



**Załącznik 2 – Arkusz oceny produktu finalnego projektu innowacyjnego testującego  
wraz z objaśnieniem kryteriów**

Temat innowacyjny:

„Działania służące wydłużaniu aktywności zawodowej”

Nazwa projektodawcy:

Fundacja Inicjatyw Menedżerskich

Tytuł projektu:

„Semafor nowych możliwości”

Numer umowy: POKL.06.02.00-06-107/10

Data wypełnienia arkusza: 22.10.2012

Przydatność produktu innowacyjnego	Waga (0-1)	Ocena produk tu (1-5)	Ocena ogólna (waga x ocena)	Uwagi i komentarze
Zgodność produktu ze strategią w zakresie celu i grupy docelowej	0,10	4	0,4	Zasadniczo grupa docelowa, zarówno użytkowników, jak i odbiorców produktu innowacyjnego jest zgodna w odniesieniu do definicji grupy docelowej wskazanej w strategii. W kontekście doboru użytkowników nie opisano przebiegu procesu naboru, w którym planowano, iż kandydaci będą spełniać określone cechy psychofizyczne (brak weryfikacji jakichkolwiek cech przy naborze kandydatów na trenerów i coachów – rekrutacja obejmuje jedynie doświadczenie zawodowe wyrażone w latach i liczbą godzin pracy w danym obszarze).
Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych)	0,20	3	0,6	W oparciu o analizę dokumentów związanych z monitorowaniem przebiegu projektu oraz ewaluacją wewnętrzną ewaluatorzy prowadzący ewaluację zewnętrzną stwierdzili wysoką skuteczność prowadzonych działań coachingowych i szkoleniowych. Wsparcie przyczyniło się do uzyskania zatrudnienia przez połowę osób nieposiadających pracy. W <i>Raporcie z ewaluacji zewnętrznej</i> wykazano



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**Departament Europejskiego Funduszu Społecznego**

20-072 Lublin, ul. Czechowska 19, tel. 81 44 16 850, fax 81 44 16 853, [defs@lubelskie.pl](mailto:defs@lubelskie.pl)

[www.efs.lubelskie.pl](http://www.efs.lubelskie.pl)

				<p>również, jako pozytywny skutek wsparcia podjęcie stażu zawodowego. Należy stwierdzić, że w kategoriach utrzymania osób 45+ na rynku pracy te działania mogą być dowodem skuteczności, jednak ze względu na status grupy docelowej (osoby bezrobotne i poszukujące pracy) istotne znaczenie ma tu stosowany w działaniach urzędów pracy swoisty przymus administracyjny (odmowa udziału w formie wsparcia skutkuje negatywnymi konsekwencjami dla osoby bezrobotnej w postaci wykreślenia z ewidencji i okresem karencji). Ponadto, jeżeli staż zawodowy został sfinansowany ze środków publicznych (jako dodatkowe wsparcie – brak informacji na ten temat w dokumentach przedłożonych przez Beneficjenta), a nie był samodzielnym działaniem, skuteczność wsparcia powinna być liczona po zakończeniu udziału w tej formie wsparcia. Istotna z punktu widzenia oceny efektywności jest również trwałość uzyskanych rezultatów testowania. Należy tutaj podkreślić, że nie wskazano w jakim okresie czasu od zakończenia udziału w działaniach projektowych dokonano pomiaru.</p> <p>Ponadto w przedstawionych materiałach porealizacyjnych nie wykazano i nie potwierdzono, by wypracowany produkt innowacyjny przyczynił się do zwiększenia o 50% skuteczności wsparcia stosowanych względem osób powyżej 45 roku życia. W związku z tym nie stwierdzono, na ile cel zakładany w projekcie został osiągnięty. Jednym z głównych aspektów prowadzenia ewaluacji wewnętrznej było również potwierdzenie stopnia wzrostu „umiejętności kierowania własną drogą zawodową i mobilnego funkcjonowania na rynku pracy” w terminie do końca 2012 roku. Najprawdopodobniej w tym obszarze przeprowadzono testy początkowe i testy końcowe (brak konkretnych informacji w raporcie ewaluacyjnym). Rezultat ten miał zostać osiągnięty dla wszystkich (60) uczestników fazy testowania produktu innowacyjnego. Oba testy umożliwiały uzyskanie 20 punktów, co oznacza, że wzrost</p>
--	--	--	--	--

				<p>powinien wystąpić o minimum 10 punktów. Raport bezpośrednio nie odnosi się do tego aspektu realizacji projektu, a analiza wyników poszczególnych grup szkoleniowych potwierdza, że rezultat nie został osiągnięty. Kluczowe znaczenie ma tutaj również dobór uczestników projektu i wysokie oceny „na wejściu” do projektu (średnie z pierwszego testu wynosiły: 14,5; 16,8; 17,8 – dla tych średnich rezultat wyższy o 50% oceny „na wejściu” do projektu oznaczałby przekroczenie maksymalnej liczby punktów). Wynika z tego, że osoby te w momencie rozpoczęcia projektu posiadały względnie wysoki poziom badanych umiejętności, co mogło mieć również kluczowe znaczenie dla osiągnięcia rezultatów zatrudnieniowych. Jedynie w przypadku grupy 2, 4 i grupy 6 wyniki testu na zakończenie potwierdzają osiągnięcie planowanego rezultatu. Należy przy tym pamiętać, że operuje się tutaj średnimi dla całej grupy szkoleniowej, a nie wynikami indywidualnymi, które zostały określone w rezultatach.</p> <p>Drugim rezultatem związanym z obszarem wiedzy odbiorców wsparcia było „zwiększenie i dostosowanie kwalifikacji do potrzeb regionalnego i lokalnego rynku pracy”. Rezultat ten został zweryfikowany w oparciu o badanie opinii odbiorców wsparcia oraz coachów i trenerów. Ewaluacja nie zakładała obiektywnej weryfikacji faktycznych kwalifikacji osób korzystających z wsparcia, a oparcie się na ich subiektywnej wiedzy o tak skomplikowanych procesach zachodzących na rynku pracy (potrzeby lokalnego i regionalnego rynku pracy) nie powinno być głównym źródłem informacji przy weryfikacji stopnia osiągnięcia rezultatu. Warto przy tym zwrócić uwagę, że nie dookreślono pojęcia kwalifikacji w projekcie. Wśród definicji dominuje rozumienie kwalifikacji jako wiedzy i umiejętności potwierdzonych dokumentami uprawniającymi do realizacji zadań w ramach danego zawodu lub specjalności zawodowej.</p> <p>Analizując zawartość raportu w odniesieniu do przeprowadzonej</p>
--	--	--	--	---

				<p>ewaluacji zewnętrznej należy również stwierdzić, że nie zostały zrealizowane zapisy „Strategii wdrażania produktu innowacyjnego testującego” dotyczące przeprowadzenia badania opinii publicznej w formie ankiety zamieszczonej w Internecie („Ankieta zostanie skierowana do szerokiego grona społecznego: przede wszystkim do odbiorców projektu, pracodawców, pracowników administracji pracy, administracji samorządowej, przedstawicieli rynku pracy oraz przedstawicieli organizacji społecznych” - Strategia str. 19). W ten sposób pominięto tak kluczowego interesariusza projektu i użytkownika produktu innowacyjnego, jakim są publiczne służby zatrudnienia. Badanie to planowano również przeprowadzić wśród innych instytucji rynku pracy. Również opis produktu innowacyjnego zawiera informację o weryfikacji („sprawdzeniu”) przez pracowników powiatowych służb zatrudnienia (oprócz trenerów i coachów) oraz pracodawców. Działania z tym związane nie zostały wdrożone.</p> <p>Nie przeprowadzono również badania w środowisku odbiorców wsparcia (np. rodziny), jak również brak informacji o planowanym badaniu wpływu projektu na sytuację społeczno-ekonomiczną regionu. Raport nie obejmuje analizy dotyczącej rezultatu związanego z podniesieniem umiejętności coachów i trenerów.</p> <p>Dodatkowo, zgodnie ze standardami przygotowania raportów ewaluacyjnych (a także „Strategii...”) powinien on zawierać tabelę rekomendacji wraz ze wskazaniem osób (instytucji) odpowiedzialnej za jej wdrożenie, zidentyfikowanym sposobem wdrożenia rekomendacji oraz planowanymi efektami ich wdrożenia.</p> <p>Zaobserwowano również niepoprawną analizę zebranego materiału, szczególnie w odniesieniu do pytań otwartych. Nie dokonano analizy odpowiedzi z użyciem metod i technik badawczych, co więcej materiał nie został sklasyfikowany, a w części nie odnosi się do pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety; w efekcie do</p>
--	--	--	--	---

				<p>najmocniejszej strony metodologii zaliczono m.in. uwagę „za mało szkoleń” lub „motywacja”; natomiast w przypadku proponowanych zmian w metodologii (w obrębie metodologii!) zaproponowano „po odbytym kursie zatrudnienie”, „organizować staże”, „staże lub praktyki”, „wszystko było ok.”, czy „czas trwania”; wątpliwości budzi również (ze względów merytorycznych) dokonywanie oceny metodologii przez osoby uczestniczące w projekcie, jako odbiorcy wsparcia, ze względu na założenie, że a) znają one metodologię wsparcia (metodykę), b) mają kompetencję do oceny adekwatności przyjętych metod pracy i sposobu przebiegu pracy celem wywołania odpowiednich i planowanych postaw, wiedzy i umiejętności. Te wątpliwości stały się podstawą do stwierdzenia, że raport w takiej formie nie powinien zostać przyjęty przez Beneficjenta.</p>
Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu	0,20	5	1	<p>Problemy wykazane w uzasadnieniu potrzeby realizacji projektu oraz zawarte w „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego” są nadal aktualne. Dlatego oceniono ten element przyznając maksymalną, możliwą liczbę punktów.</p>
<p>Stopień skomplikowania produktu</p> <p>(łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi)</p>	0,15	2	0,3	<p>Założeniem wynikającym z opisu produktu innowacyjnego jest możliwość jego samodzielnego wdrożenia przez osobę pracującą na stanowisku trenera, bądź też doradcę zawodowego, który zdecyduje się zostać coachem. Oprócz tego wymagana jest również decyzja kierownictwa podmiotu, który zdecyduje się na świadczenie usług coachingowych. Trzeba jednak podkreślić, że nie przetestowano takiego rozwiązania w trakcie realizacji projektu. Wątpliwości budzi samokształcenie opierające się głównie o przyswajanie teorii, podczas gdy stanowiska coacha i trenera mają przede wszystkim wymiar praktyczny.</p> <p>Materiały dla trenera zostały przygotowane w sposób umożliwiając zapoznanie się z wiedzą (na marginesie o bardzo ogólnym charakterze) na temat możliwych do zastosowania metod, technik, a nie konkretnego ich wdrożenia w trakcie szkolenia.</p>

				<p>Praktycznie nie zawarto w tym podręczniku ćwiczeń i zadań.</p> <p>Materiały dla coacha pomimo wzbogacenia o warstwę ćwiczeniową opierającą się głównie na dodatkach multimedialnych nie umożliwiają identyfikacji poprawności wykonanych ćwiczeń(efektów pracy). Osoba kształcąca się powinna mieć możliwość weryfikacji poprawności wykonania zadania.</p> <p>Warto również podkreślić, że dla obu szkoleń nie określono programu nauczania. Szczególnie dotyczy to kwestii taksonomii celów w obszarze teoretycznym, umiejętności i postaw. O ile zakres teoretyczny wynika z treści podręcznika i zawartych pytań egzaminacyjnych, o tyle pozostałe dwa (bardzo istotne) elementy kształcenia pominięto. Jeżeli materiał ma służyć do samokształcenia osoba z niego korzystająca powinna być świadoma również poziomu wymagań w warstwie praktycznej zadań coacha 45+ i trenera 45+.</p> <p>Podsumowując należy stwierdzić, że produkt innowacyjny nie jest gotowy do użycia w formule samokształcenia.</p> <p>Procedura organizacji procesu certyfikacji trenerów i coachów jest przejrzysta i nie budzi wątpliwości. Nie zawarto w produkcie materiałów, instrukcji i wytycznych dla podmiotu organizującego proces – począwszy od rekrutacji a skończywszy na recertyfikacji i zarządzania jakością pracy trenerów i coachów. W tym kontekście samo narzędzie raczej utrudnia uzyskanie jednolitego, opartego o wysokie standardy procesu certyfikacji. Umożliwia też swobodną interpretację przebiegu tego procesu, co wpłynie niekorzystnie na jakość i profesjonalizm świadczonych usług.</p>
Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne)	0,10	3	0,3	<p>Opis produktu zawiera następujące stwierdzenie: „W wymiarze instytucjonalnym produkt jest skierowany do instytucji rynku pracy, a w szczególności do powiatowych urzędów, agencji zatrudnienia i instytucji szkoleniowych. Nowe rozwiązania mogą</p>

				<p>też wdrożyć organizacje pozarządowe, które – zgodnie ze swoimi celami statutowymi – zajmują się problemami rynku pracy”. Nie zostało ono potwierdzone jednak poprzez wyniki testowania produktu innowacyjnego. Nie wiadomo w związku z tym, na jakiej podstawie wyciągnięto tak daleko idący wniosek.</p> <p>Stwierdzono, że istnieje możliwość wdrożenia produktu w powiatowych urzędach pracy bez dodatkowych nakładów i zmian w obrębie przepisów prawa. Zastosowanie metody, jako narzędzia pracy doradców zawodowych nie wymaga wprowadzenia szczególnych zmian organizacyjnych w powiatowych urzędach pracy. Zmiany tego typu muszą zostać wprowadzone w związku z systemem certyfikacji i organizacji szkoleń (dodatkowe zadania własne instytucji certyfikującej).</p> <p>Organizacja systemu wymaga nie tylko organizacji ale również nakładów finansowych związanych z obsługą organizacyjną wpływających wniosków o certyfikację, organizacji samego procesu (w tym wybór starszego coacha, starszego trenera – Komisji Egzaminacyjnej, wydanie certyfikatu, weryfikację ważności certyfikatów, zaproszenia do ewaluacji i inne), a także, co jest istotne w przypadku wdrożenia w wielu powiatowych urzędów pracy działania związane z utrzymaniem wymaganego poziomu jakości tego procesu (i jakości pracy ekspertów). Dokumenty przedłożone przez Beneficjenta nie określają jednoznacznie, kto ma się zająć organizacją i kontrolą jakości systemu. Raz są to powiatowe urzędy pracy, w innym przypadku wskazuje się wprost na Fundację Inicjatyw Menedżerskich.</p> <p>Zastosowanie skrajnie zindywidualizowanych metod wymagać może również od zaangażowanych instytucji reorganizacji swoich wewnętrznych struktur, tworzenia wyspecjalizowanych stanowisk, które związane będą przede wszystkim z coachingiem (przede wszystkim praca w terenie ze stosunkowo małą grupą klientów oraz zwiększenie skali oddziaływania na usługi świadczone osobom poszukującym pracy i</p>
--	--	--	--	---

				<p>pracującym). Rozszerzenie działań doradczych PUP na nowe grupy docelowe może też wiązać się ze sprzeciwem społeczności lokalnej poczynając od samych PSZ ze względu na niedobory kadrowe i znaczną liczbę klientów PUP (osób zarejestrowanych) na jednego zatrudnionego doradcę zawodowego, która praktycznie uniemożliwia skuteczne działanie, przez lokalnych decydentów i media, aż po osoby bezrobotne. Należy te warunki realizacyjne brać pod uwagę.</p> <p>Naturalną konsekwencją zaangażowania PUP jest również uregulowanie statusu usług coachingowych jako instrumentu aktywnej polityki rynku pracy (choć dla samego świadczenia usług tego typu nie jest to faktycznie wymagane).</p>
<p>Efektywność (nakłady do rezultatów)</p> <p>wprowadzenia rozwiązania</p>	0,15	0	0	<p>Nie przeprowadzono analizy efektywności zaproponowanego wsparcia, szczególnie w odniesieniu do praktyki, która do tej pory jest stosowana. W ankietach ewaluacyjnych skierowanych do użytkowników i odbiorców zawarto kilka pytań odnoszących się do aspektu efektywności. Mieli oni możliwość wskazania, na ile zgadzają się ze stwierdzeniami o bardziej efektywnej, tańszej, bardziej ekonomicznej i lepszej metodzie, niż dotychczas stosowane przez instytucje rynku pracy w odniesieniu do osób 45+. Nie zweryfikowano natomiast, czy osoby te znają założenia metodyczne realizacji metod, w odniesieniu do których mają dokonać oceny (nie wiadomo również, na ile wcześniej w nich uczestniczyli i mają jakiegokolwiek własne doświadczenia) oraz jakie są nakłady (koszty) związane z ich wdrożeniem w odniesieniu do uzyskanych rezultatów (skuteczności wsparcia). O efektywności zaproponowanego rozwiązania w stosunku do innych form i systemów wspierania osób 45+ nie świadczą również odpowiedzi użytkowników produktu – nie jest to wystarczające źródło wiedzy. Analiza efektywności powinna obejmować rzetelne badanie kosztów (nakładów finansowych, materiałowych, ludzkich) niezbędnych do realizacji działań w</p>



				<p>oparciu o produkt innowacyjny oraz kosztów i skutków dotychczas wykorzystywanych rozwiązań (jako minimum w odniesieniu do środków Funduszu Pracy, a w formie rozszerzonej również w odniesieniu do różnego rodzaju projektów realizowanych na rzecz tej grupy przez inne instytucje rynku pracy). Takiej analizy nie przeprowadzono.</p> <p>Nie można się zgodzić z przedstawioną w opisie produktu innowacyjnego tezą, że wprowadzenie innowacji nie wymaga dodatkowych kosztów. Przede wszystkim bazuje ono na indywidualnym podejściu. Ograniczenie tkwią w możliwościach finansowania tego typu wsparcia (poprzez finansowanie etatów coachów i trenerów) adekwatnych do potrzeb i problemu osób bezrobotnych 45+. Z analizy czasu, który powinien zostać poświęcony na pracę coacha wynika, że do czasu uzyskania zatrudnienia planowane jest dwa spotkania miesięcznie w wymiarze 4 godzin (2x2). Przy założeniu, że coach zatrudniony w PSZ musi poświęcać część swojego czasu pracy na rozwój, pracę biurową i przygotowanie do spotkań z klientami oraz inne zadania (przyjęto dla przykładu ok. 1/3 czasu pracy) jedna osoba jest w stanie objąć wsparciem 28 osób miesięcznie (trwać to może nawet w okresie do 10 miesięcy, a następnie po podjęciu zatrudnienia w ograniczonym wymiarze – ok. 2 godzin miesięcznie). Skutecznie te założenia wykluczają pracowników PUP z innych działań o charakterze doradczym (doradcy zawodowi) i nie zapewniają realizacji wsparcia biorąc pod uwagę, że na terenie powiatu chełmskiego liczba osób bezrobotnych 45+ oscyluje wokół 5 tys. (miasto i powiat). Należy przy tym pamiętać, że grupa docelowa odbiorców została określona znacznie szerzej: jako poszukujący pracy oraz pracujący (nie oszacowano faktycznej liczby możliwych klientów). W praktyce rozszerzenie działań aktywizujących (antycypacyjnych) na te obszary (osoby) wiązać się będzie z dodatkowymi nakładami na zatrudnienie personelu oraz utrzymania stanowisk pracy („Strategia....”, str. 6).</p>
--	--	--	--	---

Innowacyjność rozwiązania	0,10	5	0,5	Innowacyjność rozwiązania w wymiarze lokalnym, regionalnym i ogólnopolskim została oceniona wysoko. Zarówno w odniesieniu do grupy docelowej (problemu), jak i narzędzia (zaadaptowanie metod wykorzystywanych w biznesie).
RAZEM (maksymalnie 5 punktów)	1,00	----- ----	3,1	

Opinia na temat zmian wprowadzanych przez beneficjenta w zakresie strategii upowszechniania i włączania do głównego nurtu polityki oraz ewentualne rekomendacje w tym zakresie:

W porównaniu ze „Strategią wdrażania projektu innowacyjnego testującego” wprowadzono zmianę polegającą na rezygnacji z zewnętrznego, instytucjonalnego procesu kształcenia coachów i trenerów. W zamian zaproponowano przygotowanie coachów i trenerów do procesu certyfikacji w oparciu o samokształcenie. Główną motywacją zmiany było obniżenie kosztów wdrożenia innowacji. Nie przedstawiono żadnych obiektywnych przesłanek do wprowadzenia tej zmiany. Sam przebieg testowania tego elementu produktu innowacyjnego nie uwzględniał takiego rozwiązania (trenerzy i coachowie zostali przeszkoleni), tak więc nie wiadomo, na ile faktycznie sprawdzi się taki sposób przygotowania specjalistycznych kadr. Należy podkreślić, że odbiega to od przyjętego sposobu przygotowania coachów w działalności biznesowej lub społecznej, który opiera się bardzo mocno na aspektach praktycznych (oprócz zajęć teoretycznych), gdyż właśnie taki, praktyczny charakter ma praca coacha (umiejętne zastosowanie odpowiednich technik oraz reakcja na działania podejmowane przez klienta oraz prowadzenie aktywnego dialogu wymusza nacisk na praktyczne przygotowanie osób do realizacji sesji coachingowych). Podobny charakter ma praca trenerska. Tak więc oparcie się tylko i wyłącznie na szkoleniu teoretycznym uznano za nieodpowiednie i nieuzasadnione.

Wbrew temu, co napisano w materiałach, przyjęte rozwiązanie obniża wartość merytoryczną i profesjonalizm przygotowania trenerów i coachów. Staje się tym samym realnym zagrożeniem dla poprawności funkcjonowania systemu, jego efektywności i skuteczności, która nie została zweryfikowana w procesie testowania.

W odniesieniu do „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego” przedstawionej przez Beneficjenta, wypracowany i przetestowany pakiet nie zawiera następujących elementów produktu innowacyjnego:

- metodologii szkolenia trenerów (choć samo szkolenie na etapie testowania zostało zorganizowane, tak przynajmniej wynika z przedstawionych materiałów);
- instrukcji przygotowania szkolenia dla osób 45+;
- arkusza działań edukacyjnych stanowiącego instruktaż dla trenera, w jaki sposób prowadzić działania edukacyjne;
- egzamin miał być przeprowadzany przez Komisję Egzaminacyjną złożoną z PUP i FIM, a w zaproponowanym podejściu egzamin przeprowadza starszy coach, starszy trener;
- zgodnie ze „Strategią...” recertyfikacja miała się odbywać po roku czasu od uzyskania uprawnień coacha; obecny model przewiduje drugi stopień (starszy coach), który powinien zostać osiągnięty w okresie dwóch lat (nie wykorzystuje się pojęcia „recertyfikacja”); działania te miały być realizowane w formie praktycznej, natomiast z opisu procesu nie

wynika, by egzaminator obserwował zachowanie coacha (uczestnictwo w sesji prowadzonej via internet);

- nie zawarto materiału: instrukcja przygotowania, egzaminowania i licencjonowania coachów;

- pierwotnie planowano przy rekrutacji kandydatów na coachów stosowanie kryteriów związanych z predyspozycjami i umiejętnościami, w zastosowanym modelu rekrutacja opiera się tylko na doświadczeniu wyrażonym liczbą godzin prowadzenia zajęć oraz liczbą miesięcy;

#### Komentarz i rekomendacje eksperta<sup>1</sup>

Przyjęty zakres i zasięg działań ukierunkowanych na włączenie produktu innowacyjnego jest bardzo szeroki. Odpowiada on zapisom zawartym we wniosku oraz w „Strategii wdrażania projektu innowacyjnego testującego”, przy czym faktycznie nie uwzględnia zidentyfikowanych przez Beneficjenta szans wdrożenia produktu i nie jest spójny w tym zakresie z informacjami zawartymi w opisie produktu. Otóż uznano, że innowacja właściwie nie wymaga kosztów oraz uzależniona jest od indywidualnej decyzji dyrektora powiatowego urzędu pracy. Biorąc to pod uwagę, należało zweryfikować także sposoby i narzędzia włączania produktu innowacyjnego do praktyki. Konsekwentnie do stwierdzonych szans powinny one obejmować akcje o charakterze bezpośrednim, skierowane do dyrektorów powiatowych urzędów pracy. O ile w tym kontekście konferencja upowszechniająca i inne materiały promujące produkt mają uzasadnienie, to realizacja działań angażujących decydentów na różnych szczeblach (w tym centralnym), którzy nie mają wpływu na podejmowane przez pojedyncze powiatowe urzędy pracy decyzje nie jest uzasadniona. Podobnie jeżeli chodzi o planowaną pierwotnie kampanię włączającą z wykorzystaniem lokalnych i regionalnych liderów. Działania, o których mowa, są przedsięwzięciami kosztownymi a ich podjęcie nie gwarantuje uzyskania odpowiedniego stopnia akceptacji ze strony osób odpowiedzialnych za włączenie do zakresu udzielanego wsparcia rozwiązania zaproponowanego w projekcie.

Egzamin na coacha ma wymiar praktyczny, co jest zgodne z założeniami. Wątpliwości budzi natomiast sposób jego przeprowadzania z użyciem komunikatora (Skype) i w tym kontekście możliwości weryfikacji i oceny przez starszego coacha postępowania kandydata i reakcji np. na komunikaty niewerbalne.

Podręcznik przygotowania coacha nie został dostosowany do specyficznej grupy odbiorców wsparcia. Z jednej strony wykazuje się, że „Ponadto, ta metoda pracy jest najlepszym narzędziem przełożenia posiadanej wiedzy teoretycznej na praktykę stosowaną w codziennym życiu. Dodatkowo coaching umożliwia efektywny rozwój kompetencji osobistych i społecznych, które są niezbędne do odniesienia sukcesu na rynku pracy”. Natomiast z drugiej charakteryzuje uczestników coachingu, jako osoby bez inicjatywy, bez chęci do poniesienia wysiłku, zewnątrzsterowne. W innym miejscu wskazuje się na specyficzne, a niemające zastosowanie przy osobach bezrobotnych i poszukujących pracy poza obecnym miejscem podejście do realizacji celów własnych w kontekście celów organizacji („Możesz także stosować to podejście do wykreowania porozumienia między organizacją a indywidualnym klientem. Odstaw na bok cele organizacji i zacznij od celów i aspiracji klienta, po czym poproś go, by połączył swoje cele z celami organizacji. (Ten

---

<sup>1</sup> W przypadku rekomendowania odrzucenia opisu produktu finalnego i braku jego walidacji komentarz powinien zawierać uzasadnienie takiej propozycji z odniesieniem do tych elementów arkusza oceny, które zaważyły na negatywnej decyzji

proces działa również w przypadku grup, w tym drużyn, wspólnot, rodzin, związków partnerskich, etc.)”). Podręcznik odnosi się też do kwestii zupełnie niezwiązanych z realizacją zadań przez podmioty finansowane ze środków publicznych – „Finanse, w przypadku gdy pieniądze przechodzą z rąk do rąk. Zdecydujcie się na stawkę, jak często będziecie się rozliczać i w jaki sposób. Czy coach wystawia fakturę? Co w przypadku, gdy faktury nie są zapłacone?”.

Podręcznik dot. coachingu nie jest spójny z wynikami ewaluacji – wskazano na optymalną liczbę godzin coachingu w miesiącu, podczas gdy raporty nie zawierają takich rekomendacji. Podobnie jest z rekomendacjami dotyczącymi realizacji coachingu on-line z wykorzystaniem komunikatora (jak należy przypuszczać ten sposób realizacji coachingu nie został przetestowany w projekcie). Istotną cechą podręcznika, jako narzędzia do samokształcenia powinna być znaczna liczba zadań do samodzielnej realizacji oraz instrukcje umożliwiające weryfikację poprawności tych zadań (poprawne sposoby rozwiązania). Podręcznik w nielicznych przypadkach wymaga od osób uczących się realizacji zadań, w szczególności w związku z załączonym materiałem audio i video, przy czym nie wskazano odpowiedzi, które są optymalne dla tych zadań. Niektóre zadania nie obejmują samodzielnego dochodzenia do właściwego wyniku, a są jedynie poleceniami wykonania ćwiczeń (np. obejrzenia jednego z materiałów filmowych z uwzględnieniem specyficznego zachowania coacha).

Poza wykazanymi powyżej uwagami podręcznik dla coachów stanowi istotne źródło wiedzy na temat samego coachingu, bazuje na różnego rodzaju rozwiązaniach i umożliwia zapoznanie się z różnymi technikami i narzędziami pracy coacha. Pod tym względem materiał jest bogaty i stanowić może istotne źródło doskonalenia pracy coacha. Wątpliwości budzi, co należy jeszcze raz podkreślić, wymiar praktyczny wykorzystania podręcznika, i w zasadzie brak w cyklu szkoleniowym ćwiczeń i zajęć opartych o obserwację i eliminowanie niewłaściwych zachowań lub kształtowanie poprawnego sposobu korzystania z pakietu narzędzi pod okiem doświadczonego coacha (mistrza). Nieliczne zadania do samodzielnego wykonania nie umożliwiają weryfikacji poprawności ich wykonania przez kandydata na coacha.

Materiał przeznaczony do samokształcenia trenerów nie zawiera żadnych elementów kształcenia praktycznego. Proces certyfikacji trenerów obejmuje jedynie weryfikację ocen wystawionych przez uczestników szkoleń oraz wymaganą liczbę godzin prowadzenia zajęć dla grupy 45+. Treści dotyczące warsztatu trenerskiego są jedynie opisem metod, nieuwzględniającym często zasad i sposobów ich wykorzystania, materiałów pomocniczych w pracy trenera, a nade wszystko specyfiki, która wiąże się z przygotowaniem do szkolenia osób 45+ (jak to wykazano we wniosku). Materiał do samokształcenia powinien w większym stopniu być poradnikiem przygotowania szkolenia i sposobu prowadzenia szkolenia dla osób 45+, niż zbiorem ogólnych informacji na temat wybranych metod wykorzystywanych w trakcie szkolenia. Wykazywane w materiale cechy realizacji poszczególnych form wsparcia w przypadku osób 45+ w zasadzie niczym się nie różnią od cech tych samych form wsparcia stosowanych do innych uczestników szkoleń (np. w przypadku wykładu zwrócono uwagę, że będzie to „dobrze przygotowana treść merytoryczna”, „odpowiednie przygotowanie i uzdolnienie pedagogiczne wykładowcy”, „wyposażenie pomieszczenia dydaktycznego”, „właściwe wprowadzenie do szkolenia”). Podobnie jest z wykazywanymi w ramach poszczególnych metod szkoleniowych błędami. A trudności techniczne, które może napotkać trener 45+ mają uniwersalny charakter. Podręcznik w niewielkim stopniu wykazuje faktyczne różnice w podejściu i przygotowaniu szkolenia dla osób 45+.

Ponieważ kandydaci na trenerów 45+ mają mieć doświadczenie trenerskie (w tym dla innych grup wiekowych, grup mieszanych), to kształcenie powinno również obejmować minimalizację niewłaściwych nawyków i stereotypowego myślenia, które mogły zostać przyswojone w toku wcześniejszych doświadczeń. Podręcznik praktycznie nie realizuje tego typu celów.

Produkt w odniesieniu do metodologii prowadzenia szkoleń, instrukcji dotyczących wdrożenia systemu certyfikacji trenerów i coachów oraz aspektu praktycznego samokształcenia nie został dopracowany i jako taki nie może zostać zwalidowany. Wykazano również niezgodność z założeniami zawartymi w „Strategii wdrażania produktu innowacyjnego”, co nie jest niedopuszczalne, ale wymaga uzasadnienia merytorycznego pochodzącego przede wszystkim z ewaluacji. Ta natomiast została przygotowana w sposób uniemożliwiający wykorzystanie wiedzy dotyczącej produktu innowacyjnego z różnych źródeł. Raport z ewaluacji nie zawiera także rekomendacji, a przede wszystkim praktycznych wskazówek dotyczących wprowadzenia zmian w modelu, mimo że już od samych odbiorców i użytkowników pojawiły się postulaty modyfikacji narzędzia. Te postulaty powinny zostać przeanalizowane, zweryfikowane i przekładać się na modyfikację narzędzia. Przy czym ewaluacja powinna obejmować całość produktu innowacyjnego.

Dodatkowo, materiał przedstawiony przez Beneficjenta zawiera liczne błędy stylistyczne, a także, co zatrażające, błędy ortograficzne. Wymaga więc korekty językowej, która nie została przeprowadzona.

Istotną przesłanką dokonanej oceny są więc kwestie – możliwości zastosowania produktu innowacyjnego (prawne i organizacyjne), łatwość jego stosowania oraz brak analizy efektywności z uwzględnieniem dotychczas realizowanych działań na rzecz grupy docelowej odbiorców. Produkt wymaga więc poprawy.

Rekomendacja:

- uznać produkt finalny za zwalidowany,
- uznać produkt finalny za niezwalidowany.

Podpis

.....

Objaśnienia do kryteriów:

#### **Zgodność produktu z założeniami zawartymi w strategii**

Weryfikacji i ocenie podlega to, jak dalece przedstawiony produkt spełnia założenia zawarte w strategii.

Produkt nie musi być identyczny jak opisany w strategii, ponieważ okres testowania i oceny produktu mógł wpłynąć na jego skorygowanie. Musi jednak nadal służyć celowi wskazanemu w strategii i dotyczyć wskazanych w strategii grup docelowych.

#### **Skuteczność produktu (korzyści dla grup docelowych)**

Ocenie podlega zakładana (szacowana) skuteczność produktu wobec opisanych we wniosku i doprecyzowanych w strategii problemów grup docelowych – jak dalece produkt ma szansę sprzyjać rozwiązywaniu tych problemów, w jaki sposób będzie wywierał wpływ na sytuację grup docelowych.

**Aktualność potrzeby wprowadzenia produktu**

Od momentu złożenia wniosku i rozpoczęcia realizacji projektu do momentu dokonywania walidacji upłynie wiele czasu – od 2 do 3 lat. Może się więc okazać, że potrzeba zidentyfikowana w diagnozie wstępnej i potwierdzona w ramach badań przeprowadzonych w I etapie projektu zniknie – zmieni się sytuacja, ktoś inny wprowadzi skuteczne rozwiązanie itp. Ocenie podlega aktualność potrzeby będącej punktem wyjścia dla projektu oraz potencjalna niezbędność produktu.

**Stopień skomplikowania produktu (łatwość zastosowania wypracowanych narzędzi)**

Im produkt jest łatwiejszy w stosowaniu, tym ocena będzie wyższa. Łatwość zastosowania produktu oznacza, że nie ma konieczności prowadzenia wielu specyficznych działań związanych z jego wdrożeniem, wymagających dużej skali długotrwałych szkoleń i innych przygotowań użytkowników. Za szczególnie łatwy w zastosowaniu można uznać taki produkt, który użytkownik może zastosować samodzielnie, bez szkoleń i instruktażu, wyłącznie na podstawie opisu stosowania. Tym samym ocenie podlega też jakość instrukcji stosowania produktu oraz jakość materiałów składających się na produkt (metodologie, podręczniki itp.).

To kryterium nie dotyczy kwestii związanych z ewentualnymi zmianami prawnymi i organizacyjnymi, niezbędnymi do wdrożenia produktu, które oceniane są osobno.

**Możliwości zastosowania przez użytkowników (prawne, organizacyjne)**

W tym kryterium ocenie podlegają skala zmian prawnych i/lub organizacyjnych, niezbędnych do wdrożenia produktu oraz szanse na ich dokonanie w krótkim okresie. Im większa skala zmian, tym ocena musi być niższa.

**Efektywność wprowadzenia rozwiązania (stosunek nakładów do rezultatów)**

Kryterium dotyczy szacunkowych kosztów związanych z wprowadzeniem do praktyki proponowanych rozwiązań oraz z ich stosowaniem w stosunku do zakładanych efektów stosowania produktu. Im koszty są wyższe, tym niższa jest ocena.

**Innowacyjność rozwiązania**

Kryterium dotyczy stopnia innowacyjności proponowanego rozwiązania – jeśli dotyczy ono obszaru/grupy/problemu, którym nikt inny się nie zajmuje, w którym jak dotąd nie działają żadne instrumenty – wówczas ocena będzie wyższa niż w sytuacji, gdy produkt dotyczy kwestii co prawda aktualnych, ale wokół których podejmowane są liczne inicjatywy usprawniające.