaluowanego projektu. Stosowanie kombinacji następujących strategii może być pomocne w wyciąganiu wniosków (Peersman, 2015):

- Ocenianie, co by się stało, gdyby nie doszło do realizacji ewaluowanego projektu i porównanie takiego stanu z zaistniałą zmianą.
- Sprawdzanie spójności dowodów (źródeł i sposobów weryfikacji) potwierdzających przyczynowo-skutkowe opisane w matrycy logicznej projektu.
- Wykluczanie alternatywnych wyjaśnień poprzez logiczny, oparty na dowodach proces.

Istnieją trzy modele, które umożliwiają realizację tych strategii. Modele eksperymentalne i quasi-eksperymentalne opierają się na zasadzie porównywania sytuacji przed i po interwencji w dwóch grupach — jednej składającej się z beneficjentów bezpośrednich (uczestniczących w projekcie) i drugiej, w skład której wchodzą osoby o podobnych cechach, które nie korzystały ze wsparcia w ramach projektu.

1) W **modelach eksperymentalnych** ta druga grupa nazywana jest grupą kontrolną, a przypisanie do niej , jak również do grupy objętej działaniami projektu/interwencji, opiera się na mechanizmie doboru losowego. Ze względu na to ten model po angielsku jest nazywany **RCT**, **Random Controlled Trials,** co oznacza randomizowane (losowe) kontrolowane badania (badania eksperymentalne).

Głównym warunkiem **RCT** jest to, aby liczba osób zainteresowanych Twoim projektem była większa niż liczba uczestników, którym możesz udzielić wsparcia. Grupa eksperymentalna i grupa kontrolna powinny być podobne pod względem takich cech jak: wiek, poziom wykształcenia, status na rynku pracy itp. Losowy dobór próby może odbywać się na różne sposoby, np. może być ona generowana komputerowo. Główną zasadą jest to, że wszystkie jednostki mają równe szanse zostać wybranymi do obu grup.

2) Modele **quasi eksperymentalne** — w których „druga grupa" jest nazywana grupą porównawczą i jest tworzona przy użyciu podobnych technik w celu zapewnienia optymalnego podobieństwa lub kontrolowanej różnicy w stosunku do grupy badanej. Selekcja do obu grup opiera się na mechanizmie nielosowym (np. w porównywanych grupach znajdują się tylko osoby, które znajdowały się blisko granicy przyjęcia do projektu, a wybierane są spośród odbiorców projektu oraz kandydatów, którzy nie uczestniczyli w projekcie).

3) Modele **nieeksperymentalne** — w których systematycznie sprawdza się, czy dowody są zgodne z tym, czego można by oczekiwać, gdyby interwencja przyniosła planowane skutki (np. czy kolejność i harmonogram działań i efektów projektu przebiegają zgodnie z założeniami logiki projektu), a także czy pozaprojektowe czynniki mogą stanowić alternatywne wyjaśnienie zaobserwowanych skutków.

9. ZBIERANIE INFORMACJI

Rys. 4: **Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 2**

Táto časť súboru nástrojov sa zameriava na:

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

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

9.1 Metody ilościowe

Metody ilościowe dostarczają informacji ilościowych, które mierzą skalę (ile), intensywność (w jakim stopniu) i częstotliwość (jak często) badanych zjawisk, np. efekty realizacji projektu (odsetek osób, które skorzystały z wiedzy oraz umiejętności nabyte w ramach projektu w celu wypracowania i wdrażania ich biznesplanów).

Dane ilościowe mogą być zbierane za pomocą sondaży (przy użyciu np. kwestionariuszy, pre i post- testów, przeglądu istniejących dokumentów i baz danych lub poprzez gromadzenie danych) z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacji. Zwłaszcza pandemia COVID-19 spowodowała szersze wykorzystanie kanałów komunikacji online, metod (np. wywiadu internetowego wspomaganego komputerowo — CAWI) i narzędzi (np. interaktywnych prezentacji typu Mentimeter).

- **Sondaże**

Sondaże opierające się na samodzielnie wypełnianych kwestionariuszach (papierowych lub internetowych) są szybkim i niedrogim sposobem dowiedzenia się, co ludzie myślą, robią i jaka jest ich sytuacja. Pytania ankietowe mogą być również zadawane przez ankieterów podczas rozmowy telefonicznej lub bezpośredniej, ale takie metody są znacznie bardziej kosztowne.

Na przykład możesz przeprowadzić ankietę wśród odbiorców projektu, aby zobaczyć, jakie korzyści odnieśli z udziału w projekcie oraz w wyniku doświadczeń biznesowych lub branżowych. Powinieneś/powinnaś przeprowadzić badanie ankietowe wśród uczestników i uczestniczek projektu, by dowiedzieć się, czego nauczyli się, uczestnicząc w poszczególnych działaniach, oraz sprawdzić, czy mają jakieś sugestie dotyczące poprawy wyników lub samych procesów.

Możesz również przeprowadzić ankietę wśród rodziców lub opiekunów młodzieży biorącej udział w projekcie, aby dowiedzieć się, jaki wpływ projekt wywarł na ich dzieci. Jeżeli chcesz pokazać zmianę wywołaną przez ewaluowaną interwencję, musisz zebrać informacje przed i po realizacji projektu (np. poziom wiedzy lub nabytych umiejętności).

Pamiętaj, że pytania w Twoich narzędziach ewaluacyjnych (które są ankietami do samodzielnego wypełnienia lub wypełniane przez ankieterów) muszą być przede wszystkim ściśle związane z wybranymi kryteriami ewaluacji i pytaniami ewaluacyjnymi. Gdy Twoje narzędzia ewaluacyjne są gotowe, możesz przeprowadzić własną sondaż online za pomocą bezpłatnego oprogramowania online.

Dane ilościowe są łatwiejsze do analizy niż jakościowe, ponadto można je uogólniać. Oznacza to, że wyniki analizy można zastosować do szerszej grupy (populacji) niż tylko do osób biorących udział w badaniu (próba), pod warunkiem, że próba jest wystarczająco duża i dokładnie reprezentuje populację. Prawidłowo zebrane dane są wiarygodne, a ich dokładność można oszacować. Jednak zbieranie danych może być trudne ze względu na ograniczony dostęp do danych kontaktowych badanych osób, a także trudności w dotarciu do respondentów, ich brak czasu i motywacji, nie mówiąc już o poważnych konsekwencjach niedoskonałości zaprojektowanego kwestionariusza. Istnieją również ograniczenia w rodzaju informacji, które można uzyskać za pomocą danych ilościowych. Nie dają one pogłębionych informacji czy wyjaśnienia kontekstu realizacji projektu i natury bardziej złożonych problemów, takich jak przyczyny i konsekwencje badanych zagadnień.

Aby pokazać zmianę spowodowaną ewaluowaną interwencją, dane takie, jak np. poziom wiedzy lub umiejętności rozwiniętych podczas projektu, liczba nowych zarejestrowanych firm, powinny zostać zebrane przed (pre-test) i po (post-test) realizacji projektu. W tym celu można wykorzystać różne testy i bazy danych

---

*Dodatkowo możesz zebrać informacje (za pomocą wywiadów indywidualnych lub grupowych) od personelu projektu i mentorów, by dowiedzieć się, czego nauczyli się ich uczestnicy i uczestniczki i czy mają jakieś sugestie dotyczące ulepszeń.

**Na przykład: https://www.survio.com

- **Oceny umiejętności**

By mierzyć postępy uczestników, niektórzy realizatorzy działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży mogą rutynowo przeprowadzać testy oraz inne metody oceny. Istnieje wiele narzędzi, które mogą być użyte w tych okolicznościach do sprawdzenia poziomu wiedzy, umiejętności lub postaw uczniów przed rozpoczęciem i po ukończeniu pojedynczych działań lub ich serii. Jednak może być trudno wykazać, czy zmiana ta nastąpiła wyłącznie na skutek działań projektowych. Pamiętaj o zewnętrznych czynnikach, które mogły przyczynić się lub przeciwdziałać osiągnięciu obserwowanych efektów. Więcej informacji na temat oceny umiejętności znajdziecie w Narzędziowniku, w rozdziale 12.4

9.2 Metody jakościowe

Metody te służą lepszemu poznaniu, głębszemu zrozumieniu i wyjaśnieniu procesu projektowego oraz jego efektów. Dane jakościowe mogą dostarczyć Ci szczegółowych informacji, odpowiadając na pytania o to, co się stało i jaki miało wpływ na osiągnięcie rezultatów itp. (np. co poszło dobrze, a co nie i dlaczego oraz jakie czynniki miały na to wpływ).

Do zbierania danych jakościowych możesz wykorzystać wywiady pogłębione (indywidualne lub grupowe, tzw. fokusy), obserwacje, studia przypadku, jak również desk research, czyli analizę dokumentów obejmujących raporty, sprawozdania, relacje, pamiętniki, dzienniki zespołu projektowego, rejestry itp

- **Wywiad indywidualny**

Wywiad jest w zasadzie rozmową i może być ustrukturyzowany (realizowany na podstawie scenariusza z przygotowanym zestawem pytań), częściowo ustrukturyzowany lub nieustrukturyzowany (kiedy rozmówcy odpowiadają na pytania zadawane spontanicznie przez badacza).

Wywiady mogą być prowadzone twarzą w twarz, lub przez telefon albo komunikator internetowy, na miejscu lub zdalnie.

Sposób prowadzenia rozmowy będzie zależeć od projektu, który ewaluujesz. Na przykład uczestnicy w projekcie mentoringowym lub stażowym mogą prowadzić mniej formalne, nieustrukturyzowane rozmowy na temat przebiegu działań, projektu lub warsztatów. Przeprowadzając wywiady z uczestnikami i uczestniczkami w fazie planowania projektu, możesz skorzystać z częściowo ustrukturyzowanych wywiadów telefonicznych lub twarzą w twarz.

- ## Zogniskowany wywiad grupowy (tzw. grupa fokusowa, fokus)

FGrupa fokusowa to rodzaj wywiadu prowadzonego w małej grupie (5–8 osób) z udziałem moderatora. Na fokusy zwykle zaprasza się różne osoby w celu omówienia wspólnego tematu co do którego mogą mieć różne poglądy. Badania fokusowe mogą być przydatne, jeśli potrzebujesz zebrać kilku uczestników, rodziców, personel, trenerów, mentorów, interesariuszy projektu lub partnerów w jednym miejscu, aby omówić różne spojrzenia na projekt, jego wpływ i ich opinie na temat ewentualnych ulepszeń projektu.
Do przeprowadzenia fokusa potrzebna jest osoba prowadząca dyskusję (moderator) oraz ewentualnie druga sporządzająca notatki. Najwygodniejszym sposobem (podobnie jak w przypadku wywiadów indywidualnych) jest poproszenie rozmówców i rozmówczynie o ich zgodę na nagrywanie. Następnie możesz podsumować przeprowadzone wywiady.

- ## Obserwacja

Obserwacja to metoda zbierania danych oparta na uważnym i systematycznym doświadczaniu (poprzez widzenie, słyszenie) różnych wydarzeń i zjawisk.

Obserwacja może być przeprowadzona bez żadnego narzędzia (obserwacja swobodna) lub z pomocą arkusza obserwacji albo listy kontrolnej, która skupia uwagę obserwatorów na kwestiach takich, jak np. poziom aktywności i interakcji pomiędzy uczestnikami szkolenia (Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., 2021). Takie narzędzie pozwala skupić się na istotnych dla Ciebie kwestiach (np. poziom aktywności i interakcje między uczestnikami szkolenia, zaangażowanie trenera, sposób przedstawiania problemów, angażowanie uczestników, sposób prowadzenia szkolenia).

Możesz również użyć listy kontrolnej do obserwacji lub sporządzać notatki, by rejestrować aktywność uczestników lub personelu, jak również ich odpowiedzi. Arkusz obserwacyjny umożliwi Ci rejestrowanie dynamiki interakcji między uczestnikami i personelem. Zaangażowanie uczestników, rejestrowanie ich mowy ciała, komentarzy werbalnych, pytań, które zadają, okazywany stopień pewności siebie, lub stopień przestrzegania sugestii personelu czy mentora — to wszystko możesz zmierzyć za pomocą prostego systemu tak lub nie, lub odhaczania krzyżykiem odpowiedniego pola. Możesz również użyć prostego licznika, by zapisać np. liczbę uczestników zaangażowanych w działania w różnych momentach trwania projektu.

Obserwacja powinna skupiać się na informacjach potrzebnych do znalezienia odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne i powinna być przygotowana na jakiś czas przed przybyciem na miejsce obserwacji.

Dobrym pomysłem jest zebranie informacji z innych źródeł poza zaobserwowanymi, aby uzyskać pełniejszy obraz wyników uczestników.

- ## Studium przypadku

Studium przypadku to dogłębna analiza konkretnego zjawiska lub doświadczenia. Może wyraźnie przedstawić, jaki wpływ (na przykład na jednostkę) wywiera ewaluowany projekt lub działanie. Studia przypadków potrafią ukazać istotę zjawiska kryjącą się za statystykami lub innymi informacjami. Są szczególnie skuteczne w połączeniu z innymi źródłami informacji.

Na przykład studium przypadku dotyczące konkretnego uczestnika, może podkreślić zdobyte umiejętności i wiedzę oraz korzyści z uczestnictwa w projekcie zidentyfikowane przez tę osobę. Łącząc głos uczestników z innymi dowodami, można zbudować szeroki obraz wpływu projektu i zrozumieć procesy, które przyczyniły się do osiągnięcia jego rezultatów. Te dodatkowe dowody mogą obejmować komentarze zebrane od koordynatora projektu, innych pracowników, mentorów i rodziców lub opiekunów zaangażowanych uczestników.

- ## Analiza dokumentacji (Desk research)

Dokumenty mogą być przydatnym źródłem informacji o genezie Twojego projektu, jak również dostarczać informacji o przeprowadzonych działaniach, postępach beneficjentów itp. Pamiętaj o celu ewaluacji przy wyborze materiałów do analizy. Zwłaszcza w przypadku braku matrycy logicznej projektu, takie dokumenty mogą pomóc Ci w jej opracowaniu na późniejszych etapach projektu.

Odpowiednie materiały mogą obejmować dane zastane dotyczące wczesnego planowania, takie jak plany biznesowe lub strategiczne, komunikację między partnerami i wykonawcami, dokumentację finansową, protokoły spotkań, umowy lub protokoły uzgodnień itp.

Jeśli ewaluujesz projekt znajdujący się w zaawansowanym stadium realizacji prawdopodobnie będziesz mieć dostęp do niektórych z tych dokumentów i możesz je uwzględnić w swojej ewaluacji (np. raporty, diagnozy potrzeb, testy wiedzy lub umiejętności, sprawozdania trenerów i stażystów/uczestników, listy kontrolne). Możesz także zbierać informacje od osób, które od początku były zaangażowane w projekt. Dzięki tym materiałom możesz dowiedzieć się, co pamiętają na temat założeń projektu, poszczególnych działań, tego co chcieli osiągnąć i czy uważają, że cele projektu zostały spełnione.

Jednym z najprostszych dokumentów, z których możesz skorzystać, jest lista kontrolna. Jest ona szybkim i łatwym sposobem na zapisywanie podstawowych informacji. Używa się jej, gdy w projekcie zostaną określone elementy lub działania, które mają zostać zarejestrowane.

Możesz użyć listy kontrolnej, aby:

- podsumować działania, w które zaangażowali się uczestnicy,
- śledzić postępy uczestników w czasie,
- zapisywać obserwacje — więcej informacji o nich znajdziesz poniżej,
- pokazać zadania, które ukończyli uczestnicy, lub które aspekty zadań zostały wykonane.

Listy kontrolne mogą być prowadzone przez personel projektu lub personel pomocniczy, uczestników lub przez wszystkie strony. Przykład listy kontrolnej znajdziesz na dalszych stronach Narzędziownika.

Jeżeli dopiero zaczynasz działanie wspierające przedsiębiorczość młodzieży, zachowaj podstawową dokumentację, która zawiera istotne informacje o projekcie. Może ona być przydatnym źródłem informacji do śledzenia postępów Twoich działań lub interwencji.

Podczas analizy dokumentacji możesz skorzystać z takich danych zastanych jak pamiętniki, dzienniki, notatki z uwzględnieniem personalnych refleksji), która może dać Ci bogaty obraz doświadczeń ludzi. Wpisy te mogą pokazywać, jak zmieniło się myślenie lub rozumienie odbiorcy w wyniku udziału w projekcie. Mogą również pokazać, czego uczestnicy oczekiwali na początku i czy te oczekiwania zostały spełnione, czy praktykant/stażysta nabrał pewności siebie, zdobył określone umiejętności lub wiedzę. Dzienniki personelu mogą również śledzić rozwój uczniów lub samego zespołu w zakresie zawodowym. Z kolei partnerzy mogą zdecydować się na prowadzenie dziennika spotkań i działań w celu śledzenia postępów lub dokumentowania tego, co się działo. Tego rodzaju informacje mogą być szczególnie przydatne w przypadku ewaluacji skoncentrowanych na zmianie lub rozwoju w czasie. Warto pamiętać o uzyskaniu zgody właścicieli tych pamiętników, dzienników i notatek, zgodnie z ogólnym rozporządzeniem o ochronie danych (RODO).

Możesz również skorzystać z referencji lub zaświadczeń, które są wyrazem wsparcia dla projektu okazanym przez osoby z zewnątrz. Referencje dostarczają dowodów na temat mocnych i słabych stron projektu. Zazwyczaj, choć nie zawsze, wystarczy o nie poprosić. Podobnie jak studia przypadków, referencje mogą dostarczyć Ci pełny obraz tego, co zostało osiągnięte z perspektywy uczestnika projektu lub nawet osoby spoza projektu. Pismo od władz lokalnych doceniające wykorzystanie innowacyjnego rozwiązania biznesowego do rozwiązania problemu społeczności, może być na przykład użyte do zademonstrowania wpływu projektu na konkretnym obszarze. Innym przykładem może być sytuacja, w której lokalna izba handlowa przekaże informacje zwrotne od przedsiębiorstw dotyczące wyników uczestników podczas działań mentorskich lub praktyk zawodowych realizowanych w ramach wspólnego projektu.

Dodatkowo w ramach desk research przedmiotem analizy mogą być materiały wizualne. Materiały te mogą służyć jako dowód zaangażowania w działanie lub pokazać wpływ projektu na uczestników. Zdjęcia i filmy mogą stworzyć warunki do ewaluacji, pokazując środowisko, w którym odbywa się projekt i jakie osoby są w niego zaangażowane. W zależności charakteru działań, w które zaangażowani są uczestnicy, zdjęcia mogą pokazywać progres w kierunku produktu końcowego i sam produkt końcowy. Zgodę na wykonanie takich zdjęć należy uzyskać od uczestników, mentorów i innych interesariuszy przed ich wykonaniem. Tam gdzie to możliwe należy wziąć pod uwagę kto i z jakiego powodu wykonał te zdjęcia, by nadać im kontekst.

9.3 Zalety i ograniczenia niektórych metod gromadzenia informacji

Możesz nie mieć całkowitej pewności, jakich metod gromadzenia danych powinieneś/powinnaś użyć do swojej ewaluacji. Niektóre będą bardziej pasowały do Twoich celów niż inne.

Żeby pomóc Ci zdecydować jakie informacje będą najlepsze dla Twojej oceny, spójrz na poniższą tabelę, która pokazuje najważniejsze zalety i ograniczenia poszczególnych metod zbierania informacji. Jednak warto pamiętać, że w badaniach ewaluacyjnych należy stosować zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, aby uzyskać uzupełniające się informacje, a tym samym mocniejsze dowody i pełny obraz ewaluowanego projektu lub jego efektów.

Tabela 6: **Zalety i ograniczenia metod zbierania informacji**

Metody zbierania informacji	Główne zalety	Główne ograniczenia
Wywiady indywidualne	Pozwalają uchwycić pogłębioną perspektywę uczestników i uczestniczek.	Mogą być czasochłonne, jeśli chodzi o przeprowadzenie i analizę danych z wywiadów, wymagają wykwalifikowanego badacza.
Zogniskowane wywiady grupowe (fokusy)	Interakcje między uczestnikami i uczestniczkami dają szerszą perspektywę i umożliwiają konfrontację różnych opinii.	Mogą być trudne do zaaranżowania (wersja twarzą w twarz) i czasochłonne (jak wyżej); wymagają wykwalifikowanego moderatora.
Studia przypadków	Służą jako przykład i mogą zapewnić dogłębny i całościowy obraz wpływu na uczestników.	Dotyczą konkretnych przypadków i nie można ich uogólniać.
Obserwacje	Pozwalają analizować reakcje beneficjentów w naturalnym kontekście, aby bezpośrednio ocenić zaangażowanie uczestników i uczestniczek.	Pokazują tylko obserwowalne zachowanie, a nie poglądy uczestników i uczestniczek.
Desk research (analiza dokumentów, takich jak pamiętniki, dzienniki i notatki, referencje, zdjęcia, filmy, testy i inne oceny)	Może nadać kontekst projektowi na jego początku (m.in. wskazując wstępne oczekiwania i cele), a także na jego końcu projektu (np. możesz analizować wyniki testów i całą inną dokumentację w celu sprawdzenia wystąpienia poszczególnych działań projektowych, ich harmonogramu, skali, jakości i wyników.	Czasami trudno jest znaleźć dokumenty dotyczące wstępnego planowania.
Sondaże	Porównywalny i dający się uogólnić, a także szybki i tani sposób na uchwycenie poglądów, zachowań i faktów.	Brak możliwości uzyskania pogłębionej perspektywy.

Źródło: opracowanie własne

Pamiętaj, że w badaniach ewaluacyjnych należy zawsze stosować różne rodzaje metod jednocześnie, ponieważ wzajemnie się one uzupełniają. Zastosowanie zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych pozwala przezwyciężyć ich ograniczenia*

---

*Mała skala i brak uogólnień dotyczy zarówno metod jakościowych, jak i wykonanych pobieżnie, nie pogłębionych informacji zebranych metodami ilościowymi.

9.4 Narzędzia badawcze

Narzędzia badawcze przypisane są do odpowiednich metod zbierania informacji z różnych źródeł. Prezentujemy je w poniższej tabeli:

Tabela 7: **Przegląd metod i narzędzi ewaluacyjnych**

Metody badawcze	Narzędzia badawcze
Metoda ilościowa - sondaż	• Kwestionariusz ankiety do samodzielnego wypełnienia (papierowy, online) • Kwestionariusz wywiadu wypełniany przez ankietera
Metody jakościowe: • Wywiad (indywidualny, grupowy) • Obserwacja • Desk research	• Scenariusz wywiadu • Arkusz obserwacji lub lista kontrolna • Instrukcje dotyczące analizy dokumentów

Źródło: opracowanie własne

Najczęściej narzędzia badawcze są przygotowywane od podstaw zgodnie z koncepcją ewaluacji, ponieważ pytania w nich zawarte w muszą odpowiadać nie tylko celowi ewaluacji, ale i jej kryteriom oraz pytaniom ewaluacyjnym. Kilka przykładowych pytań, które możesz wykorzystać w celu opracowania własnych narzędzi, zostało wymienionych w Rozdziale 8.

10. ANALIZOWANIE INFORMACJI

Rys. 5: **Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 3**

Ta faza polega na przeanalizowaniu zebranych informacji. Ten etap pozwoli Ci poznać odpowiedzi na Twoje pytania ewaluacyjne. Jest to ważny krok dla określenia, czy ewaluowany projekt przyniósł zmiany, osiągnął pożądane rezultaty i wpływ, spełnił potrzeby odbiorców, oraz czy był użyteczny i skuteczny.

Będziesz musiał/a przeanalizować informacje, które mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. Informacje ilościowe to przede wszystkim liczby, jak np. dane zebrane za pomocą ankiet, ale także wyniki testów, frekwencji lub/i nieobecności, czy liczba (odsetek) uczestników, którzy osiągnęli zakładane rezultaty. Dane jakościowe, pozwalają poznać poglądy ludzi, zaobserwowane zachowania, doświadczenia i perspektywy.

Poprzez analizę różnych informacji i stosowanie różnych metod, możesz uzyskać wiarygodny obraz swojego projektu i wskazać wszelkie wymierne efekty, które przyniósł, a także wskazać jakie miał on skutki dla interesariuszy.
Analiza danych poprzez poszukiwanie wzorców lub trendów może wskazać, które elementy Twojego projektu odniosły sukces, a które można zmienić tak aby wpłynęły pozytywnie na rezultaty.

Na przykład, jeśli Ty i Twoi partnerzy prowadzicie projekt mający na celu zwiększenie zaangażowania uczestników, możecie śledzić ich wyniki w czasie, analizując zmiany w frekwencji lub końcowych rezultatach i wynikach.

Aby w pełni zrozumieć wpływ swojego projektu, możesz również przeanalizować informacje zwrotne na temat postaw beneficjentów od personelu projektu lub profesjonalnych doradców i mentorów. Jeżeli reprezentujesz akademię przedsiębiorczości, której zadaniem jest zapewnienie wsparcia mentorskiego uczestnikom i uczestniczkom kursu, to będziesz mierzyć sukces oceniając zarówno stopień zaangażowania uczestników, jak i postawy personelu wobec beneficjentów i wykonywanych przez nich zadań.

10.1 Jak analizować zebrane informacje

Analiza danych składa się z 4 etapów, które należy przeprowadzić, by móc wyciągnąć wnioski i zinterpretować wyniki ewaluacji.

- **Anonimizacja** — upewnij się, że ze zbiorów danych zostały usunięte wszelkie dane osobowe lub wrażliwe (np. imiona, dane kontaktowe, daty urodzenia itp.)
- **Sprawdzanie jakości informacji** — sprawdź kompletność i spójność danych, popraw oczywiste błędy, usuń informacje jeżeli nie masz możliwości zweryfikowania ich poprawności, wybierz dane istotne dla ewaluacji.
- **Kodowanie i kategoryzacja danych** – za pomocą zestawu kodów (np. symboli lub nazw kategorii danych)
- **Analiza i interpretacja**

Jakie są etapy analizy danych jakościowych?

Analiza danych jakościowych obejmuje badanie, porównywanie, kontrastowanie oraz interpretowanie danych i składa się z następujących kroków: identyfikacja kluczowych informacji, kodowanie, grupowanie podobnych danych i ich redukowanie.

Główne etapy analizy danych:

- Zapoznaj się z zebranymi informacjami.
- Przejrzyj transkrypcje wywiadów, zogniskowanych wywiadów grupowych lub odpowiedzi otwartych w ankietach i zaznacz kluczowe cytaty. Zidentyfikuj istotne informacje lub kategorie, które są ważne dla Twojej analizy. Nazwij każdą z kategorii nadając im odpowiednie „kody". Kody można zdefiniować przed analizą danych lub po zapoznaniu się z całością zebranych informacji. Jeżeli kodowaniem zajmuje się więcej osób, spróbujcie kodować i porównywać niektóre części zakodowanych informacji. W ten sposób możesz sprawdzić, czy dane kodowane są w spójny sposób.
- Pogrupuj cytaty oznaczone tym samym kodem.
- Zidentyfikuj określone wzorce, które wyłoniły się w wyniku kodowania. Możesz także dojść do wniosku, że należy zebrać dodatkowe dane lub potwierdzić ich prawdziwość przy użyciu innych źródeł informacji. Na przykład, jeśli w zebranych danych znajdują się przeczące sobie cytaty, możesz zdecydować się na skontaktowanie się z kolejnymi osobami w celu uzyskania dodatkowych danych. Ponadto, może być konieczne wykonanie dodatkowej analizy. Może się na przykład okazać, że niektóre kategorie należy podzielić na podkategorie.
- Używaj odpowiednich cytatów do opisywania wyników i ich interpretacji.

Jakie są etapy analizowania danych ilościowych?

Analiza danych ilościowych polega na wykonaniu podsumowania informacji zebranych z ankiet i testów. Zanim to zrobisz, musisz upewnić się, że Twoje dane występują w odpowiednim formacie. Będzie to zależało od oprogramowania, którego zamierzasz używać (np. specjalistycznych programów statystycznych, m.in R, STATA, SAS, SPSS, lub arkusze takie jak MS Excel, arkusze kalkulacyjne Google). Jeśli, na przykład, zbierałeś/aś dane za pomocą papierowych kwestionariuszy, będziesz musiał/a wprowadzić je do arkusza kalkulacyjnego lub do bazy danych. Musisz następnie usunąć wszystkie błędy, takie jak puste odpowiedzi, duplikaty i upewnić się, że każda ze zmiennych jest w odpowiednim formacie liczbowym, np. daty są sformatowane jako daty, liczby jako liczby, kwoty pieniędzy jako waluta (NCVO).

Zapoznaj się z tabelą w Rozdziałach 12.5.3 i 12.5.4, która zawiera opisy popularnych technik i obliczeń. Do prostych obliczeń, pozwalających Ci na uporządkowanie i przeanalizowanie danych, możesz użyć programu do obsługi arkuszy kalkulacyjnych, takiego jak MS Excel. Po wykonaniu wstępnych obliczeń, możesz zidentyfikować obszary, w których będzie potrzebna bardziej szczegółowa analiza.

W kolejnym kroku musisz zastanowić się nad formą prezentacji danych. Pamiętaj, że dane powinny być łatwe do przedstawienia. Ogólnie zaleca się prezentowanie danych w formie tabeli lub wykresu, szczególnie w przypadku informacji, które są najważniejsze dla osób korzystających z Twojej ewaluacji.
Teraz powinieneś/powinnaś być w stanie wyciągnąć kluczowe wnioski. Należy tutaj rozważyć takie elementy jak: (Cottage Health):

- Czy wynik 80% (na przykład) jest dobry czy zły? Skąd masz tę pewność? Możesz zdecydować o tym, porównując swoje dane z danymi z poprzedniego roku lub z innymi podobnymi interwencjami.
- Czy zauważalne są jakieś wzory, motywy lub trendy? Na przykład, czy jedna grupa stale osiąga więcej lub mniej niż inne grupy?
- Czy możesz wyjaśnić niektóre z mniej powszechnych odpowiedzi? Możesz tu potrzebować analizy jakościowej.
- Czy w danych jest coś, co Cię zaskoczyło?
- Czy wiesz dlaczego niektóre wyniki są takie jakie są? Czy możesz połączyć wartości procentowe z danymi jakościowymi, które wyjaśniają dlaczego niektórzy osiągnęli rezultaty, a inni nie?

10.2 O czym należy pamiętać podczas analizy zebranych informacji

Wskazówki dotyczące analizowania informacji

- Aby ułatwić analizę danych, możesz przekształcić informacje słowne na liczbowe. Możesz to zrobić poprzez kategoryzację odpowiedzi pod kątem tematów, które poruszają istotne aspekty projektu.
- Takie podejście pozwoli Ci podsumować duże ilości informacji, w postaci częstotliwości (liczb), procentów lub rankingów. Pozwala to również spojrzeć na więcej niż jedną cechę (zmienną) jednocześnie, co przyda Ci się, jeśli chcesz dowiedzieć się w jaki sposób mogą być one powiązane. Na przykład, możesz zainteresować się tym, jak frekwencja w projekcie lub osiągnięte wyniki różnią się w przypadku dziewcząt i chłopców.
- W zależności od ilości i rodzaju zebranych informacji, możesz samodzielnie je przeanalizować, skorzystać z pomocy kolegów lub partnerów, zewnętrznego eksperta/organizacji specjalizujących się w analizie danych.
- Analizę danych można przeprowadzić za pomocą specjalistycznych programów statystycznych, standardowych programów biurowych lub internetowych (np. MS Excel, arkusz kalkulacyjny Google) lub ręcznie (np. za pomocą papieru i ołówka z kalkulatorem) – w zależności od skali analizowanych danych i dostępnych zasobów.
- W niektórych przypadkach możesz porównać swoje wyniki z wynikami krajowymi lub regionalnymi. Jeśli jednak wybierzesz takie podejście, pamiętaj, że każde porównanie musi uwzględniać kontekst, w którym zebrano dane.
- Wzorce, trendy i motywy mogą Ci pomóc odpowiedzieć na pytania ewaluacyjne, zidentyfikować nieoczekiwane wyniki i ujawnić możliwe luki w Twoich informacjach.
- Czasami Twoja analiza będzie obejmować porównanie tego, co ludzie powiedzieli lub napisali na początku działania lub projektu z tym, co mówili i pisali później. W tym celu można wykorzystać zarówno dane ilościowe jak i jakościowe.
- Twój projekt może wymagać bardziej regularnego zbierania informacji, więc zastanów się nad tym, w jaki sposób dane mogą być zbierane i analizowane wielokrotnie podczas projektu, aby jak najlepiej pokazać Twoje osiągnięcia.
- Twoja analiza powinna być zgodna z celem ewaluacji, co oznacza, że powinna odpowiedzieć na pytanie czy na przykład Twój projekt osiągnął lub nie osiągnął pożądanych rezultatów i dlaczego. W przypadku jednorazowego projektu mogą to być podstawowe porównania przed rozpoczęciem realizacji i po zakończeniu projektu, pokazujące, czy i jak coś się zmieniło. W przypadku projektów długoterminowych lub w przypadku, gdy poszukiwane jest dalsze finansowanie projektu, możesz potrzebować głębszej analizy, by określić, czy istnieją wystarczające miary sukcesu projektu, które pozwolą uzasadnić chęć jego kontynuowania.

Jak zapewnić etyczne zarządzanie danymi?

Teraz, gdy już zebrałeś/aś te wszystkie dane i nie możesz się doczekać aż je wykorzystasz, ważne jest byś pamiętał/a o przepisach prawnych dotyczących etycznego zarządzania danymi. Poniżej znajdziesz fragment o tym, jak możesz etycznie zarządzać danymi uzyskanymi w wyniku Twoich działań ewaluacyjnych.

Zgodnie z Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), realizacja projektu jak również jego ewaluacja musi być zgodna z wymaganiami w zakresie RODO.

Podejście etyczne służy natomiast spełnieniu wymogu określonego w art. 19 rozporządzenia w sprawie zakładania przedsiębiorstw (UE nr 1291/2013), stwierdzającego, że wszystkie prowadzone działania badawcze i innowacyjne muszą być zgodne z zasadami etycznymi i odpowiednimi przepisami krajowymi, unijnymi i międzynarodowymi, w tym z Kartą Praw Podstawowych Unii Europejskiej oraz Europejską Konwencją Praw Człowieka i jej protokołami uzupełniającymi.

Biorąc pod uwagę zarządzanie danymi na dużą skalę w odniesieniu do działań związanych z ewaluacją, faza wdrażania zapewnia dostosowanie procesu gromadzenia danych do acquis communautaire, z należytym poszanowaniem technik wykorzystywania danych objętych zakresem RODO. W tym celu zdecydowanie zaleca się wyznaczenie wewnętrznego inspektora ochrony danych, odpowiedzialnego za ich zabezpieczenie i przetwarzanie zgodnie z obowiązującymi przepisami.

10.3 Wyciąganie wniosków i rekomendacji

Jaka jest różnica między wynikami, wnioskami i rekomendacjami?

- wyniki są rezultatem analizy danych: są przedstawiane w formie tabel, wykresów i/lub opisów tekstowych zaobserwowanych faktów.
- wnioski odpowiadają na pytanie „co z tego wynika?", które może się pojawić podczas analizowania wyników. Wynikom powinny towarzyszyć interpretacje, czyli wyjaśnienia, które pozwalają spojrzeć na wyniki w szerszym ujęciu. Wnioski powinny zatem stanowić syntetyczną odpowiedź na pytania ewaluacyjne.
- Kolejnym krokiem w analizie danych jest odpowiedź na pytanie „co teraz?". Rekomendacje opierają się na uzyskanych wynikach i wnioskach oraz podpowiadają, w jaki sposób projekt można ulepszyć, jak zmniejszyć ryzyko jego niepowodzenia, a nawet czy dany program powinien być kontynuowany w dotychczasowej formie.

Postępuj zgodnie z wymienionymi poniżej krokami, aby wyciągnąć prawidłowe, oparte na dowodach wnioski i rekomendacje (Kuhn, 2020).

Wyniki to zweryfikowane dane bez jakiejkolwiek interpretacji. Używanie wyrażeń opartych na danych, np. „x kobiet na y uczestników wzięło udział w szkoleniu" sprawia, że Twoje wyniki są tak jasne i nie zniekształcone, jak to tylko możliwe. W przypadku analizy jakościowej może być trudno nie przejść bezpośrednio do wniosków. Jednak wszystko inne na tym etapie może być tylko nieuzasadnionymi założeniami lub pochopnymi wnioskami, które mogą zaszkodzić wiarygodności analizy.

Po etapie wyników, osoba analizująca dane może przejść do następnego kroku — wyciągania wniosków. Wnioski są formułowane na podstawie wyników ewaluacji. Odpowiadają na pytanie „Co z tego wynika?", które może pojawić się podczas opracowywania wstępnych wyników. Powinny być one uzupełnione o interpretacje, czyli wyjaśnienia uwzględniające kontekst projektu. Im więcej wyjaśnień opartych na dowodach będziesz mógł/mogła podać, tym łatwiej będzie je przełożyć na rzetelne raporty (oparte na danych) i przyszłe decyzje.

Kolejny krok analizy ma odpowiedzieć na pytanie „co teraz?". Należy opierać się na tym, co działa lub na ulepszeniu tego, co nie działa w projekcie oraz na tym, co byłoby zalecane. Rekomendacje muszą być konkretne, wykonalne tj. możliwe do zrealizowania w ramach dostępnych zasobów ludzkich, technicznych i finansowych. Dlatego należy je konsultować z adresatami rekomendacji.

Przykład 1 – zbyt szeroka rekomendacja: Zainwestuj więcej zasobów w personel.

Przykład 2 – dobra rekomendacja: Zainwestuj więcej zasobów w poprawę elementów sprzyjających lepszej efektywności personelu, w szczególności w rozwijanie potencjału pracowników zaangażowanych w zarządzanie projektem oraz organizację dobrych praktyk. Jeśli wysiłki na rzecz budowy potencjału zespołu zostaną połączone ze szkoleniami w zakresie zarządzania i komunikacji może to znacznie poprawić skuteczność ich pracy.

11. WYKORZYSTANIE INFORMACJI

Rysunek 6: **Ewaluacja działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży – Cykl życia – Etap 4**

Ta faza cyklu polega na dzieleniu się wynikami ewaluacji i podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących projektu i jego przyszłych kierunków.

11.1 Raportowanie

W ramach opracowywania koncepcji ewaluacji, powinieneś/powinnaś określić różne grupy interesariuszy, ich potrzeby i oczekiwania, a także sposób przedstawienia im wyników ewaluacji.

Wśród pytań, które należy sobie postawić, można znaleźć następujące:

- Jakim interesariuszom należy przedstawić wyniki ewaluacji?
- Co musisz uwzględnić w różnego rodzaju raportach?
- Czy wyniki ewaluacji zostaną przedstawione im w formie roboczej?

Podczas przygotowywania wyników ewaluacji, weź pod uwagę potrzeby kluczowych interesariuszy, aby określić:

- kiedy
- i w jakiej formie chcą otrzymywać wyniki ewaluacji.

Zdecyduj także, kogo zaangażujesz w konsultacje roboczej wersji raportu i czy planujesz zastosować podejście partycypacyjne w procesie wyciągania wniosków i formułowania rekomendacji (patrz Moduł 5 **kursu e-learningowego**).

Punkty do rozważenia przy wyborze formy raportu ewaluacyjnego:

Wyniki ewaluacji mogą być podsumowywane i prezentowane w różnych formach dla różnych interesariuszy.

Podejmując decyzję o formie raportu, miej na uwadze:

- cel raportu i jaki to ma wpływ na wybór formatu. Raport może mieć na celu:
  - opisanie wyników ewaluacji i ich konsekwencji dla realizacji projektu,
  - sformułowanie podstaw do decyzji planistycznych lub finansowych,
  - utrzymanie zaangażowania interesariuszy,
  - szerokie rozpowszechnianie wyników ewaluacji.
- W jaki sposób interesariusze chcieliby otrzymywać informacje (np. raporty pisemne, infografiki, prezentacje multimedialne lub połączenie tych wszystkich form)?
- Jaka jest preferowana długość raportu (lub czas trwania w przypadku prezentacji audiowizualnej)?
- Czy potencjalni odbiorcy mają dostęp do technologii informacyjnej (co pozwala zdecydować, czy używać form internetowych)?

Poniższa tabela może posłużyć do zebrania informacji o potrzebach interesariuszy w zakresie prezentacji wyników ewaluacji:

Ewaluowany projekt: Data przeprowadzenia analizy potrzeb interesariuszy:				
Interesariusze	**Dlaczego są zainteresowani wynikami ewaluacji**	**Jakie informacje powinni otrzymać?**	**W jakiej formie powinni otrzymać informacje**	**Kiedy powinni otrzymać informacje?**

Źródło: opracowanie własne na podst. Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., Penza-Gabler, Z., Pintera, E. (2021) Narzędziownik ewaluacyjny. Twój sposób na lepsze projekty wspierające zatrudnienie młodzieży.

Formaty raportów

Sprawozdania tekstowe są główną formą sporządzania raportów ewaluacyjnych. Jednak długie raporty, pełne szczegółów metodologicznych niekoniecznie muszą być właściwą formą prezentacji wyników ewaluacji dla wszystkich interesariuszy.

Prezentacja raportu powinna pomóc czytelnikowi szybko i łatwo zrozumieć najważniejsze ustalenia.

Raporty mogą być prezentowane na różne sposoby, np.:

- W formie tekstowej (patrz rozdział 12.5.5)
- podczas wydarzeń
- jako materiały prezentacyjne
- w kreatywny i/lub interaktywny sposób

Więcej informacji na temat raportowania znajduje się w module 5 kursu e-learningowego.

11.2 Rozpowszechnianie wyników ewaluacj

- Dzielenie się wynikami badania może dać możliwość innym do zabrania głosu na temat wyników ewaluacji.

- Może pomóc interesariuszom zaangażować się w projekt, wpłynąć na jego kolejne etapy lub wpłynąć na partnerów, aby zrewidowali swój punkt widzenia.

- To, z kim i w jaki sposób zdecydujesz się podzielić swoimi ustaleniami, będzie zależało od oczekiwań każdej ze stron w projekcie i przede wszystkim od powodu, dla którego przeprowadzasz ewaluację.

- Jeśli w grę wchodzi również finansowanie i musisz spełnić oczekiwania pewnej grupy lub organizacji, możesz chcieć opisać wyniki ewaluacji dostarczając odpowiedzi na pytania, które interesują właśnie tych odbiorców.

- Jeżeli chcesz pokazać światu lub tylko lokalnej społeczności jak wspaniały jest Twój projekt, możesz upublicznić jego wyniki. Na przykład, możesz umieścić podsumowanie w swoich biuletynach informacyjnych, rocznych raportach lub na stronie internetowej.

- Wizualizacja wyników ewaluacji może pomóc w dotarciu z informacją do odbiorcy. Dobrze zaprojektowana infografika może w prosty i przejrzysty sposób zilustrować wyniki ewaluacji. Oczywiście rodzaj wizualizacji powinien być dopasowany do odbiorców.

- Udostępniaj dane trenerom, mentorom i wykładowcom. Mogą dzięki temu doskonalić swoje działania.

11.3 Podejmowanie świadomych decyzji

Przeprowadzenie ewaluacji i podzielenie się jej wynikami jest już za Tobą. Jesteś teraz w stanie podejmować świadome decyzje dotyczące tego, czy kontynuować projekt w jego obecnej formie czy wprowadzić pewne zmiany.

Na przykład, ewaluacja może wykazać, że ewaluowane działanie wspierające przedsiębiorczość młodzieży powinno być kontynuowane we współpracy z tym samym partnerem, ale dotyczyć nowego wyzwania. Ewaluacja może również wykazać, że podobne działanie może zostać przeprowadzone z innym partnerem lub zespołem specjalistów.

Jest to moment, w którym Ty i Twoi partnerzy musicie otwarcie porozmawiać o przyszłości ewaluowanego projektu wspierającego przedsiębiorczość młodzieży.

Poniżej znajdziesz kilka przykładów pytań, które mogą Ci pomóc na tym etapie Twojej ewaluacji:

- Czy nadal będziesz robić rzeczy w ten sam sposób?
- Czy potrzebujesz rozwinąć lub wzbogacić projekt?
- Czy Twój model może być replikowany gdzie indziej?
- Czy Twój projekt dobiegł końca? Jeśli tak, jaki jest najlepszy sposób na jego sfinalizowanie?
- Jak przekażesz swoją decyzję interesariuszom?
- Która część projektu była najbardziej korzystna dla odbiorców, a która najmniej?

12. SPECYFIKA PRACY Z MŁODZIEŻĄ W WIEKU 15–24 LATA

Aby zrozumieć i móc zaangażować określone grupy docelowe w projekty i ich ewaluację, ważne jest zrozumienie ich wartości, sposób myślenia i zachowania. Niektóre z wymienionych wcześniej cech milenialsów mogą wymagać odzwierciedlenia w ewaluacji.

Doceń bliższe relacje i przyjazną atmosferę

- Pokolenie Y ceni sobie pracę w przyjaznej i partnerskiej atmosferze. Ten aspekt jest kluczowy również w rekrutacji i całym procesie ewaluacji (Stańczyk, Pieczka, 2016).

Preferowane środki komunikacji

- Chociaż europejscy millenialsi w porównaniu z ich rówieśnikami ze Stanów Zjednoczonych wolą interakcje twarzą w twarz niż ekran-ekran, wszyscy milenialsi wierzą w „używanie wszelkich dostępnych technologii dla największej wygody" (Bigi, Corvi, 2007). Chociaż ta generacja czuje się niezwykle komfortowo z urządzeniami mobilnymi, wielu nadal używa komputera do różnych celów. Zwykle mają konta na wielu platformach społecznościowych (np. Instagram, TikTok, Facebook, Twitter czy Linkedin), co może ułatwiać nawiązanie z nimi kontaktu. To pokolenie woli komunikować się za pośrednictwem mediów społecznościowych, ale także e-maili, wiadomości tekstowych, wybiera webinaria i technologię online zamiast tradycyjnych prezentacji w formie wykładów (Gilbert, 2018).

Inicjatywność i innowacyjność

- Milenialsi mają inicjatywę i są innowacyjni, jeśli chodzi o swój rozwój osobisty. Posiadają również silną świadomość społeczną i ekologiczną.

Odpowiedzialne społecznie dążenie do samorozwoju

- Ewaluację można postrzegać jako sposób na rozwój osobisty, ale także sposób na przyczynienie się do sprostania różnym wyzwaniom społecznym i ekologicznym.

Należy pamiętać, że grupa wiekowa 25-29 lat jest bardzo niejednorodna. Dlatego projektując ewaluację, należy pamiętać o następujących aspektach:

O ewaluacji z udziałem milenialsów ogólnie:

- młodzi milenialsi są zainteresowani networkingiem i dalszym rozwojem zawodowym:
  - jednak szczególnie ci, którzy zbliżają się do 29 lat i mają już pewne doświadczenie zawodowe, mogą mieć ograniczenia czasowe i w rezultacie mogą nie być w stanie poświęcić dużo czasu na ewaluację.
  - wykorzystanie narzędzi oszczędzających czas, takich jak ankiety internetowe, może być skutecznym sposobem pozyskiwania informacji z tej grupy. W tym kontekście ważna jest jakość kwestionariusza, ponieważ osoby te cenią swój czas i mogą odmówić odpowiedzi na długie, niezrozumiałe lub nieistotne kwestionariusze.
  - zapewnienie wartości dodanej w postaci stworzenia okazji do spotkań z ekspertami i innymi osobami z interesującym doświadczeniem (np. grupy fokusowe lub okrągłe stoły) może być atrakcyjne i zwiększyć zaangażowanie osób młodych z badanej grupy.
- choć generalnie milenialsi są chętni do dzielenia się, to w podejściu partycypacyjnym starsi mogą woleć podejście w pełni partnerskie, młodsi zaś, zwłaszcza świeży absolwenci z mniejszym doświadczeniem zawodowym, chętnie przyjmą w ramach podejścia partnerskiego więcej wskazówek i struktury.

PRZYKŁAD

AIESEC to globalna platforma dla młodych ludzi do rozwijania swojego potencjału przywódczego poprzez międzynarodowe staże i możliwości wolontariatu. Założona w 1948 roku AIESEC jest organizacją pozarządową i non-profit, w całości prowadzoną przez młodzież dla młodzieży. Zrzesza studentów płci męskiej i żeńskiej oraz niedawnych absolwentów w wieku od 18 do 30 lat z ponad 7000 organizacji partnerskich w 114 krajach i terytoriach na całym świecie. Główne działania AIESEC to przede wszystkim rozwój swoich członków oraz ułatwianie odbywania staży międzynarodowych, umożliwiających zdobycie doświadczenia kulturowego i zawodowego. W tym celu AIESEC organizuje również wiele konferencji i projektów we współpracy z Organizacją Narodów Zjednoczonych (ONZ), aby pomóc osiągnąć 17 Milenijnych Celów Rozwoju.

Ewaluacja działań AIESEC na Słowacji to duży temat dla organizacji (choć obecnie w odwrocie ze względu na trwającą pandemię).
W ramach projektów wolontariatu (zwłaszcza Educate Slovakia i Greenway) śledzony jest ich wpływ na młodzież i rodziny goszczące zaangażowane w projekty, a także na stażystów i szkolonych. Na początku i na końcu projektu każdy uczestnik wypełnia ankietę badającą poziom zainteresowania poznawaniem innych krajów i kultur, potencjalne zainteresowanie samorozwojem, znajomość języka angielskiego, a także poziom umiejętności komunikacyjnych i prezentacyjnych .

W przypadku członków organizacji pomiar wpływu przybiera kilka form:

1. Co miesiąc członkowie wypełniają ankietę „National Membership Survey", której celem jest określenie ich zadowolenia, działań, czasu, jaki poświęcają na AIESEC i jak oceniają wpływ swojego zaangażowania w AIESEC na ich ogólny rozwój.
2. Po dołączeniu i odejściu z każdego stanowiska w AIESEC wypełniana jest kolejna ankieta „Leadership Development/Leadership Qualities Assessment", która jest uniwersalnym systemem pomiaru wpływu stosowanym w AIESEC na całym świecie.
3. Istnieją również tak zwane „Plany rozwoju osobistego" na poziomie krajowym, za pomocą których liderzy zespołów pracują nad rozwojem członkostwa oraz na bieżąco oceniają postępy i wpływ AIESEC na poszczególnych członków ich zespołu. (Źródło: Bednárová, 2021).

Płeć:

- Młodzi absolwenci czują się niepewnie z powodu braku doświadczenia. W przypadku kobiet dochodzą również dodatkowe czynniki, które mogą powodować zaniżone poczucie pewności siebie. Kobiety powracające po urlopie macierzyńskim mogą mieć niską samoocenę z powodu poczucia, że są pod wieloma względami w tyle, poprzez m.in. słabo rozwinięte umiejętności, brak informacji o nowych trendach w branży, w której działały, zaległości technologiczne itp. W przypadku kobiet w biznesie dodatkowym ograniczeniem jest fakt, że kobiety są mniej skłonne same się promować lub mają ograniczenia czasowe np. ze względu na obowiązki rodzinne. Kolejnym czynnikiem, jak pisze Carol Roth, jest to, że kobiety nie są traktowane tak poważnie jak mężczyźni na pierwszym etapie przedsiębiorczości, co negatywnie wpływa na ich samoocenę (Roth, b.d.). Dodatkowe ograniczenia idą w parze z pragnieniem kobiet, by zadowolić wszystkich, branie na siebie zbyt wielu obowiązków i brak umiejętności mówienia otwarcie o swoich osiągnięciach (Gabaldón Quiñones, 2016).
    - Wyniki ewaluacji pokazują, że inkubatory przedsiębiorczości i programy akceleracyjne mogą pomóc stymulować intencje rozwojowe wśród kobiet-przedsiębiorczyń i pomóc większej liczbie kobiet-przedsiębiorczyń osiągnąć potencjał wzrostu ich firm. Projekty wprost adresowane do młodych kobiet mogą mieć na nie większy wpływ niż projekty ogólne – cieszą się większym zainteresowaniem wśród kobiet, wsparcie jest lepiej dostosowane, podobnie jak możliwości nawiązywania kontaktów (OECD, b.d.).
    - Istnieje kilka sposobów odzwierciedlenia tych aspektów w ewaluacji, w tym włączenie do badania organizacji pozarządowych sieciujących kobiety czy nieformalnych grup kobiecych, organizowanie zajęć grupowych (np. grup fokusowych, okrągłych stołów itp.) wyłącznie dla kobiet lub angażowanie osób świadomych barier, z którymi borykają się kobiety. Stworzenie bezpiecznego środowiska dla kobiet może zachęcić je do większej otwartości i chęci do dzielenia się swoimi doświadczeniami.

PRZYKŁAD

Według **Big Ideas** – studenckiego konkursu na innowacje organizowanego przez Uniwersytet Kalifornijski – biznesowe pomysły kobiet powinny być oceniane przez osoby, które są świadome barier, z jakimi borykają się kobiety-przedsiębiorczynie. Jak pokazuje badanie BCG, kobiety założycielki firm są negatywnie odbierane podczas prezentacji swoich pomysłów. Podczas gdy inwestorzy często zakładają, że kobietom-założycielkom brakuje wiedzy technicznej, mężczyźni mają przyzwolenie na wyolbrzymianie swoich pomysłów i prezentowanie jedynie najlepszych możliwe scenariusze. **Badanie z 2014** roku przeprowadzone przez badaczki z MIT, Harvardu i Uniwersytetu Pensylwanii wykazało, że ten sam pomysł zaproponowany przez atrakcyjnego mężczyznę ma co najmniej 60 procent większe szanse na uzyskanie finansowania niż ten pomysł prezentowany przez kobietę (bez względu na jej atrakcyjność).

Big Ideas ma na celu rozwiązanie problemów poprzez zaangażowanie większej liczby kobiet jako jurorów w konkursie, umieszczenie imion i życiorysów uczestników konkursu na końcu ich aplikacji, a także umożliwienie uczniom różnych sposobów prezentowania swoich pomysłów (np. dokumenty pisemne, prezentacje ustne i filmy).
Źródło: Denny i Dzombak, 2019

Młodzież NEET

- Osoby, które są w sytuacji NEET przez dłuższy czas, są mniej zaangażowane w życie społeczne oraz wykazują niższy poziom zaufania w porównaniu z osobami niebędącymi młodzieżą NEET. Mogli stracić nadzieję na poprawę swojej sytuacji oraz mogą czuć się bardzo niepewni i bezbronni.
    - Dlatego warto rozważyć regularne zbieranie kompleksowych danych o ich sytuacji
- młodym ludziom z tej grupy może brakować podstawowych nawyków i umiejętności zawodowych. Zatem projekt zatrudnienia/przedsiębiorczości młodzieży może mieć na celu zmianę postaw wobec zatrudnienia/przedsiębiorczości i rozwój tych nawyków.
    - W celu monitorowania postępów warto rozważyć korzystanie z dzienników lub pamiętników prowadzonych na co dzień przez uczestników projektu.
        - Korzystanie z urządzeń mobilnych i darmowych aplikacji może być dobrym rozwiązaniem do zbierania danych w formie bliskiej tej grupie wiekowej.
    - Metody badania należy wybrać uwzględniając poziom wykształcenia, umiejętności czytania i pisania oraz poziom umiejętności komunikacyjnych i ekspresyjnych uczestników.

- Zamiast długich kwestionariuszy internetowych lub wywiadów telefonicznych przydatne mogą być wywiady indywidualne z wykorzystaniem materiałów wizualnych pomagających osobom w sytuacji NEET wyrazić swoje uczucia i spostrzeżenia.
- Także w przypadku ewaluacji partycypacyjnej wskazane jest unikanie stosowania technik, które wymagają obszernych wyjaśnień, długiej lektury lub wkładów pisemnych
- Informacje zwrotne od lektorów, trenerów czy mentorów mogą być cennym źródłem informacji nt. grupy docelowej.

PRZYKŁAD

Celem programu mentoringowego realizowanego przez organizację Youthforequality jest podniesienie kompetencji młodych ludzi w zakresie przedsiębiorczości, tak aby po zakończeniu programu mogli je zastosować do znalezienia pracy na rynku pracy lub motywacji do rozpoczęcia biznesu w UE.
Grupę docelową stanowili młodzi ludzie – wolontariusze z zagranicy, którzy przyjeżdżają na Słowację, aby rozwijać swoje kompetencje. Program dotyczy zatem głównie biznesu międzynarodowego, ale o lokalnym charakterze.

W tym programie za najskuteczniejszą metodę ewaluacji uważa się indywidualną ocenę za pomocą kwestionariusza. Na podstawie wyników porównuje się sytuację przed i po programie. Ponadto wykorzystywane są wywiady indywidualne i grupowe. Konkretna technika wykorzystująca karty, pomagająca im wyrazić swoje przemyślenia na temat konkretnych pomysłów lub problemów.
Uczestnicy mieli również możliwość oceny swoich mocnych i słabych stron, na podstawie których program został dodatkowo dostosowany do ich potrzeb. Wykorzystano również metodę obserwacji nieuczestniczącej, wycieczek i wizyt w terenie. Dzięki tym działaniom można było zidentyfikować postawy i funkcjonowanie, obserwując, jak uczestnik prezentuje się w społeczności.
Źródło: Youthforequality, opracowanie własne

Młodzież z niepełnosprawnościami

Młodzi ludzie z niepełnosprawnościami stanowią szczególną grupę w projektach dotyczących zatrudnienia/przedsiębiorczości młodzieży. Możliwości budowania kariery różnią się w zależności od rodzaju ich sytuacji.
Podobnie, jeśli chodzi o ewaluację, należy wziąć pod uwagę specyficzne potrzeby uczestników.

PRZYKŁAD

Projekt **NO LIMITS**, realizowany przez organizację mladiinfo Slovakia, ma na celu ukierunkowany rozwój umiejętności w celu zwiększenia szans na zatrudnienie osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, m.in. umiejętności samodzielnej pracy, podstawowych nawyków pracy (regularnej obecności, punktualności), prostych zadania administracyjnych, umiejętności obsługi komputera.

- wolontariusze z trudnościami w uczeniu się: program ma na celu przyswojenie rutynowych umiejętności manualnych, komunikacji z ludźmi i podstawowych umiejętności społecznych.
- wolontariusze z niepełnosprawnością ruchową: zajęcia skupiają się na prostych czynnościach administracyjnych, pracy przy komputerze i podstawowej księgowości.
- wolontariusze ze środowisk defaworyzowanych społecznie: oprócz wyrobienia nawyków pracy (co w przypadku tej tych okoliczności jest szczególnie istotne) celem programu jest poprawa umiejętności komunikowania się w języku angielskim oraz wzmocnienie umiejętności manualnych. Pod koniec projektu planuje się wykorzystanie potencjału wolontariusza do koordynowania innych wolontariuszy w Centrum Rodziny.

Zbieranie danych do ewaluacji jest zapewnione za pomocą indywidualnych pisemnych kwestionariuszy i wywiadów osobistych z uczestnikami (wolontariuszami), a także pracownikami (dyrektor ośrodka, personel, asystenci itp.)

Zbieranie danych odbywa się na różnych etapach projektu:

- ankieta indywidualna (przed/po aktywności),
- wywiady osobiste z uczestnikiem (w trakcie - na koniec - pół roku po projekcie), obserwacja (bieżąca).

Biorąc pod uwagę fakt, że wolontariusze mają różne rodzaje niepełnosprawności (fizyczne, umysłowe), przyjmuje się, że najlepszym sposobem pozyskiwania informacji jest przeprowadzanie wywiadów częściowo ustrukturyzowanych. tj. prowadzonych przez tzw. punkty kontaktowe i dostosowanych do poziomu zrozumienia poszczególnych wolontariuszy. W przypadku innych grup docelowych, tj. osób w Centrum Rodziny (dyrektor, personel, asystenci itp.), te same pytania i wywiady częściowo ustrukturyzowane.

Wywiady będą nagrywane (za zgodą rozmówców i z zachowaniem wszelkich zasad etycznych), tak aby badacz mógł powrócić do wywiadów przy ewaluacji i wyciąganiu wniosków. Poprawę kompetencji mierzy się za pomocą kwestionariuszy: pomiaru poprawy wiedzy/umiejętności wolontariuszy (odpowiedzi udzielą mentorzy, edukatorzy specjalni, którzy są zaangażowani w wolontariuszy i potrafią najlepiej ocenić ich postępy). (Źródło: mladiinfo Slovensko, opracowanie własne)

13. JAK ZAANGAŻOWAĆ ODPOWIEDNICH INTERESARIUSZY – EWALUACJA PARTYCYPACYJNA

Podczas przygotowywania ewaluacji (wpływu) warto rozważyć włączenie w ten proces różne strony, takie jak beneficjenci projektu, organizacje młodzieżowe, kadra projektu, potencjalni partnerzy (np. lokalni organizatorzy wsparcia przedsiębiorczości, instytucje edukacyjne, społeczność przedsiębiorców, eksperci), a także darczyńcy, przedstawiciele samorządów czy mediów – czyli interesariuszy zainteresowanych projektem. Podejście angażujące interesariuszy w proces ewaluacji nazywamy ewaluacją partycypacyjną. Podejście to można zastosować w przypadku ewaluacji dowolnego projektu.

Jednocześnie interesariusze mogą być zaangażowani w różne zadania:

- diagnozowanie potrzeb informacyjnych interesariuszy i w ramach projektuh
- identyfikację pytań ewaluacyjnych, które należy zadać (jakie informacje muszą być zebrane i w jaki sposób)
- zbieranie informacji o projekcie
- zrozumienie tych informacji – analiza informacji
- wykorzystywanie informacji – decydowanie, co zachować, co skorygować lub zmienić w projekcie

Jednak rodzaj i poziom zaangażowania interesariuszy może się różnić. Aby zmaksymalizować skuteczność podejścia partycypacyjnego, należy wziąć pod uwagę:

- cel zaangażowania interesariuszy,
- rodzaj interesariuszy,
- sposób ich angażowania (Participatory Evaluation, n.d)

Więcej informacji na temat ewaluacji partycypacyjnej i technik partycypacyjnych znajdziesz w kursie e-learningowym.

13.1 Zalety ewaluacji partycypacyjnej

Chociaż istnieją wyzwania związane z przeprowadzaniem ewaluacji w sposób partycypacyjny, należy o tym pamiętać (takie jak różne środowiska i „języki" utrudniające komunikację; różne zainteresowania i różne cele; brak kultury współpracy; brak chęci do zastanowić się i spojrzeć na sprawy z odpowiedniej perspektywy), jest kilka zalet takiego podejścia.

Poniżej przedstawiamy niektóre z głównych zalet ewaluacji partycypacyjnej:

- Daje lepsze spojrzenie zarówno na początkowe potrzeby beneficjentów projektu, jak i na jego ostateczne efekty.
- Mówi, co zadziałało, a co nie, z perspektywy najbardziej bezpośrednio zaangażowanych osób – beneficjentów i pracowników.
- Może ci powiedzieć, dlaczego coś działa lub nie działa. Beneficjenci często są w stanie dokładnie wyjaśnić, dlaczego nie zareagowali na określoną technikę lub podejście, co daje większą szansę na odpowiednie dostosowanie projektu do ich potrzeb.
- Wzmacnia interesariuszy. Ewaluacja partycypacyjna daje osobom, z którymi często nie konsultuje się projektów (zwłaszcza personelowi niższego szczebla i beneficjentom) możliwość bycia pełnoprawnymi partnerami w realizacji projektu.
- Może dać głos tym, którzy często nie są słyszani. Beneficjentami projektów są często osoby o niskich dochodach i stosunkowo niskim poziomie wykształcenia, które rzadko mają szansę zabrania głosu. Angażując ich od samego początku w ewaluację projektu, zapewniasz, dajesz im prawi i możliwość wypowiedzenia się we własnym imieniu.
- Uczy umiejętności, które można wykorzystać w pracy i w innych dziedzinach życia, wzmacnia pewność siebie i poczucie własnej wartości.
- Pokazuje ludziom, w jaki sposób mogą przejąć większą kontrolę nad swoim życiem. Pokazuje znaczenie działań podejmowanych w ramach projektu dla grupy docelowej.
- Zachęca interesariuszy do zaangażowania w projekt.
- Zachęca do współpracy.

14. NARZĘDZIOWNIK

Narzędziownik zawiera szablony, tabele i listy kontrolne, które mogą Ci pomóc na różnych etapach Twojej ewaluacji (lista nie jest wyczerpująca). Są to:

- Lista kontrolna Ewaluacji i Cyklu Rozwoju Projektu
- Narzędzia do wykorzystania w fazie przygotowań ewaluacji,
- Narzędzia do zbierania informacji,
- Narzędzia do analizowania informacji,
- Narzędzia używane do korzystania z informacji,
- Umiejętności miękkie wymagane do skutecznego prowadzenia projektu z zakresu przedsiębiorczości młodzieży.

14.1 Różnice między ewaluacją, monitoringiem i audytem

Tabela 8: **Monitoring, ewaluacja, audyt**

	Audyt	Monitoring	Ewaluacja
Definicja	Ocena: - Legalności i prawidłowości wydatków i dochodów projektu - Zgodności z prawem i regulacjami - Sprawnego, efektywnego, oszczędnego wykorzystania środków projektu	Bieżąca analiza postępów projektu pod kątem osiągnięcia zaplanowanych rezultatów mające na celu usprawnienie podejmowania decyzji.	Ocena efektywności, wpływu, trafności, użyteczności i trwałości działań projektu.
Kto?	Zwykle prowadzony przez agencje zewnętrzne	Odpowiedzialność kierownictwa wewnętrznego	Firmy zewnętrzne (badawcze/ doradcze), specjaliści wewnętrzni lub autoewaluacja
Kiedy?	Śródokresowo, ex-post, na zakończenie	Na bieżąco	Zwykle na zakończenie (ex-post), ale także na początku (ex-ante), śródokresowa i bieżąca
Dlaczego?	Zapewnia wiarygodność i daje poczucie bezpieczeństwa interesariuszom	Sprawdza postępy, pozwala podejmować działania naprawcze, służy aktualizowaniu planów.	Pozwala na wyciągnięcie wniosków mających zastosowanie w innych projektach. Zapewnia wiarygodność i daje podstawy do rozwoju.

Źródło: European Commission – Europe Aid Cooperation Office, 2004

14.2 Lista kontrolna ewaluacji i cyklu rozwoju projektu

Tabela 9: **Lista kontrolna ewaluacji i cyklu rozwoju projektu** (Źródło: opracowanie własne)

Rozwiązany	**Tak - Nie** **Lub brak pewności**

PRZYGOTOWANIE
• Czego chcesz się dowiedzieć? Jakie informacje Ci pomogą?
  ◦ Czy masz jasno określone cele ewaluacji?
  ◦ Czy istnieje kluczowe pytanie ewaluacyjne (lub pytania), które będą motywem przewodnim dla Twojej ewaluacji?
  ◦ Czy wiesz już jakiego rodzaju informacji potrzebujesz?
  ◦ Czy masz odpowiednie umiejętności i wiedzę, by je zebrać? Kto będzie realizował poszczególne zadania ewaluacyjne? Czy potrzebne jest wsparcie z zewnątrz?
  ◦ Czy znasz swoich interesariuszy? Czy wiesz czy, jak i na jakich warunkach mogą być zaangażowani w ewaluację? Czy znasz ich oczekiwania wobec ewaluacji?
  ◦ Czy wiesz jakie istotne informacje są już dostępne?
  ◦ Czy wiesz, kto może pomóc Ci znaleźć potrzebne informacje?
  ◦ Czy każdy „partner" będzie miał możliwość wniesienia wkładu do ewaluacji?	

ZBIERANIE INFORMACJI
• Jak będziesz zbierać informacje?
  ◦ Skupiasz się na zbieraniu odpowiednich informacji, czy raczej dużej ilości informacji?
  ◦ Czy wiesz jakimi metodami mają być zbierane informacje (ilościowe, jakościowe)?
  ◦ Czy ustaliłeś/aś proces gromadzenia informacji (istniejących i/lub dodatkowych)?
  ◦ Kto będzie je zbierał i ile czasu to zajmie?	

ANALIZA INFORMACJI • Jak będziesz analizować dane? • Jakich danych ilościowych i jakościowych potrzebujesz do analizy? • Jakich metod analitycznych użyjesz? • Czy masz możliwość przeanalizowania danych? • Co mówią Ci zebrane przez Ciebie informacje? • Czy zidentyfikowałeś/aś główne tematy, wzorce i trendy? Czy masz jasność co do głównych rezultatów swojego projektu? • Czy istnieją jakieś dodatkowe (tj. nieprzewidziane) rezultaty projektu? • Czy zidentyfikowałeś/aś sposoby, w jakie Twoje działanie wspierające przedsiębiorczość młodzieży może zostać ulepszone?	

WYKORZYSTANIE INFORMACJI
• **Czego możesz nauczyć się z wyników ewaluacji?**
  ◦ Czy Twój projekt odpowiada na potrzeby odbiorców/społeczności lokalnych?
  ◦ W jakim stopniu osiągnięto cele i oczekiwane rezultaty?
  ◦ Co należy poprawić w Twoich istniejących lub przyszłych projektach?
  ◦ Jakie procesy wewnętrzne należy usprawnić?
• Czy masz kanały komunikacji i narzędzia do dzielenia się i promowania tego, czego się nauczyłeś/aś?
• Czy istnieje możliwość rozszerzenia lub rozbudowania projektu?
  ◦ Czy przekazałeś/aś istotne informacje zwrotne swoim interesariuszom (odpowiedziałeś/aś na interesujące ich pytania w formie ustnej lub pisemnej)? Czy uczestnicy zostali zaproszeni do omówienia ustaleń (w razie potrzeby)?
  ◦ Czy status projektu — ukończony, w trakcie itp. — jest zrozumiały? Czy osiągnięto wyznaczone cele ewaluacji?
  ◦ Czy potrzebujesz coś zmienić w projekcie?
  ◦ Czy ustaliłeś/aś jak będziesz dalej postępować z projektem?	

14.3 Narzędzia do wykorzystania w fazie przygotowania ewaluacji

14.3.1 Matryca logiczna

Jest to narzędzie, za pomocą którego możesz zrekonstruować logikę ewaluowanego przez Ciebie projektu.

Rys. 7: **Matryca logiczna**

Efekty	Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki	Sposoby i źródła weryfikacji	Założenia (czynniki krytyczne dla powodzenia realizacji projektu)
CEL OGÓLNY: Szerszy problem, do którego rozwiązania przyczyni się projekt	Ilościowe sposoby pomiaru lub jakościowe sposoby oceny osiągnięcia celu w czasie	Efektywne kosztowo metody i źródła pozwalające określić poziom wskaźników	(Cel ogólny a cel nadrzędny np. Programu) Czynniki zewnętrzne niezbędne do utrzymania trwałości efektów
CELE SZCZEGÓŁOWE/ REZULTATY: Bezpośredni wpływ na obszar projektu lub grupę docelową, tj. zmiana lub korzyść, którą ma przynieść projekt.	Ilościowe sposoby pomiaru lub jakościowe sposoby oceny stopnia osiągnięcia oczekiwanej zmiany (celu szczegółowego) w czasie.	Efektywne kosztowo metody i źródła pozwalające określić poziom wskaźników	(Cele szczegółowe a cel ogólny) Warunki zewnętrzne niezbędne do tego, aby osiągnięta zmiana mogła przyczynić się do osiągnięcia celu projektu.
PRODUKTY: Są to skonkretyzowane efekty możliwe do osiągnięcia bezpośrednio po zakończeniu działań projektowych, które służą osiągnięciu celu projektu.	Ilościowe sposoby pomiaru lub jakościowe sposoby oceny stopnia osiągnięcia oczekiwanych produktów	Efektywne kosztowo metody i źródła pozwalające określić poziom wskaźników	(Produkty a cele szczegółowe/ oczekiwana zmiana) Czynniki pozostające poza kontrolą projektu, które - jeśli wystąpią - mogą ograniczyć osiągnięcie rezultatów, a przez to wpłynąć na zmianę.
DZIAŁANIA: Są to zadania do wykonania, które należy zrealizować, aby uzyskać założone produkty.	NAKŁADY: podsumowanie nakładów potrzebnych do zrealizowania działań (na podstawie budżetu projektu)	Sprawozdanie finansowe zgodne z umową dotacyjną	(Działania a produkty) Czynniki pozostające poza kontrolą projektu, które - jeśli wystąpią - mogą ograniczyć działania, a przez to wpłynąć na osiągnięcie produktów.

Źródło: Department for International Development, 2007

Poniższa tabela zawiera dodatkowe informacje na temat elementów matrycy logicznej.

Tabela 10: **Różnica między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i wpływem**

Nakłady/ zasoby	Nakłady to te zasoby, których używamy w projekcie do jego realizacji, w tym ludzkie, finansowe lub sprzętowe. Nakłady adekwatne do działań gwarantują, że dostarczenie zamierzonych rezultatów projektu będzie możliwe.
Działania	Działania to czynności, które wykonuje personel/pracownicy, by osiągnąć cele projektu.
Produkty	To pierwszy poziom efektów związanych z projektem. Produkty to dobra, usługi dostarczane odbiorcom projektu lub przez ich dostarczane, które umożliwiają osiągnięcie założonych rezultatów. Na przykład, produktami projektu mogą być: liczba przeprowadzonych szkoleń z zakresu przedsiębiorczości społecznej, liczba spotkań z odnoszącymi sukcesy przedsiębiorcami lub liczba wydanych publikacji edukacyjnych.
Rezultaty	Jest to drugi poziom efektów projektu, które osiągane są w miarę postępu w realizacji projektu. Rezultaty umożliwiają osiągnięcie celów projektu. Może to być na przykład podniesienie poziomu wiedzy na tematy związane z biznesem lub założeniem start-upu.
Wpływ (oddziały wanie)	Jest to trzeci poziom efektów projektu, który jest jego długoterminowym skutkiem i wykracza poza bezpośrednich uczestników projektu. Najczęściej bardzo trudno jest ustalić wyłączny wpływ projektu, ponieważ kilka innych projektów może prowadzić do tego samego celu. Przykładem może być wzrost liczby nowych firm w regionie, zmniejszenie bezrobocia czy wskaźnika NEET w danym mieście.

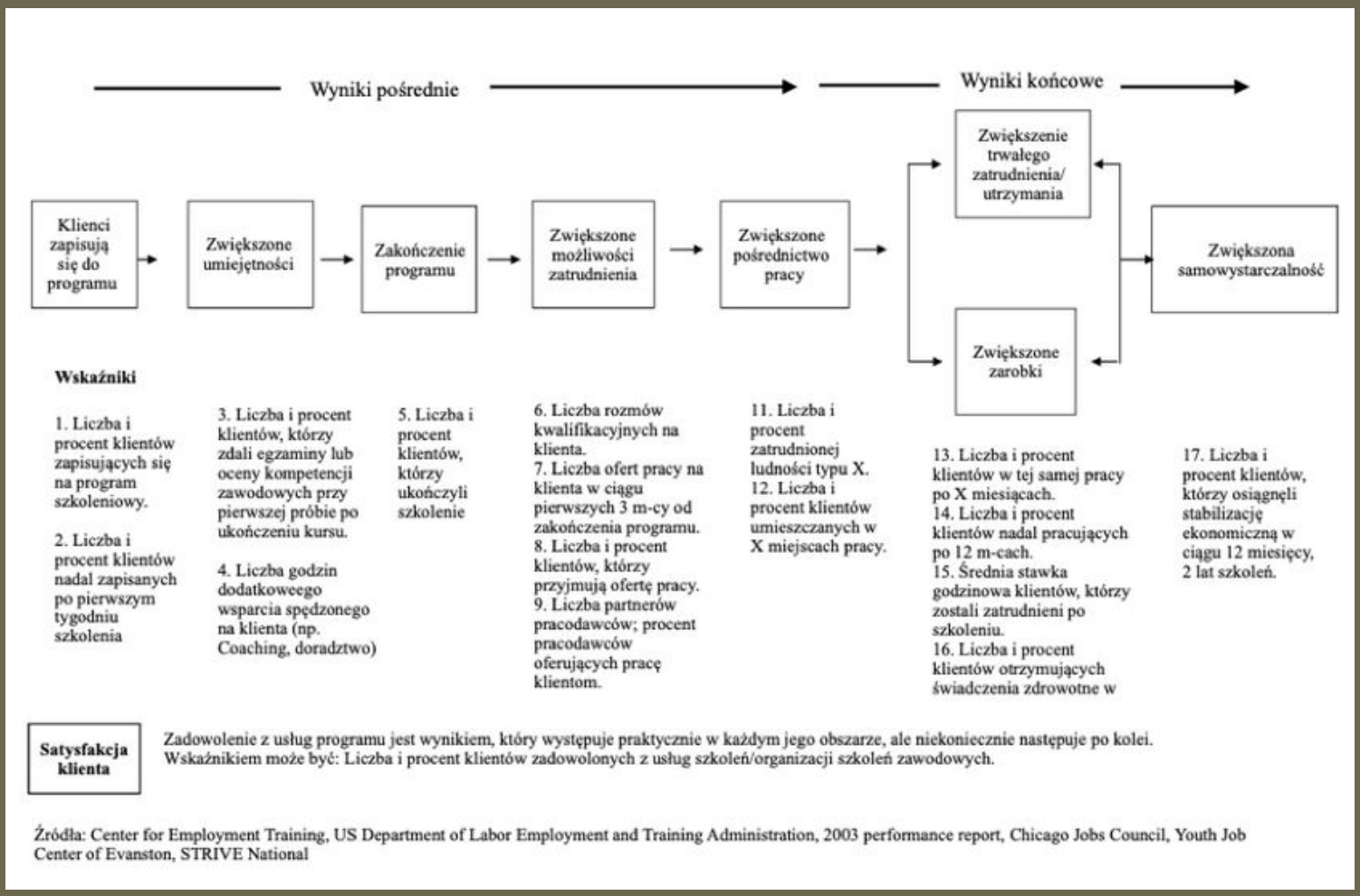
Źródło: Różnica między nakładami, działaniami, produktami, rezultatami i wpływem, 2013

14.3.2 Wskaźniki rezultatów uczestników

Wskaźniki można opracować dla różnych etapów projektu. Rysunek 7 przedstawia przykłady wskaźników rezultatu dla Programu Szkoleń na rzecz Zatrudnienia w ramach Programu Rozwoju Kadr (The Urban Institute, What Works, b.d.).

W zależności od złożoności i długości projektu , możesz podzielić go na kilka etapów i opracować wskaźniki rezultatu dla poszczególnych etapów projektu.

Rys. 8: **Przykład wskaźników rezultatu kandydata**



Źródło: The Urban Institute, What Works, b.d.

14.3.3 Identyfikacja interesariuszy ewaluacji

Każde działanie wspierające przedsiębiorczość młodzieży może mieć wielu interesariuszy. Znajomość interesariuszy może pomóc Ci określić, na jakie pytania które chcieliby zadać powinna odpowiedzieć ewaluacja, jaką powinny mieć one formę oraz na kiedy wyniki ewaluacji mogą być potrzebne.

Lista interesariuszy ma na celu pomóc Ci określić, kto może być zainteresowany Twoją ewaluacją. Zastanów się, kto powinien wziąć udział w ewaluacji i z kim będziesz musiał/a podzielić się wynikami, by Twoje późniejsze rekomendacje zostały wdrożone.

Tabela 11: **Lista interesariuszy**

Potencjalni interesariusze ewaluacji	Tak / Nie
Odbiorcy projektu (obecnie uczestniczący w projekcie)	
Odbiorcy projektu, którzy zakończyli udział w projekcie	
Trenerzy	
Mentorzy	
Centra innowacji (przedstawiciel)	
Akceleratory Biznesu (przedstawiciel)	
Fundusze podwyższonego ryzyka i prywatne spółki kapitałowe	
Personel Projektu	
Coachowie	
Anioły Biznesu	
Badacze	
Lokalne władze administracyjne (przedstawiciel)	
Partnerzy projektu	
Wolontariusze	
Inne instytucje realizujące podobne projekty (przedstawiciel)	
Lokalni pracodawcy	
Kto jeszcze? (*Dodaj te osoby, które odnoszą się do Twojego projektu*)	

Źródło: opracowanie własne

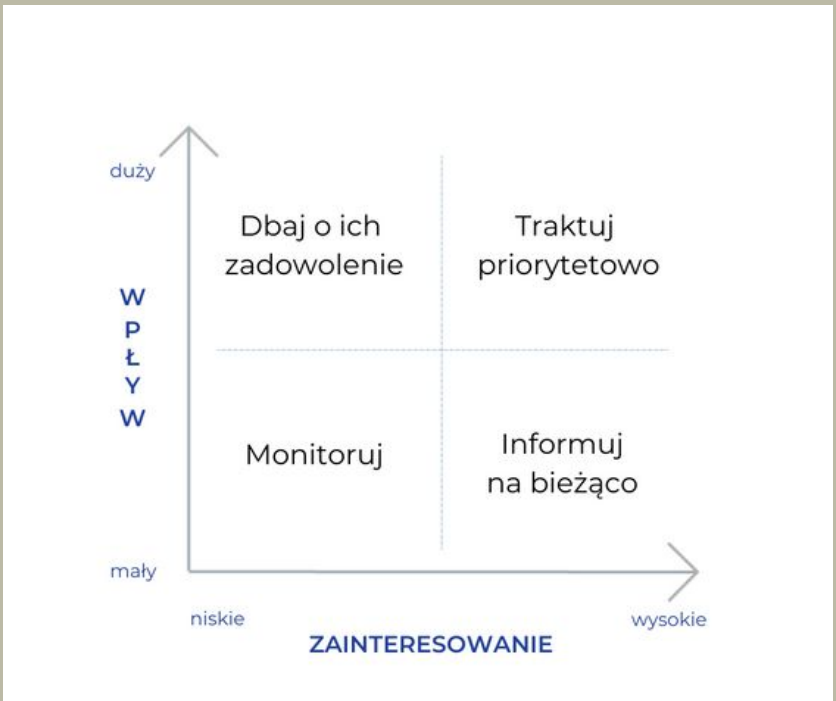
Po zidentyfikowaniu interesariuszy należy również pomyśleć o wartości dodanej, jaką mogą oni wnieść do ewaluacji oraz o ich motywacji do zaangażowania się w ten proces. Na tej podstawie możesz zdecydować o tym, jakie informacje chcesz wykorzystać, jaki będzie Twój kluczowy przekaz oraz jakich kanałów komunikacji użyjesz w swoim projekcie.

Interesariuszy można podzielić na 4 grupy pod względem ich wpływu, zainteresowania i poziomu uczestnictwa w ewaluowanym projekcie (Product plan, b.d.).

Rys. 8: **Schemat „Siatka wpływu"**

1) **Duży wpływ (władza), duże zainteresowanie:** najważniejsi interesariusze. Ich zadowolenie z ewaluacji powinno być traktowane priorytetowo — informuj ich na bieżąco, zapraszaj na ważne spotkania, proś o opinie.

Rys. 9: **Schemat „Siatka wpływu"**



2) **Duży wpływ, niskie zainteresowanie:** ze względu na ich wpływ powinno się pracować nad tym, by byli usatysfakcjonowani. Ale ponieważ nie wykazali większego zainteresowania Twoim projektem, nadmierny kontakt może ich zniechęcić. Należy wziąć pod uwagę częstotliwość kontaktowania się z nimi oraz ilość przekazywanych informacji.

3) **Mały wpływ, duże zainteresowanie:** Powinieneś/aś informować te osoby i regularnie się z nimi kontaktować.

4) **Mały wpływ, niskie zainteresowanie:** informuj te osoby od czasu do czasu, ale nie przesadzaj.

14.4 Metody i narzędzia do wykorzystania w fazie zbierania informacji

Poniżej znajdziesz kilka metod i narzędzi, które możesz wykorzystać w tej fazie ewaluacji.

14.4.1 Identyfikacja odpowiednich metod zbierania potrzebnych informacji

Mając na uwadze cel ewaluacji, określ metody i narzędzia zbierania informacji, które będą najlepiej mu odpowiadać. Podsumowanie każdego rodzaju zbioru narzędzi i metod można znaleźć w Rozdziale 9 „Zbieranie informacji".

Tabela 12: Tabela planowania gromadzenia danych

Pytanie ewaluacyjne	Które informacje są najbardziej istotne do odpowiedzi na pytanie ewaluacyjne?	Jakie informacje będą możliwe do zebrania?	Źródła informacji wewnętrzne (np. dokumentacja projektowa, zespół projektu, beneficjenci projektu), zewnętrzne (np. władze lokalne, lokalne środowisko biznesowe, instytucje edukacyjne)	Do zebrania jakich informacji będziesz potrzebować pomocy?	Kto może Ci pomóc? (np. *kolega, niezależni eksperci, współpracownicy partnera, uczestnicy projektu, ewaluator zewnętrzny*)

Tabela 13: **Lista kontrolna do zidentyfikowania narzędzi, które można użyć do zgromadzenia potrzebnych informacji**

Pytanie ewaluacyjne	Metoda gromadzenia danych	Narzędzie	Od kogo będą zbierane dane?	Kiedy dane będą zbierane?	Gdzie dane będą zbierane?
pytanie ewaluacyjne 1					
pytanie ewaluacyjne 2					
pytanie ewaluacyjne x					

Źródło: opracowanie własne

14.4.2 Potencjał i cele osobiste uczestników – arkusz samooceny

To narzędzie jest ważne dla oceny potencjału i celów uczestników. Pomoże ono znaleźć dla nich odpowiednie miejsce w projekcie, a także wykorzystać ich potencjał. Jest to formularz który może nie być zrozumiały dla wszystkich uczestników (w szczególności dla ofiar przymusowej migracji, jak uchodźców, imigrantów lub osób z niepełnosprawnościami), którzy mogą potrzebować pomocy od instruktorów w udzieleniu odpowiednich informacji.

To narzędzie, jak i oceny osobowości zostały stworzone w oparciu o narzędzia dostępne na platformie mfa-jobnet.de oraz Psychometrics (link www.mfa-jobnet.de i https://www.psychometrics.com) z niezbędnymi modyfikacjami, aby pasowały do naszego modułu ewaluacji. Jednak oryginalne źródło zawiera więcej testów, które mogą pomóc w ocenie zatrudnialności kandydatów

Tabela 14: **Narzędzie samooceny do oceny osobistych potencjałów i celów**

(Źródło: Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (b.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (b.d.))

Edukacja/Umiejętności	
W jakich obszarach byłem/byłam dotychczas aktywny/a w swoim życiu?	
Czego mnie to nauczyło?	
Jakie umiejętności dzięki temu zyskałem/am? Jakie umiejętności rozwinąłem/am w codziennych czynnościach? Jakie kompetencje ogólne zdobyłem/am dzięki doświadczeniom zawodowym i pozazawodowym?	
Jakie posiadam dodatkowe umiejętności, ukończone szkolenia?	
Jakie posiadam dyplomy, certyfikaty itp.?	
Które z moich stopni naukowych są uznawane w kraju?	
Które nie są?	
Gdzie pracowałem/am wcześniej? a) w kraju ojczystym b) w innym państwie UE c) w innych krajach Jakie mam inne doświadczenie zawodowe?	
Co szczególnie mi się spodobało, co mnie interesowało w pracy i podczas szkoleń?	
Jakie mam inne kwalifikacje (np. kursy językowe, szkolenia komputerowe, prawo jazdy itp.)?	
Jakie umiejętności i kompetencje nabyłem/am w różnych miejscach i krajach? (Nie tylko zawodowo, także w życiu codziennym)	
Gdzie z nich korzystam dzisiaj?	
Czego chcę się nauczyć?	
Które z moich umiejętności mogę dobrze wykorzystać w kraju, w którym mieszkam?	
Czy są obszary, w których mam zupełnie inne umiejętności niż obecni koledzy i znajomi?	
Czy jest zawód, który chciałbym/chciałabym teraz podjąć?	
Jeżeli nie: Co chcę robić zamiast tego?	
Jakie miałem/am oczekiwania i pomysły po przybyciu do kraju?	
Co jest inaczej niż się spodziewałem/am?	
Czy jest to a) rozczarowanie? b) wyzwanie dla mnie?	
W jaki sposób kontakty, które posiadam, mogą mi się przydać w realizacji moich pomysłów i planów?	

Samoocena	
Co udało mi się osiągnąć w życiu?	
W czym zawsze byłem/am szczególnie dobry/a?	
Co mi się zawsze podobało?	
Które z moich kompetencji/umiejętności istotnych dla mojego przyszłego życia zawodowego chcę dalej rozwijać? W czym chcę być jeszcze lepszy/a?	
Czego w ogóle nie lubię robić?	
Które z moich umiejętności były szczególnie pomocne/ważne/skuteczne podczas mojego pobytu w tym kraju?	
Ocena zewnętrzna	
Jakie zdolności/mocne strony widzą we mnie inni?	
Czym udało mi się zainspirować innych? Czym udało mi się zaimponować innym?	
Za co otrzymałem/am wiele pochwał/uznania?	
Praca	
Jakie 5 cech powinna mieć praca, by do mnie pasowała?	
Jak konkretnie wyobrażam sobie moją przyszłą pracę? Gdzie? Z kim? Na czym dokładnie polega moja praca?	
Jaki jest mój cel?	
Co mogę zrobić by osiągnąć swój cel?	
W czym potrzebuję pomocy/wsparcia? Czego dokładnie potrzebuję?	
Jakie trudności/przeszkody mogą pojawić się na mojej drodze?	
WIEK:	
PŁEĆ:	

Źródło: Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (b.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (b.d.).

14.4.3 Arkusz samooceny: Umiejętności społeczne i wartości

Ten arkusz jest odpowiedni do pomiaru kompetencji społecznych i postaw uczestników przed i po projekcie, w celu oceny ich postępów. Należy jednak zauważyć, że nie jest to jedyne narzędzie pomiaru postępów, ponieważ może być subiektywne, a zmiana mierzona w ten sposób może wykazywać spadek tylko dlatego, że szkolenia uświadomiły beneficjentom ich słabości w określonych obszarach. Jednak samoocenę można uzupełnić innymi formami oceny zewnętrznej dokonywanej przez personel projektu (np. trenerów, mentorów, psychologów).

Tabela 15: **Arkusz samooceny do oceny umiejętności społecznych i wartości**

++ jest bardziej prawdziwy; + jest prawdziwy; - jest mniej prawdziwy; -- jest fałszywy

Imię i nazwisko:
Data:

Źródło: Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

Umiejętności społeczne					
Umiejętności komunikacyjne	++	+	0	-	--
Zwracam uwagę na to, co i jak mówią inni.					
Ludzie mówią mi, że dobrze ich rozumiem.					
Nawet w większych grupach potrafię wyrazić swoją opinię w sposób zrozumiały dla każdego.					
Praca w zespole	++	+	0	-	--
Zależy mi na tym, aby zespół dobrze działał: dlatego dzielę się ważnymi doświadczeniami i wiedzą.					
Ale lubię też, kiedy mogę uczyć się od innych.					
Jeżeli jest to ważne dla grupy, mogę odstawić na bok moje osobiste zainteresowania.					
Aktywnie uczestniczę w pracy grupowej, m.in zastanawiając się, jak najlepiej rozdzielić pracę.					
Umiejętność radzenia sobie z konfliktami	++	+	0	-	--
Zanim się czymś zdenerwuję, wolę o tym spokojnie porozmawiać.					
Nie mam problemu z tym, że inni mają inne zdanie niż ja.					
Umiem z łatwością stwierdzić w rozmowach, czy jest to problem merytoryczny, czy też dwie osoby po prostu się ze sobą nie dogadują.					
Kiedy pojawiają się konflikty, pracuję nad rozwiązaniem, które będzie pasowało wszystkim (moim celem nie jest moja wygrana).					

Zdolność do przyjmowania krytyki	++	+	0	-	--
Jeśli ktoś krytykuje moją pracę lub moje zachowanie, zastanawiam się czy może mieć rację.					
Jeśli mam coś do zarzucenia komuś innemu, wyjaśniam to bardzo konkretnie, przyjaznym tonem.					
Rozumiem, że inni ludzie czasami popełniają błędy.					
Relacje z innymi ludźmi	++	+	0	-	--
Lubię poznawać nowych ludzi.					
Zwykle zachowuję spokój i obiektywizm, nawet gdy inni mnie denerwują.					
Jeśli zauważę, że ktoś się denerwuje, mogę go uspokoić.					
Wartości osobiste					
Niezawodność	++	+	0	-	--
Zawsze przychodzę punktualnie na spotkania.					
Jeżeli nie mogę pojawić się na spotkaniu, informuję o tym odpowiednio wcześniej.					
Zawsze dotrzymuję terminów .					
Nie muszę być stale nadzorowany/a: jeśli mam zadanie, to sam/a myślę o jego wykonaniu.					
Odpowiedzialność	++	+	0	-	--
Oczywiście biorę odpowiedzialność za to, co robię.					
Dbam o swoje zdrowie.					
Bardzo uważam, by nikogo nie narazić na niebezpieczeństwo.					
Z dużą starannością traktuję powierzony mi sprzęt lub materiały.					

14.4.4 Kwestionariusz samooceny własnych kompetencji

Ten arkusz służy do pomiaru kompetencji społecznych i postaw uczestników przed i po projekcie, w celu oceny ich postępów. Należy jednak zauważyć, że nie jest to jedyne narzędzie pomiaru postępów, ponieważ może być subiektywne, a zmiana mierzona w ten sposób może wykazywać spadek tylko dlatego, że szkolenia uświadomiły beneficjentom ich słabości w określonych obszarach.

+++ bardzo prawdziwe; ++ prawdziwe; + mniej prawdziwe.

Tabela 16: **Arkusz samooceny własnych kompetencji**

Źródło: Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

1) Samodzielność			
Niezależność	+++	++	+
Sam/a podejmuję decyzje			
Formułuję własną opinię i ją przedstawiam			
Biorę odpowiedzialność za swoje działania			
Planuję i wykonuję pracę bez pomocy z zewnątrz			
W razie potrzeby zwracam się po pomoc z zewnątrz			
Potrafię domagać się uznania			
Elastyczność	+++	++	+
Potrafię dostosować się do nowych sytuacji			
Potrafię wykonywać różne zadania jednocześnie			
Jestem otwarty/a na nowe lub nietypowe pomysły			
Mogę z łatwością przełączyć się z jednego zadania na drugie.			
Kreatywność	+++	++	+
Potrafię znaleźć rozwiązanie problemu			
Umiem sobie pomóc			
Próbuję nowych możliwości			
Mam kreatywne pomysły			
Mogę osiągnąć wiele małymi środkami.			
2) Kompetencje społeczne	+++	++	+
Umiejętności komunikacyjne			
Wyrażam się jasno w mowie i piśmie			
Pytam gdy czegoś nie rozumiem			
Umiem słuchać			
Nie oceniam i nie wyciągam pochopnych wniosków			
Umiejętność radzenia sobie z konfliktami	+++	++	+
Umiem powiedzieć nie			
Akceptuję ocenę innych			
Potrafię oferować konstruktywną krytykę i odpowiednio reagować na krytykę			
Rozpoznaję napięcie i potrafię o nim mówić			

Radzę sobie z moimi mocnymi i słabymi stronami			
Umiejętność pracy w zespole	+++	++	+
Akceptuję podjęte decyzje			
Razem z innymi wypracowuję rozwiązanie			
Mogę też stać z tyłu w grupie			
Dzielę odpowiedzialność za wyniki pracy			
Mogę wziąć na siebie odpowiedzialność w grupie			
3) Kompetencje merytoryczne			
Nauka i technika pracy	+++	++	+
Wiem gdzie i jak mogę uzyskać informacje			
Umiem się skoncentrować			
Jestem konsekwentny/a			
Właściwie oceniam swoje możliwości			
Organizacja pracy	+++	++	+
Tworzę plan pracy i kontroluję go			
Rozpoznaję powiązania w mojej pracy			
Przewiduję konsekwencje i potrafię je oszacować			
Rozumiem sedno spraw, którymi się zajmuję			
4) Kompetencje zawodowe			
Wiedza ekspercka	+++	++	+
Znam terminy techniczne			
Znam reguły i normy mojej pracy			
Posiadam wiedzę techniczną/językową			
Mam dobre wykształcenie			
Wiedza praktyczna	+++	++	+
Wdrażam specjalistyczną wiedzę			
Prawidłowo wykonuję pracę			
Wnoszę do mojej pracy to, czego się nauczyłem/am wcześniej			
RAZEM			

14.4.5 Testy do pomiaru rozwoju umiejętności

Istnieje szereg testów, które mogą być wykorzystane do oceny umiejętności przedsiębiorczych beneficjentów działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży (założycieli start-upów). Mierzenie umiejętności uczestników pomaga w planowaniu i optymalizacji projektu.

Te testy psychometryczne zostały opracowane na podstawie narzędzi dostępnych na platformach www.mfa-jobnet.de oraz https://www.psychometrics.com, wraz z niezbędnymi modyfikacjami, dopasowanymi do tego modułu ewaluacji. Jednak oryginalne źródło zawiera więcej testów, które mogą pomóc w ocenie zatrudnialności kandydatów.

Poniżej przedstawiamy kilka testów, z których możesz skorzystać:

- test inspiracji
- test świadomości
- test umiejętności
- test sieci

Test inspiracji (TI)

Każdy projekt z zakresu przedsiębiorczości ma inne wymagania dotyczące jego pomyślnej realizacji. Test inspiracji pozwala określić, jak ważna jest zgodność osobowości potencjalnego uczestnika z wymaganiami projektu oraz planowanymi rezultatami. Wyniki testów mogą być również wykorzystane do zbadania, w jakim stopniu projekt danego uczestnika/czki (np. pomysł na biznes) spełnia wymagania programu.

Testy inspiracji można przeprowadzić w formie wywiadów indywidualnych lub praktycznych ćwiczeń w zespołach.

Korzyści TI
TI zapewnia kompleksowy pomiar osobowości uczestników, jednocześnie pokazując, w jaki sposób będą:

- realizować swój projekt
- komunikować się z innymi
- rozwiązywać problemy
- zarządzać zmianami
- radzić sobie ze stresem

Przykładowe pytania do wywiadu

ENERGIA I MOTYWACJA

Energia i motywacja

- Opowiedz mi o projekcie, nad którym wcześniej pracowałeś/aś, a który wymagał dużo energii i zaangażowania. Jakie były twoje obowiązki? Jaki był efekt końcowy?

- Wymień niektóre z najbardziej wymagających rzeczy, które zrobiłeś/aś. Jak sobie z nimi poradziłeś/aś?
- Wszystkim w pewnym momencie kończy się energia, dlatego opowiedz proszę o czasie, w którym musiałeś pracować nad zbyt wymagającym zadaniem. Co zrobiłeś/aś? Co zdarzyło się na końcu?

Ambicja

- Opowiedz mi o czasie, kiedy musiałeś/aś ciężko rywalizować, by odnieść sukces.
- Opowiedz mi o kilku trudnych celach, które sobie wyznaczyłeś/aś i jak je osiągnąłeś/aś?
- Opisz sytuację, w której, aby odnieść sukces, przyjąłeś/aś postawę niekonkurencyjną.
- Czy kiedykolwiek miałeś/aś do czynienia z projektem, w którym było niewiele miejsca na progres? Jak to było?

Przywództwo

- Jakie masz doświadczenie z kierowaniem ludźmi? Jak to wyglądało? Co było pozytywnego w tym doświadczeniu? Co byś zrobił/a inaczej? Jak mogłeś/aś być skuteczniejszym liderem?
- Opowiedz mi o sytuacji, w której musiałeś przekonać ludzi do podążania za tobą. Co zrobiłeś/aś? Czy udało ci się zachęcić ludzi do współpracy?
- Opowiedz mi o sytuacji, w której napotkałeś/aś trudności ze swoim zespołem. Jakie były trudności i jak je przezwyciężyłeś/aś?
- W jakim momencie przejąłeś/aś rolę lidera bez pytania?
- Podaj przykład trudnej roli lidera, którą przyjąłeś/aś.
- Opowiedz mi o sytuacji, w której musiałeś/aś podążać cudzym tropem.

PROCES TI:

Wyniki testów inspiracji dla kandydatów/ek do udziału w projekcie mogą posłużyć jako benchmark (punkty odniesienia) dla Twojego projektu. Na podstawie testów można ocenić wyniki beneficjentów i sporządzić raport.

- Określ listę kryteriów (benchmark). Jednym z najskuteczniejszych sposobów ich identyfikacji jest zebranie informacji od osób, które dobrze znają projekt. Te osoby mogą określić wiedzę, umiejętności i cechy uczestników/czek potrzebne do odniesienia sukcesu w projekcie.
- Oceń uczestników/ek, używając do tego odpowiednich narzędzi
- Po zakończeniu testu inspiracji, obserwator może sporządzić raport, który wskaże, w jakim stopniu cechy osobowości uczestnika odpowiadają wymaganiom działań projektowych.

Raport TI zawiera między innymi: ogólną ocenę zgodności kandydata/ki (stopnia ich dopasowania) z działaniami projektowymi, ustaloną w oparciu o przyjęte dla projektu kryteria porównawcze (benchmarki), profil uczestnika, który pomaga zidentyfikować konkretne obszary dopasowania lub niedopasowania uczestników/ek oraz pogłębiony opis narracyjny dotyczący zachowań uczestników w środowisku pracy, pomagający określić obszary wymagające dalszego zbadania podczas kolejnych wywiadów oraz sprawdzić, czy udzielone przez uczestnika/czkę odpowiedzi są wiarygodne (a nie np. nadmiernie pozytywne).

Opracowano na podstawie Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

Test świadomości (AT – Awareness Test)

Działania wspierające przedsiębiorczość młodzieży mają na celu rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych. Dlatego też celem tego testu jest przedstawienie przeglądu różnych kompetencji i umiejętności miękkich, które mogą być rozwijane za pomocą środków poddanych ewaluacji i testowanych umiejętności.

1. **Samozarządzanie** — gotowość do przyjęcia odpowiedzialności, elastyczność, odporność, samodzielność, odpowiednia asertywność, zarządzanie czasem, gotowość do poprawy wyników zespołu w oparciu o informacje zwrotne i refleksyjne uczenie się.
2. **Praca zespołowa** — szacunek do innych, współpraca, negocjacje, przekonywanie, udział w dyskusji, świadomość współzależności z innymi.
3. Tolerancja/wrażliwość kulturowa — zdolność poszanowania osób z innych kultur, niedyskryminowanie ich.
4. **Świadomość biznesowa** — podstawowe zrozumienie kluczowych czynników sukcesu biznesowego, znaczenia satysfakcji klienta i budowania jego lojalności.
5. **Myślenie krytyczne** — obiektywne zbieranie i analizowanie informacji, wyciąganie uzasadnionych wniosków.
6. **Rozwiązywanie problemów** — analizowanie faktów i okoliczności w celu ustalenia przyczyny problemu, identyfikacji i wyboru odpowiednich rozwiązań.
7. **Komunikacja** — umiejętność skutecznego dostosowywania komunikatów do celu i odbiorców, korzystanie z najlepszych dostępnych narzędzi do ich komunikowania.
8. **Zarządzanie czasem** — umiejętność planowania i organizowania czasu pomiędzy różnymi czynnościami.
9. **Elastyczność** — umiejętność pracy w stale zmieniającym się środowisku i chęć poszukiwania rozwiązań typu win-win.
10. **Odporność** — zdolność do pracy pod presją.
11. **Efektywność** — zastosowanie zasady 80/20 i innych technik w celu uzyskania wyższych wyników w krótszym czasie. Przełączanie się między różnymi obowiązkami i robienie postępów z dnia na dzień.
12. **Networking** — rozwijanie sieci ułatwia tworzenie możliwości biznesowych, zawieranie umów partnerskich, znajdowanie podwykonawców lub przyszłych pracowników. Poszerza horyzonty PR, niosąc właściwy przekaz na wszystkich frontach.
13. **Branding** — budowanie spójnej marki osobistej i biznesowej dopasowanej do właściwych odbiorców.
14. **Sprzedaż** — wygoda w prowadzeniu działań informacyjnych i tworzeniu nowych możliwości biznesowych. Znalezienie odpowiednich kanałów sprzedaży, które zapewniają lepszą konwersję i duże inwestycje w ich rozwój. Budowanie lejków sprzedażowych i przewidywalnych możliwości wzrostu przychodów.

Pomoc beneficjentowi w zrozumieniu jego typu osobowości jest pierwszym krokiem do jego osobistego i przedsiębiorczego rozwoju. AT pomaga beneficjentom zrozumieć ich mocne strony, preferowany styl pracy, a ostatecznie pomaga im dostrzec ich potencjał. Używany indywidualnie, by zapewnić samoświadomość i jasność celu, AT pomaga również w lepszym zrozumieniu i docenieniu zespołów, co umożliwia ich lepszą współpracę.

AT można przeprowadzać podczas wywiadów indywidualnych lub podczas ćwiczeń praktycznych w zespołach.

Korzyści AT:

- Lepsze zrozumienie siebie i innych
- Poprawa umiejętności komunikacyjnych
- Umiejętność zrozumienia i zmniejszenia konfliktu
- Znajomość własnego stylu pracy, jego mocnych stron i obszarów rozwoju.

Pytania do wywiadu

ZAUFANIE SPOŁECZNE

Jeżeli projekt wymaga od jednostki pewności siebie i swobody w kontaktach z ludźmi we wszelkiego rodzaju sytuacjach społecznych, zastanów się nad niektórymi z następujących pytań:

- Podaj proszę przykład sytuacji, w której musiałeś/aś wchodzić w interakcje z grupą nieznajomych podczas pełnienia funkcji związanej z Twoją pracą. Co zrobiłeś/aś? Jaki był rezultat?
- Opowiedz mi proszę o sytuacji, w której musiałeś/aś wykazać się zaufaniem społecznym, aby osiągnąć cel.

PERSWAZJA

eśli projekt wymaga osoby, która czuje się komfortowo w negocjacjach, sprzedaży, wywieraniu wpływu i próbach przekonywania ludzi lub zmiany punktu widzenia, zastanów się nad niektórymi z następujących pytań:

- Podaj proszę przykład sytuacji, kiedy namówiłeś/aś innych do zakupu. Co zrobiłeś/aś, żeby ich przekonać?
- Opowiedz mi o sytuacji, w której zmieniłeś/aś czyjeś zdanie. Co zrobiłeś/aś lub powiedziałeś/aś, co sprawiło, że przyjęli Twoją perspektywę?
- Wymień czas, w którym negocjowałeś/aś, aby uzyskać to, czego chciałeś/aś. Jaki był rezultat?

INICJATYWA

Jeśli projekt wymaga osoby inicjującej identyfikowanie nowych możliwości i podejmowanie wyzwań, zastanów się nad niektórymi z poniższych pytań:

- Podaj proszę przykład sytuacji, w której ukończyłeś/aś projekt bez wsparcia innych. Jaki był wynik?
- Opowiedz mi o zidentyfikowanej przez Ciebie możliwości, którą inni przegapili.
- Opisz kilka nowych wyzwań, które podjąłeś/podjęłaś bez zachęty ze strony innych.
- Wymień kilka nowych obowiązków, które podjąłeś/podjęłaś dobrowolnie.
- Kiedy zidentyfikujesz potencjalną szansę, czego potrzebujesz, zanim zaczniesz nad nią pracować?
- Co wolisz, stałe czy często zmieniające się obowiązki projektowe i dlaczego?
- Opowiedz mi o niektórych okazjach, w których wykazałeś/aś inicjatywę.
- Podaj mi kilka przykładów, kiedy wykazałeś/aś inicjatywę.

Opracowano na podstawie Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) and Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

Test umiejętności miękkich (SST — Soft-skills test)

Ten test pokazuje trudności w rozwijaniu kompetencji wymienionych w teście świadomości i w konsekwencji proponuje konkretną bazę wiedzy (lekcje), która może pomóc w rozwiązaniu tego problemu.

SST służy do pomocy uczestnikom i członkom ich zespołu w zapoznaniu się ze stylami konfliktów, z identyfikacją potencjalnych wyzwań oraz wyznaczeniem celów dotyczących tego, jak powinni radzić sobie z konfliktami jako grupa. W przypadku istniejących zespołów, SST pomaga członkom zespołu zrozumieć różne zachowania konfliktowe występujące w zespole, a także zidentyfikować wyzwania zespołu w zarządzaniu konfliktem i znaleźć konstruktywne sposoby radzenia sobie z tymi wyzwaniami.

SST można przeprowadzać w formie wywiadów indywidualnych lub ćwiczeń praktycznych w zespołach.

SST opisuje pięć różnych trybów konfliktu i umieszcza je w dwóch wymiarach:

- **Asertywność** — stopień, w jakim osoba stara się zaspokoić własne potrzeby.
- **Kooperatywność** — stopień, w jakim dana osoba stara się zaspokoić potrzeby innych osób.

Korzyści z SST - Dlaczego organizacje korzystają z SST?

- Łatwy do wypełnienia krótki kwestionariusz zajmuje tylko kilka minut i można go przeprowadzić online przed szkoleniem lub w formie papierowej na miejscu.
- Zapewnia pragmatyczne, sytuacyjne podejście do rozwiązywania konfliktów, zarządzania zmianą, rozwoju przywództwa, komunikacji, utrzymania uczestników i nie tylko.
- Umożliwia Twojej organizacji rozpoczęcie produktywnego dialogu na temat konfliktów.
- Może być używany jako samodzielne narzędzie przez pojedyncze osoby, w procesie grupowego uczenia się, jako część zorganizowanego warsztatu projektu szkoleniowego.

Pytania do wywiadu

RZETELNOŚĆ

Jeśli szukasz uczestników (beneficjentów) o wysokim poziomie niezawodności, zastanów się nad kilkoma z poniższych pytań:

- Opowiedz mi o projekcie, którego nie udało Ci się ukończyć na czas. Co się stało? Co zrobiłbyś/zrobiłabyś inaczej?
- Czy czujesz się komfortowo zostawiając projekt niedokończony, jeśli pojawi się coś innego?
- Podaj proszę przykład zadania, które musiałeś/aś wykonać poza normalnymi godzinami pracy. Jak wyglądało to doświadczenie?
- Czy możesz opisać czas, kiedy musiałeś/aś zmienić priorytety i pozostawić niedokończone zadanie, nad którym pracowałeś/aś? Co się stało? Jak wykonałeś/aś pierwsze zadanie?
- Wymień czas, w którym wykonanie zadania było dla Ciebie trudne. Co się stało i jak rozwiązałeś/aś te trudności?
- Opisz proszę czas, w którym musiałeś/aś bardzo ciężko pracować, aby wykonać swoje zadania zgodnie z harmonogramem.

TRWAŁOŚĆ

Jeśli projekt potrzebuje kogoś o wysokim poziomie wytrwałości, zastanów się nad kilkoma z poniższych pytań:

- Opowiedz mi proszę o trudnym zadaniu, które niedawno wykonałeś/aś. Co je utrudniło? Jak poradziłeś/aś sobie z tymi przeszkodami/trudnościami?
- Opisz proszę czas, kiedy miałeś/aś do wykonania wiele nudnych/nieciekawych zadań. Jak się zmotywowałeś/aś?
- Podaj proszę przykład projektu, z którego zrezygnowałeś/aś, ponieważ nie był już wart jego ukończenia.
- Opowiedz mi proszę o sytuacji, w której wykazałeś/aś się dużą wytrwałością.
- Opowiedz o niektórych przeszkodach, które pokonałeś/aś, a które wymagały dużo wytrwałości.
- Podaj przykład czegoś, z czego zrezygnowałeś/aś ponieważ uznałeś/aś, że nie jest to warte wysiłku.

eśli projekt obejmuje głównie zadania, które można szybko wykonać i ma niewiele przeszkód do pokonania, zastanów się nad niektórymi z poniższych pytań:

- Podaj proszę przykład projektu, z którego zrezygnowałeś/aś, ponieważ nie był wart zasobów potrzebnych do jego ukończenia.
- Opisz czas, kiedy miałeś do wykonania dużo nudnej pracy. Jak się zmotywowałeś/aś?
- Czy pracowałeś/aś kiedykolwiek nad projektem, który wymagał jedynie łatwej pracy bez wyzwań? Jak to było dla Ciebie? Było to przyjemne/nieprzyjemne?

DBAŁOŚĆ O SZCZEGÓŁY

Jeśli projekt obejmuje zadania wymagające wielu szczegółowych informacji lub badań, zastanów się nad poniższymi pytaniami:

- Opisz projekt, nad którym pracowałeś/aś i który wymagał dużo szczegółowej pracy.
- Jaka jest najbardziej szczegółowa praca, którą musiałeś/aś wykonać?
- Co jest gorsze dla Ciebie: opóźnienie projektu, czy ukończenie go na czas z niedoskonałościami?
- Jakie zadania, które musiałeś/aś wykonać w przeszłości, wymagały od Ciebie zwracania wyjątkowej uwagi na szczegóły?

Jeśli projekt nie wiąże się z badaniem wielu szczegółowych prac, ale wymaga kogoś, kto skupia się na globalnych problemach, najlepszych praktykach lub kwestiach, zastanów się nad niektórymi z poniższych pytań:

- Opowiedz proszę o sytuacji, kiedy zignorowałeś/aś szczegóły i skupiłeś/aś się na szerszej perspektywie.
- Opowiedz mi o czasie, kiedy ludzie z Twojego zespołu zbytnio skupiali się na szczegółach i przegapili szerszą perspektywę. Co zrobiłeś/aś, aby pomóc im ją ujrzeć? Czy istnieje coś takiego jak spędzanie zbyt dużo czasu skupiając się na szczegółach?
- Jakie masz doświadczenie w określaniu strategii/przejęciu szerszej perspektywy/wyznaczaniu dużych celów i priorytetów?

DPRZESTRZEGANIE ZASAD

Jeśli projekt związany jest z wieloma procedurami operacyjnymi, których należy ściśle przestrzegać, rozważ kilka z poniższych pytań:

- Opisz swoje dotychczasowe doświadczenia związane z pracą w bardzo ustrukturyzowanym, związanym z regułami środowisku.
- Opisz swoje doświadczenia związane z pracą w środowisku bez struktur i zasad pracy.
- Czy możesz opowiedzieć o sytuacji, w której musiałeś/aś zignorować zasady lub procedury, aby pomyślnie wykonać swoją pracę?
- Jak ustalasz, kiedy zignorować procedury/zasady? Czy są sytuacje, w których uważasz, że należy ich cały czas przestrzegać? Jak dochodzisz do tego, że nadchodzi ten czas?

Jeśli projekt ma niewiele procedur lub zasad, lub nie ma ich wcale, i wymaga od jednostki określenia najlepszego sposobu wykonania swoich zadań, zastanów się nad niektórymi z następujących pytań:

- Opowiedz mi o niektórych nieskutecznych zasadach, które wciąż były przestrzegane w poprzednim centrum innowacji lub inkubatorze przedsiębiorczości.
- Czy możesz opowiedzieć mi o sytuacji, w której musiałeś/aś zignorować zasady lub procedury, aby pomyślnie wykonać swoje zadania?
- Jak ustalasz czy procedury/zasady mogą być zignorowane? Czy są sytuacje, w których uważasz, że należy ich cały czas przestrzegać? Jak określasz, że to dobry moment by to zrobić?
- Jak często spotykasz się z zasadami/procedurami, które Twoim zdaniem nie powinny już obowiązywać?
- Jak komfortowo czujesz się w pracy nad zadaniami bez wcześniejszego otrzymania wskazówek/instrukcji? Czy chciałbyś/chciałabyś otrzymać informację zwrotną, aby upewnić się, że prawidłowo wykonujesz swoje zadania?

PLANOWANIE

Jeśli projekt obejmuje dużo krótko- i długoterminowego planowania, zastanów się nad niektórymi z następujących pytań:

- Opowiedz mi o wykonanym zadaniu, które wymagało dużo planowania
- Podaj przykład długoterminowego celu lub planu, który ustanowiłeś. Czy zrealizowałeś/aś swoje cele?

Opracowano na podstawie Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) oraz Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

Test networkingowy (NT — networking test)

Głównym jego celem jest usprawnienie działań w zakresie tworzenia sieci kontaktów i wymiany wiedzy w ramach działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży, co umożliwi tworzenie skutecznych ekosystemów innowacji w całej Europie.

Korzyści NT?

- Łączy Twoje zainteresowania i preferencje z różnymi zadaniami, ustawieniami projektów i karierami.
- NT daje wyniki, z których możesz skorzystać, jeśli dopiero zaczynasz swoją działalność.

NT odbywa się w formie wywiadów indywidualnych lub praktycznych ćwiczeń w zespołach.

Pytania do wywiadu

STYL ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

- INNOWACJA

Jeśli projekt wymaga kreatywnej i innowacyjnej osoby, zastanów się nad kilkoma z poniższych pytań:

- Opowiedz mi o problemie, który udało Ci się rozwiązać w innowacyjny sposób.
- Wymień oryginalne/kreatywne/nowe rozwiązanie, które wymyśliłeś/aś, aby rozwiązać problem.
- Rozwiązując problem, najpierw patrzysz na to, co było zadaniem w przeszłości, czy też wymyślasz zupełnie nowe rozwiązanie?
- Jakie są zalety/wady korzystania z istniejących rozwiązań?
- Jakie były Twoje najbardziej kreatywne pomysły na zadanie?
- Kiedy czegoś nie rozumiesz, pytasz, dopóki nie zrozumiesz?
- Czy często kwestionujesz to, co jest uważane za normalne?
- Lubisz obserwować ludzi? Czy często kwestionujesz to, co jest uważane za normalne?
- Lubisz obserwować to, co się dzieje na świecie w ramach innowacji?
- Czy obserwujesz jak ludzie zachowują się w sytuacjach, które mogą mieć wpływ na Twój start-up (np. gdzie i jak jeść, pić, ubierać się, robić zakupy itp.)? Czy obserwujesz otaczający Cię świat? Czy przychodzą Ci do głowy pomysły na nowe produkty i usługi?
- Czy jesteś żądny/a przygód, szczęśliwy/a, szukasz nowych doświadczeń?

Jeśli projekt nie bardzo wymaga rozwiązywania problemów, lub problemy wymagają jedynie stopniowych zmian lub praktycznych rozwiązań, rozważ niektóre z poniższych pytań:

- Czy rozwiązując problem, najpierw przyglądasz się temu jak był on rozwiązywany w przeszłości,, czy też wymyślasz zupełnie nowe rozwiązanie?
- Jaką wartość dostrzegasz w trzymaniu się ustalonych sposobów wykonywania zadania?
- Jakie są zalety/wady korzystania z wcześniejszych rozwiązań?
- Jakie były niektóre z Twoich najbardziej praktycznych rozwiązań problemów zadaniowych?
- Czy możesz określić się jako osoba innowacyjna lub praktyczna?

MYŚLENIE ANALITYCZNE

Jeśli projekt wymaga przeanalizowania dużej ilości informacji i podejścia do podejmowania decyzji, które jest logiczne, ostrożne i przemyślane, zastanów się nad niektórymi z następujących pytań:

- Ile informacji potrzebujesz aby poczuć się komfortowo podejmując decyzję? Jak zdobywasz te informacje?
- Opowiedz mi o swojej decyzji, którą podjąłeś/podjęłaś poprzez obszerne zbieranie informację i omawianie jej z innymi. Jak to poszło? Czy musiałeś/aś być tak ostrożny/a jak byłeś/aś, czy mogłeś/aś podjąć decyzję szybciej?
- Czy Twoi znajomi opisaliby Cię jako osobę analityczną i wyrachowaną, czy intuicyjną i spontaniczną? Jak sądzisz, dlaczego?
- Jaki proces przechodzisz, zanim podejmiesz decyzję?
- Opowiedz mi o ważnej decyzji, którą musiałeś/aś szybko podjąć.

Jeśli projekt wymaga szybkiego podejmowania decyzji, które nie pozwala na obszerne zebranie informacji, zastanów się nad kilkoma z poniższych pytań:

- Jak dużo informacji potrzebujesz aby poczuć się komfortowo podejmując decyzję? Jak zdobywasz te informacje?
- Opowiedz mi proszę o decyzji, którą podjąłeś/podjęłaś na podstawie swoich przeczuć. Jak poszło? Jak komfortowo podejmujesz decyzje w ten sposób?
- Czy Twoi znajomi opisaliby Cię jako osobę analityczną i wyrachowaną, czy intuicyjną i spontaniczną? Jak sądzisz, dlaczego?
- Kiedy musiałeś/aś polegać na swojej intuicji, aby podjąć decyzję?

RADZENIE SOBIE Z PRESJĄ I STRESEM

SAMOKONTROLA

Jeśli projekt wymaga od osoby (beneficjenta) wysokiego poziomu samokontroli, należy rozważyć niektóre z poniższych pytań:

- Co robisz, gdy jesteś sfrustrowany/a innymi? Opowiedz mi o sytuacji, kiedy byłeś/aś sfrustrowany członkiem/inią zespołu.
- Podaj proszę przykład, kiedy zachowałeś/aś spokój w trudnej sytuacji.
- Podaj proszę przykład sytuacji, w której byłeś zły/a na kogoś podczas zadania. Co zrobiłeś/aś?
- Opisz swoje poprzednie zadanie, podczas którego miałeś/aś do czynienia ze zdenerowanymi ludźmi.
- Jakie masz doświadczenie w kontaktach ze zirytowanymi klientami?
- Opowiedz proszę o sytuacji, w której miałeś/aś do czynienia ze zdenerwowanym klientem. Co zrobiłeś/aś? Jakie były efekty? Jak się potem czułeś/aś?

TOLERANCJA NA STRES

Jeśli projekt wymaga regularnych wyników przy wysokim poziomie stresu, rozważ kilka z poniższych pytań:

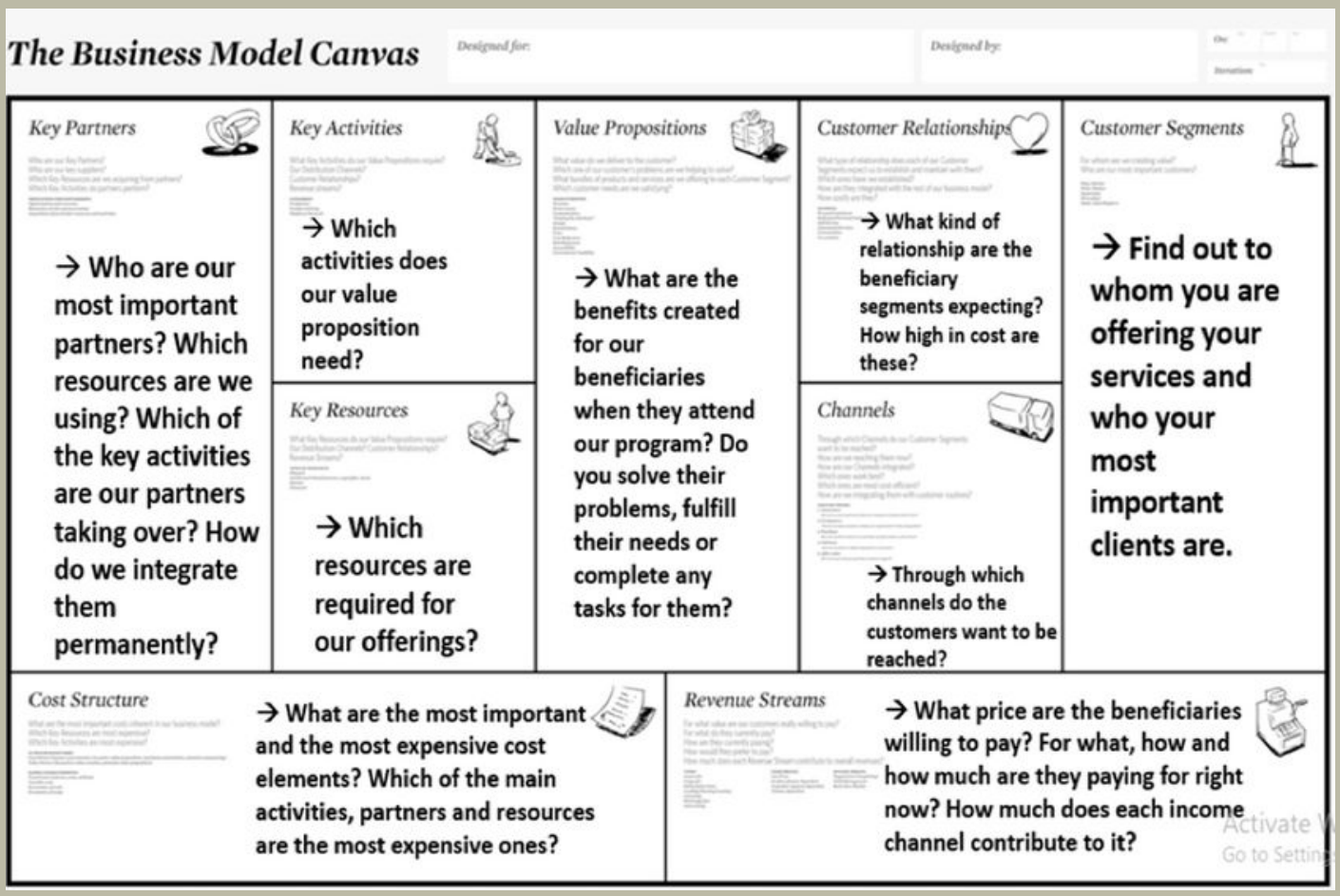
- Co robisz, aby złagodzić stres?
- Jak tolerujesz stres?
- Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś/aś wykonać zadanie w dużym stresie.
- Jakie rodzaje aktywności są dla Ciebie stresujące?
- Opowiedz o czasie, w którym miałeś/aś trudności z radzeniem sobie ze stresującymi zadaniami. Co zrobiłeś/aś, żeby przetrwać ten czas?
- Z jakim rodzajem stresu trudno sobie radzisz?
- Czy istnieją stresujące czynności, z którymi nie możesz sobie poradzić? Wymień je.
- Co uważasz za najbardziej stresujące?
- Pod jakim rodzajem skrajnego stresu musiałeś/aś wykonywać zadania?
- Jakie były niektóre z najbardziej stresujących rzeczy, w które byłeś/aś zaangażowany/a?

Opracowano na podstawie Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) oraz Psychometrics Canada Ltd. (n.d.).

14.4.6 Szablon modelu biznesowego — Business Model Canvas

Business Model Canvas jest dobrym narzędziem do oceny start-upu na początku i na końcu projektu — służy do pomiaru rozwoju biznesu.

Rys. 10: **Business model canvas**



Źródło: Strategyzer, n.d.

Jak używać BMC?

Business Model Canvas służy jako punkt wyjścia i pomaga start-upom w zwróceniu uwagi na wszystkie ważne aspekty rozwoju pomysłu biznesowego. Szablon jest podsumowaniem pomysłu/modelu. Poniższe pytania powinny pomóc im ocenić pomysł z różnych perspektyw.

Podsumowanie kroków dotyczących sposobu wykorzystania szablonu biznesplanu do oceny działań w ramach projektu wspierającego przedsiębiorczość:

<u>Rozwój pomysłu na biznes/projekt z punktu widzenia start-upu:</u>

- Który pomysł/plan jest dla mnie najlepszy?
- Co go wyróżnia spośród innych?

<u>Wymagania założyciela</u>

- Jakie są moje umiejętności, mocne i słabe strony?
- Jakich partnerów mam, czy ich potrzebuję?

<u>Przegląd rynku</u>

- Jaka jest moja grupa docelowa i czego potrzebują ci ludzie?
- Co oferują moi konkurenci?

Dobre strategie marketingowe i dystrybucji

- Jak mogłaby wyglądać dobra reklama?
- Jaki jest mój obszar działania i drogi dystrybucji?
- Czy mam dobrą strategię cenową?

Założenie organizacji/firmy

- Ilu pracowników potrzebuję i jakie powinny być ich umiejętności/kwalifikacje?
- Jak wygląda forma prawna mojej firmy?

Analiza i rozważenie możliwych szans i zagrożeń

Finansowanie

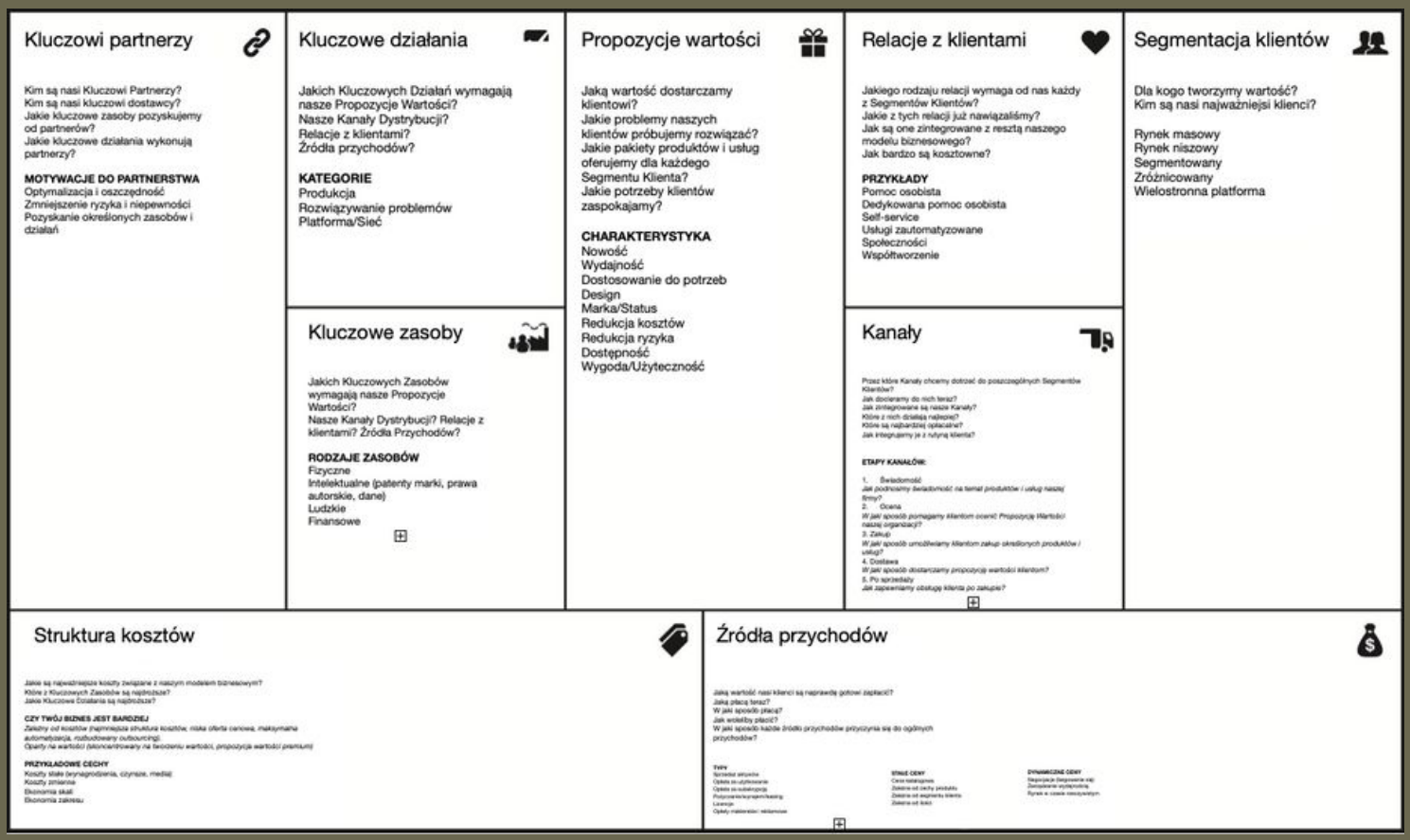
- Ile moi potencjalni klienci są skłonni zapłacić?
- Jakie będą moje nakłady?
- Czy mam plan finansowania i inwestycji?
- Czy istnieją alternatywne możliwości finansowania? Granty, darowizny.
- Jak wysokie są moje koszty utrzymania?

Pozyskiwanie dokumentów

- Czy potrzebuję innych dokumentów, np. ekspertyz, umów lub CV?
- Wymogi prawne?

Możesz wypełnić Business Model Canvas, który znajduje się poniżej.

Rysunek 11: **Szablon Business model canvas**



Źródło: Strategyzer, n.d.

14.5 Narzędzia do analizy Informacji

Poniżej znajduje się kilka narzędzi, których możesz użyć do analizy zebranych powyżej informacji.

14.5.1 Ocena rezultatów Twojego projektu (czyli tego, CO projekt miał na celu)

Poniższe pytania służą jako wskazówka w ocenie rezultatów Twojego projektu.

Dodatkowe pytania, które możesz zadać, w zależności od charakteru Twojego projektu i powodu ewaluacji:

- W jaki sposób uczestnicy odnieśli korzyści z udziału w Twoim projekcie? (np. ponowne zaangażowanie w naukę, uzyskanie akredytacji, zwiększenie lub udoskonalenie sieci specyficznych dla branży, zidentyfikowanie realistycznej ścieżki zawodowej, zdobycie umiejętności w zakresie przedsiębiorczości, itp.)
- Skąd to wiesz? Jakie informacje lub dowody posiadasz, aby wykazać, że uczestnicy odnieśli korzyści?
- Jakie inne korzyści udało Ci się dostarczyć i komu?
- Czy były jakieś zaskakujące lub nieoczekiwane rezultaty?
- Skąd wiesz, że to Twój projekt przynosi zmiany? (Mogą istnieć inne czynniki, które mają miejsce w organizacji w tym samym czasie co Twój projekt i mogą wpływać na wyniki uczestników lub rzeczy, które próbujesz zmierzyć)

14.5.2 Ocena efektywności Twojego projektu (czyli tego, JAK cel został osiągnięty)

Poniższa lista kontrolna stanowi prosty sposób oceny skuteczności projektu i identyfikacji potencjalnych obszarów do poprawy.

Możesz zadać dodatkowe pytania, w zależności od charakteru Twojego projektu i powodu ewaluacji.

Tabela 17: **Lista kontrolna do oceny skuteczności projektu**

Kluczowe pytanie	Tak/ Nie	Przykłady działań (w celu rozwiązania zidentyfikowanych problemów)
Czy wszyscy interesariusze są w pełni zaangażowani w projekt?	Nie	Zorganizuj spotkanie wszystkich interesariuszy, by przeanalizować ich obecny poziom zaangażowania i sprawdzić, czy należy coś zmienić i w jaki sposób można to zrobić. Na przykład, czy potrzeba więcej zasobów? Czy sformalizowanie projektu w protokole ustaleń miałoby znaczenie? Jeśli istnieje rzeczywisty brak zaangażowania ze strony jednego partnera i jest mało prawdopodobne, że to się zmieni, czy należy szukać wsparcia innej organizacji?
Czy istnieje wspólna wizja i wspólne cele?		Stwórzcie swego rodzaju słowniczek podczas wspólnej pracy – zdefiniujcie w nim cele, ustalcie wspólną interpretację.
Czy każdy interesariusz ma jasno określoną rolę i obowiązki?		Stwórz rodzaj schematu organizacyjnego, w którym reprezentowana jest każda ze stron ze swoimi rolami i obowiązkami. Schemat ten powinien być dostępny dla wszystkich.
Czy oczekiwania każdego z interesariuszy są uczciwe i rozsądne?		
Czy interesariusze rozumieją wymagania innych interesariuszy?		
Czy istnieje regularny kontakt między interesariuszami?		
Czy wszystkie strony otrzymały sprawiedliwe uznanie za swoje wysiłki?		
Podsumowując, czy korzyści płynące ze współpracy uzasadniają poświęcony czas i wysiłek?		

Pomocne może być rozpisanie nadrzędnego lub kluczowego pytania na kilka pytań, aby ukierunkować gromadzenie i analizę informacji. Poniższa tabela przedstawia przebieg projektu szkoleniowego z przedsiębiorczości, skierowanego do bezrobotnych absolwentów.

Tabela 18: **Lista kontrolna do oceny szkolenia z przedsiębiorczości skierowanego do bezrobotnych absolwentów**

Nazwa projektu: Szkolenie z przedsiębiorczości dla bezrobotnych absolwentów.

Cel	Przedmiot ewaluacji	Pytanie ewaluacyjne	Pytania zawarte w narzędziach ewaluacyjnych (zadawane rozmówcom/respondentom)
Pomóc uczestnikom i uczestniczkom w przekształceniu ich pomysłów w operacyjne i dochodowe biznesy.	Skoncentruj się na wpływie działań lub projektu.	W jaki sposób i w jakim stopniu projekt pomógł absolwentom przekształcić ich pomysły w operacyjne i dochodowe biznesy?	» Jaką wiedzę i umiejętności zdobyli uczestnicy dzięki temu projektowi? » W jaki sposób te umiejętności pomogły uczestnikom w ich dążeniu do przekształcenia pomysłów w pełnoprawne firmy? » Czy istnieją inne rzeczy, które można zrobić, aby wesprzeć uczestników w ich poszukiwaniach? » Jakie dodatkowe informacje są potrzebne do podjęcia decyzji o przyszłości projektu?
Określić jak dobrze współpracują ze sobą interesariusze i czy można coś ulepszyć.	Skoncentruj się na skuteczności projektu.	Jak skuteczne są nasze obecne projekty?	» Co robimy dobrze? » Jakie rzeczy nie działają tak dobrze, jak byśmy chcieli? » Jak możemy ulepszyć te projekty?

14.5.3 Techniki analizy ilościowej

Rys. 12: **Przegląd technik analizy ilościowej** (Źródło: Cottage Health, n.d.)

Cel	*Technika analizy*	*Jak wykonać obliczenia*	*Przykładowe pytania i odpowiedzi*
Chcesz poznać liczbę respondentów, którzy wybrali konkretną odpowiedź?	Częstość	Policz liczbę odpowiedzi dla każdej opcji odpowiedzi	**Ilu respondentów/ek wskazało, że uczestniczyło/li w zajęciach?** 14 młodych osób uczestniczyło w zajęciach.
Chcesz dowiedzieć się, jaka część respondentów/ek, wybrała określoną odpowiedzi.	Procent	Liczba respondentów wybierających odpowiedź „A" ÷ łączna liczba odpowiedzi = PROCENT	**Jaki procent respondentów wskazał, że uczęszczał na zajęcia każdego miesiąca?** 10 uczniów wybrało odpowiedź „A" (uczęszczał/a każdego miesiąca) ÷ 20 uczniów, którzy udzielili odpowiedzi = 50% uczniów uczęszczało na zajęcia każdego miesiąca.
Chcesz dowiedzieć się, w jakim zakresie liczbowym mieszczą się uzyskane wyniki.	Zakres (rozpiętość wyników)	Określ najwyższą i najniższą wartość. Opisz je jako "najniższa liczba - najwyższa liczba". Wynik tego odejmowania to zakres.	**Ile osób liczy gospodarstwo domowe?** Wielkość gospodarstwa domowego waha się od 1 do 6 osób.
Chcesz poznać przeciętny wynik w zbiorze danych liczbowych.	Średnia	Zsumuj wszystkie odpowiedzi (suma) ÷ łączna liczba odpowiedzi = średnia	**Ile wynosi średnia osób w gospodarstwie domowym?** Masz 21 odpowiedzi, w następującej kolejności: 1, 1, 2, 2, 2, 2, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 6, 6 Suma wszystkich odpowiedzi wynosi 73, podzielona przez liczbę wszystkich odpowiedzi (21), oznacza, że średnia wielkość gospodarstwa domowego wynosi 3.5.
Chcesz poznać środkową wartość spośród wszystkich uzyskanych wyników, gdy masz do czynienia ze znaczącymi różnicami w danych skrajnych (np. bardzo wysokie lub niskie wartości).	Mediana	Uporządkuj wszystkie wartości odpowiedzi w kolejności rosnącej (lub malejącej). Mediana będzie wartością w środku listy (np. jeśli masz listę składającą się z 21 odpowiedzi, mediana będzie jedenastą wartością). Jeśli masz parzystą liczbę odpowiedzi, mediana jest średnią z dwóch wartości w punkcie środkowym (tj. przy liście składającej się z 20 odpowiedzi, będzie to średnia z odpowiedzi dziesiątej i jedenastej).	**Jaka jest mediana liczby osób w gospodarstwie domowym?** Masz listę 21 odpowiedzi, w następującej kolejności: 1, 1, 2, 2, 2, 2, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 4, 5, 5, 6, 6 Mediana wynosi 4, jest to jedenasta liczba.
Chcesz poznać średnią, gdy stosujesz skalę mierzącą np. poziom satysfakcji z udziału w projekcie.	Średnia	Przypisz wartość liczbową do każdej opcji odpowiedzi na skali ocen. Pomnóż przypisaną do opcji wartość (wagę) przez liczbę wybranych opcji. Oblicz sumę częściową (wartość X liczba odpowiedzi) dla każdej opcji odpowiedzi. Podziel tę sumę przez liczbę wszystkich odpowiedzi.	Jaka jest średnia zadowolenia z programu? Wagi wahają się od 1 (bardzo niezadowolony) do 5 (bardzo zadowolony) Opcje na skali odpowiedzi — Waga — Liczba odpowiedzi — waga x liczba odpowiedzi 1 (b. niezadowo-lony) — 1 — 4 — 4 2 — 2 — 8 — 16 3 (nie mam zdania) — 3 — 9 — 27 4 — 4 — 15 — 60 5 (bardzo zadowolony) — 5 — 14 — 70 RAZEM — 50 — 177 177 ÷ 50 respondentów = 3.5 średniej ważonej. Na podstawie skali ważenia pokazuje to, że średnia odpowiedź mieści się między „ani zadowolony, ani niezadowolony" a „zadowolony".
Czy chcesz porównać odpowiedzi dwóch różnych grup respondentów/ek?	Tabela krzyżowa	Zidentyfikuj „grupy", które Cię interesują i oblicz częstotliwości i wartości procentowe dla odpowiedzi każdej grupy; porównaj i szukaj podobieństw i różnic. (Wymaga to analizy statystycznej w celu ustalenia, czy różnica między grupami jest istotna).	**Jaka grupa uczestników była bardziej zadowolona z zajęć?** Twoje tabele krzyżowe mogą wyglądać tak: Płeć — Zadowolony/a — Niezadowolony/a Męska — 46% — 54% Żeńska — 45% — 55% Uczestnictwo w szkoleniu online tak — 65% — 35% nie — 26% — 74% Współpraca z mentorem tak — 47% — 53% nie — 44% — 56%

14.5.4 Jak prezentować dane ilościowe

Tabela 19: **Przegląd formatów prezentacji danych**
(Źródło: The National Council for Voluntary Organisations, n.d.)

Co chcesz zaprezentować?	Którego wykresu użyć
Porównanie dwóch lub więcej kategorii	Wykres słupkowy, wykres bąbelkowy
Dane binarne (np. odpowiedzi tak/nie)	Wykres słupkowy, wykres kołowy
Zmiana w czasie	Wykres liniowy, wykres warstwowy
Korelacja między dwiema zmiennymi	Wykres punktowy
Częstotliwość	Wykres słupkowy
Procent	Wykres słupkowy, wykres kołowy
Dyspersja (jak rozkłada się Twój zestaw danych)	Wykres skrzynkowy, wykres słupkowy

14.5.5 Narzędzia używane podczas korzystania z informacji

Przejrzysta struktura sprawia, że raport jest bardziej czytelny. Zanim zaczniesz pisać, zaplanuj nagłówki i podtytuły tak, aby raport był zrozumiały i czytelny. Przykładową strukturę raportu ewaluacyjnego znajdziesz poniżej:

- SPIS TREŚCI
- SKRÓTY
- PODZIĘKOWANIA
- STRESZCZENIE
- 1. WSTĘP
  - 1.1 Tło projektu, źródło finansowania, partnerzy/interesariusze, grupa docelowa i uczestnicy, proces realizacji, działania/zadania i rezultaty.
  - 1.2 Koncepcja ewaluacji — rodzaj, zakres, cel, kryteria i pytania
- 2. METODOLOGIA
  - 2.1 Metody zbierania informacji, próba badawcza
  - 2.2 Kwestie wiarygodności i rzetelności zebranych danych
- 3. WYNIKI
  - 3.1 Powinny zostać zaprezentowane zgodnie z kryteriami oceny i pytaniami
- 4. DOBRE PRAKTYKI, WNIOSKI I REKOMENDACJE
  - 4.1 Dobre praktyki
  - 4.2 Wnioski i rekomendacje
- ANEKS
  - Aneks 1: Mapa obszaru interwencji
  - Aneks 2: Narzędzia badawcze (np. kwestionariusze i scenariusze wykorzystane w badaniu)

Zakończenie

Uważamy, że po przeanalizowaniu całego cyklu ze szczególną dbałością o szczegóły, realizatorzy działań wspierających przedsiębiorczość młodzieży będą mieli poszerzoną wiedzę fachową w zakresie ewaluacji swoich działań.

Bibliografia

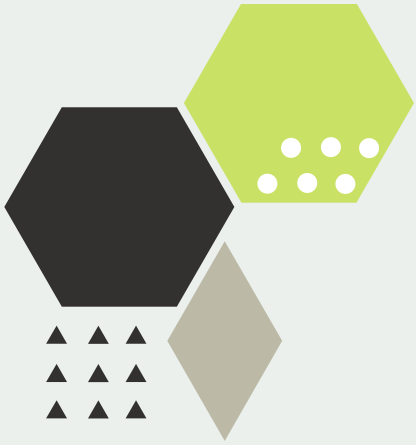
Poniższe źródła pozwolą Ci uzyskać dodatkowe informacje lub pomoc, której możesz potrzebować.

- AIESEC: https://aiesec.org
- AIP Network (2022): https://aip.link
- Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S. (2021) Towards better youth employment actions. Blended learning course on evaluation. Youth Impact project. Jerzy Regulski Foundation in Support of Local Democracy. https://moodle.youth-impact.eu/
- Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., Penza-Gabler, Z., Pintera, E. (2021) Your leverage to better youth employment projects. Evaluation Toolkit. Youth Impact Project. https://www.youth-impact.eu/toolkit/
- Bednárová, E. (2021, May 6). Hodnotenie dopadu mládežníckych projektov (praktické príklady vybraných slovenských organizácií). Youth Impact. https://www.youth-impact.eu/wp-content/uploads/2021/05/Hodnotenie_dopadu_mladeznicke_projekty.pdf
- Bhatia, M. (2018, July 16) What is monitoring and evaluation? A guide to the basics. Humans of data https://humansofdata.atlan.com/2018/07/what-is-monitoring-and-evaluation/
- Bigi, A. & Corvi, E. & G., Ng. (2007). The European Millennials Versus the US Millennials: Similarities and Differences. Business Management Department, Brescia University, n. 68. https://www.researchgate.net/publication/273630817_The_European_Millennials_Versus_the_US_Millennials_Similarities_and_Differences
- BNP Paribas (2015, November 5): 2016 BNP Paribas Global Entrepreneur Report: Based on one of the largest international surveys ever carried out, polling almost 2,600 multimillionaire entrepreneurs in 18 countries. https://group.bnpparibas/en/press-release/2016-bnp-paribas-global-entrepreneur-report-based-largest-international-surveys-carried-out-polling-2-600-multimillionaire-entrepreneurs-18-countries
- Bureau of Educational and Cultural Affairs (n.d.) A good start with S.M.A.R.T. (indicators). https://eca.state.gov/files/bureau/a_good_start_with_smart.pdf
- Clinical and Translational Science Awards (CTSA) Consortium's Community Engagement Key Function Committee (2011). Principles of community engagement - second edition. National Institute of Health, Publication No. 11-7782, pp. 175-176. https://www.atsdr.cdc.gov/communityengagement/pce_program_methods.htm
- Cottage Health (n.d.). Cottage Health Evaluation Toolkit: How to analyze and interpret data. Cottage Centre for Population Health https://www.cottagehealth.org/app/files/public/2246/Analyze_and_Interpret_Data_Cottage_Health_Evaluation_Toolkit.pdf

- Denny, P.; Dzombak, R. (2019, March 8): How Universities Can Support Women-Led Entrepreneurship. Stanford Social Innovation review. https://ssir.org/articles/entry/how_universities_can_support_women_led_entrepreneurship
- Deloitte (2021): A call for accountability nad action. The Deloitte Global 2021 millennial and GenZ Survey.https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf
- Department for International Development (2007). Humanitarian Funding Guidelines for NGOs, p 20. ISBN: 1 86192 915 3. https://www.ennonline.net/attachments/126/dfid-guidelines.pdf
- Difference between inputs, activities, outputs, outcomes and impact (2013, June 10) Monitoring and Evaluation blog, https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/06/difference-between-inputs-activities.html#more
- Erasmus for young entrepreneurs: https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=en
- Eurofound (2017), Long term unemployed youth - Characteristics and policy responses, https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/long-term-unemployed-youth
- Eurofound (2016), Exploring the Diversity of NEETs, Publications Office of the European Union, Luxembourg, http://dx.doi.org/10.2806/62307.
- European Parliament (December 2020). Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic.
- https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659404/EPRS_BRI(2020)659404_EN.pdf
- EUROSTAT (2021): Statistics on young people neither in employment nor in education or training. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training#NEETs:_analysis_by_sex_and_age
- EUROSTAT (2011) https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do
- European Commission - Europe Aid Cooperation Office (2004, March) Project life-cycle management guidelines. Aid Delivery Methods, vol. 1., p. 40. https://europa.eu/capacity4dev/iesf/documents/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-europeaid-2004
- FabLab powered by Orange: https://fablabwarszawa.pl/en
- Fayolle, A., Gailly B., Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education project: a new methodology. Journal of European Industrial Training. https://www.researchgate.net/publication/274028620_Assessing_the_Impact_of_Entrepreneurship_Education
- Finley, G. (n.d.): My Top 5 Small Business Insights. Women Minority Business Development Center. https://www.deltastate.edu/cced/wp-content/uploads/sites/50/2021/09/My-Top-5-Small-Business-Insights.pdf
- Forbes (2021, January 18): Aj pre introvertov: 8 výhod, ktoré získate, ak budete aktívnejší na sociálnych médiách. https://www.forbes.sk/aj-pre-introvertov-8-vyhod-ktore-ziskate-ak-budete-aktivnejsi-na-socialnych-mediach/
- Gabaldón Quiñones, P. (2016): Female entrepreneurs: Adding new perspective to economic growth. Fundación Rafael del Pino, Rafael Calvo, 38 – 28010 Madrid. ISBN 978-84-608-5504-0. https://frdelpino.es/investigacion/wp-content/uploads/2020/02/FEMALE.pdf
- .garage startup berlin: https://www.garagestartups.de
- Gilbert, D. (2018, August 29): European Businesses Need to Adapt to Millennial Employees. Entrepreneur Europe. https://www.entrepreneur.com/article/318761
- H. Rasmuna (2012) Evaluation of the Implementation of the Module of Basic Entrepreneurship in College Community Ministry of Higher Education. The International Proceedings of the Economics Development and Research: Economics, Trade and Development. Singapore: IACST Press, vol. 36, pp. 96-100. http://ipedr.com/vol36/018-ICETD2012-D10007.pdf
- Hoffower, H. (2020, January 4): There are 2 types of American millennials, says an expert who studies the generation — and the difference between them is not based on their age. https://www.businessinsider.com/2-types-of-millennials-mega-llennials-and-me-llennials-2020-1

- Huhn, C. (2020, September 16). Findings, Conclusions, and Recommendations Matrices. Headlight Consulting Services. https://www.headlightconsultingservices.com/blog/findings-conclusions-and-recommendations-matrices/
- Independent Evaluation Office of UNDP (2019, January). UNDP Evaluation Guidelines. UNDP. http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/PDF/UNDP_Evaluation_Guidelines.pdf
- Junior Achievement Slovensko, n.o. (n.d.) Viac ako peniaze. https://www.viacakopeniaze.sk/financna-gramotnost/
- Kasasa (2021, June 7): Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z, and Gen A explained. https://www.kasasa.com/exchange/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z
- Millennial Careers: 2020 Vision Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts
- https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES
- McKinsey Global Institute (2019, October 16): Reviving innovation in Europe https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/innovation/reviving%20innovation%20in%20europe/mgi-innovation-in-europe-discussion-paper-oct2019-vf.pdfNanda, V. (2017, April 18) 7 types of evaluation you need to know. Humans of data. https://humansofdata.atlan.com/2017/04/7-types-of-evaluation/
- OECD DAC Network on Development Evaluation (n.d.) Evaluation criteria. OECD. https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm
- OECD (2021), Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en
- OECD (2020a): Inclusive Entrepreneurship Policies. Country Assessment Notes - Czech Republic 2020. https://www.oecd.org/cfe/smes/Czech-Republic-IE-2020.pdf
- OECD (2020b): Inclusive Entrepreneurship Policies. Country Assessment Notes - Poland 2020. https://www.oecd.org/cfe/smes/Poland-IE-2020.pdf
- OECD (2020c): Inclusive Entrepreneurship Policies. Country Assessment Notes - Slovak Republic 2020. https://www.oecd.org/cfe/smes/Slovak-Republic-IE-2020.pdf
- OECD (2019a), Education at a Glance Database - Transition from education to work, http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=EAG_TRANS
- OECD (2019b), Regional Statistics Database - Early leavers from education and NEET. http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode= REGION_EDUCAT
- OECD (2018), OECD Regions and Cities at a Glance 2018, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/reg_cit_glance-2018-en
- OECD (2016), Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264261488-en
- OECD (2015), OECD Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability, OECD Publishing, Paris, https://dx.doi.org/10.1787/9789264234178-en
- OECD (2014): Supporting Youth in Entrepreneurship. Summary report of a policy development seminar organised by the OECD and the European Commission, Brussels, 22nd-23rd September 2014. https://www.oecd.org/cfe/leed/SummaryReportSeminarYouthEntrepreneurshipRev.pdf
- OECD (2013) DEVELOPMENT RESULTS: An Overview of Results Measurement and Management. http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/Development-Results-Note.pdf
- OECD (n.d.): Women-dedicated business incubators and accelerators can stimulate growth intentions and support high potential female entrepreneurs. https://www.oecd.org/gender/data/women-dedicated-business-incubators-and-accelerators-can-stimulate-growth-intentions-and-support-high-potential-female-entrepreneurs.htm
- Orel, M. (2014, December): Working in coworking spaces: the social and economic engagement of European youth. Perspectives on youth. Vol. 2, Connections and disconnections (pp.133-141). Council of Europe. https://www.researchgate.net/publication/329774459_Working_in_coworking_spaces_the_social_and_economic_engagement_of_European_youth

- Peersman, G. (2015) Impact evaluation. BetterEvaluation. https://www.betterevaluation.org/en/themes/impact_evaluation#ImpactEvaluation_1
- Podnikavci Novohradu: https://podnikavci.sk/o-nas/
- Product plan (n.d.). Stakeholder Analysis. https://www.productplan.com/glossary/stakeholder-analysis/
- Psychometrics Canada Ltd. (n.d.). Psychometrics. https://www.psychometrics.com
- Roth, C. (n.d.): Entrepreneurship: 5 Challenges Facing Women Entrepreneurs. https://www.carolroth.com/blog/entrepreneurship-5-challenges-facing-women-entrepreneurs/
- Selecting project indicators (2013, May 25). Monitoring and Evaluation blog. https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/05/selecting-project-indicators.html
- Shafin Diamond Tejani (April 2021). What I've Learned From Working With Gen Z Entrepreneurs
- https://www.worth.com/gen-z-entrepreneurs/
- Simister, N. (2017). Basic tools for data collection. INTRAC. https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Basic-tools-for-data-collection.pdf
- Stańczyk, I.; Pieczka, A. (2016). Generation Y on the job market. Young Poles' expectations of job and employer – results of research. International Journal of Business and Management, Vol. IV(2), pp. 56-70., 10.20472/BM.2016.4.2.005. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjl4MDr5IT2AhUMR_EDHW_gAeUQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.iises.net%2Finternational-journal-of-business-management%2Fpublication-detail-667%3Fdownload%3D5&usg=AOvVaw3ii7HG6S8FqBhx5NvKX2Xh
- Stellenbörse für MFA und Arbeitgeber (n.d.) mfa-jobnet.de. www.mfa-jobnet.de
- Strategyzer AG (n.d.). The Business Model Canvas. Strategyzer. https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas
- Types of evaluation (2013, May 31). Monitoring and Evaluation blog. https://frankotienoodhiambo.blogspot.com/2013/05/types-of-evaluation.html
- The National Council for Voluntary Organisations (n.d.) How to analyse quantitative data for evaluation. NCVO/Know-how. https://knowhow.ncvo.org.uk/how-to/how-to-analyse-quantitative-data-for-evaluation
- The National Council for Voluntary Organisations (n.d.). How to analyse qualitative data for evaluation. https://knowhow.ncvo.org.uk/@@search?SearchableText=How+to+analyse+qualitative+
- The Urban Institute, What Works (n.d.). Candidate Outcome Indicators: Employment Training/ Workforce Development Program. Urban Institute. https://www.urban.org/sites/default/files/2015/04/10/employment_training.pdf
- What are the core characteristics of Generation Z? (January 2021). Annie E. Casey Foundation. https://www.aecf.org/blog/what-are-the-core-characteristics-of-generation-z
- 10 Defining Characteristics of Generation Z (January 2019). https://blog.ttisi.com/10-defining-characteristics-of-generation-z
- YESclima: https://www.euki.de/en/euki-projects/yesclima/
- YPULSE (2021, November 30): How Young Europeans Are Driving Entrepreneurship, in 4 Stats. https://www.ypulse.com/article/2021/11/30/how-young-europeans-are-driving-entrepreneurship-in-4-stats/
- Wroclaw University of Technology (2022): Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości https://inkubator.pwr.edu.pl/en/about-us



YOUTH IMPACT
2021
Funded by EEA and Norway Grants
www.youth-impact.eu