

The quality of project implementation – what does it mean in practice?

Assist. Prof. Ana Kaminska, PhD

Faculty of Law, Management and Administration,
Jan Kochanowski University in Kielce, Poland
E-mail: ana.kaminska@ujk.edu.pl

Jakość wdrażania projektu – co to znaczy w praktyce?

Dr Ana Kaminska, adiunkt

Wydział Prawa, Zarządzania i Administracji, Uniwersytet
Jana Kochanowskiego w Kielcach, Polska
E-mail: ana.kaminska@ujk.edu.pl

Abstract: *The aim of this article is to show the role of evaluation in the quality management of the R+D projects. Those projects are complex since they involve research component, commercial component, social and cultural issues etc. They are characterized by a specific risk, so it seems that the development of a system for monitoring and evaluation of R+D projects is an essential tool to support the coordination of these projects.*

Key words: *evaluation and monitoring, quality control, international projects.*

Streszczenie: *Celem artykułu jest ukazanie roli ewaluacji w zarządzaniu jakością projektu typu B+R. Biorąc pod uwagę tego rodzaju przedsięwzięcia są dość złożone: zawierające komponent badawczy, komercjalizacji badań, społeczny, kulturowy oraz charakteryzują się określonym ryzykiem dlatego też wydaje się, iż wypracowanie systemu monitoringu i oceny projektu jest niezbędnym narzędziem wspomagającym koordynację takich przedsięwzięć.*

Słowa kluczowe: *ewaluacja i monitoring, kontrola jakości, międzynarodowe projekty.*

JEL Classification: H43; O22

I. Introduction

The quality of project - what does it mean? The answer seems to be complicated especially in the context of so-called R&D and innovation projects. Research and development projects are typically quite complex, interdisciplinary and multicultural in their nature. They are carried out dynamically and must be adjusted to a range of internal and external factors, such as legal issues, the needs of beneficiaries, marketing strategies, new technologies and institutional practices. The complexity and multi-aspect nature contributes to the risk of failure in meeting requirements of these projects or in executing intervention, the more so because the effects are not always visible immediately after the intervention. This results in difficulties in measuring the quality and final effects of the project (Wirkus, 2006). Therefore, the quality and effectiveness of the innovation projects means a lot more than correct

I. Wprowadzenie

Jakość projektu – co to znaczy? Otóż, odpowiedź na to pytanie w odniesieniu do tzw. projektów rozwojowych, innowacyjnych - nie jest prosta. Biorąc pod uwagę są to nierzadko przedsięwzięcia dość złożone, interdyscyplinarne, wielokulturowe, które odbywają się w sposób dynamiczny, dostosowując się do różnych wewnętrznych jak i zewnętrznych czynników: rozpiętości ustawodawstwa, potrzeb użytkowników, strategii marketingowych i nowych technologii oraz praktyk organizacyjnych. Ta złożoność i wieloaspektowość powoduje wystąpienie znacznego ryzyka niepowodzenia realizacji interwencji bądź niezaspokojenia założonych oczekiwań tym bardziej, iż w tego rodzaju przedsięwzięciach nie zawsze efekty są widoczne zaraz po zakończeniu interwencji, co powoduje, iż zmierzenie jakości oraz efektu końcowego projektu jest kwestią złożoną (Wirkus, 2006). Dlatego też jakość i efektywność

project development and management; it is more than purchase or production of new products. As a result of innovation project, an added value is created which has an extended influence e.g. decreasing costs of business activity or increasing work productivity or developing new competencies. R&D project may result in rising awareness of business community, public authorities and scientific authorities, as well. What is more, a new quality in management and organisation may be developed. Therefore, it is not easy to measure or check what kind of changes are the results of project intervention and to prove that a project has resulted in a new quality.

Undoubtedly, the evaluation of R&D projects requires a range of studies in the context of external factors. However, in specialist literature it is indicated that regular collection and analysis of quantitative and qualitative data, based on which dynamics of project implementation and project direction are analysed, contributes to minimising the risk of poor quality of the project. This increases chances for effectiveness and quality of the project (Betta, Klaus-Rosińska, 2013).

1. Evaluation of R&D projects in relation to their quality - an outline of the problem

A research and development project can be evaluated in different ways. The science of management developed a range of concepts, methodology of assessment and quality control as components of a company management. These methods can be implemented in project management, as well. The concept of Total Quality Management appears to be the best example which involves multi-dimensional management through quality (Betta, Klaus-Rosińska, 2013). On the other hand, a wide variety of traditional methods will measure "hard" enterprises and focus on time, cost and special requirements. That is why not all of these methods may be applied to research and development projects. So far no better standards in project evaluation have been developed than PMBOK, PRINCE2 or IPMA which are based on the control of specific requirements, time

projektów innowacyjnych - to więcej aniżeli poprawność realizacji i zarządzania projektem, to więcej niż zakup czy też wytworzenie określonych produktów. Gdyż w wyniku projektów innowacyjnych wytwarzana jest wartość dodana, która ma szerszy krąg oddziaływania, jak np. obniżenie kosztów działalności lub zwiększenia wydajności pracy; czy też pozyskanie nowych kompetencji. Efektem projektów rozwojowych może być wzrost świadomości społeczności biznesowej, władzy publicznej, naukowej. Efektem może być nowa jakość w zarządzaniu i organizacji. Dlatego też nie jest rzeczą prostą zbadanie, które i w jakim zakresie zmiany są wynikiem interwencji danego projektu i stwierdzenie, iż dany projekt wniósł nową jakość.

Ocena takich projektów, bez wątpienia, wymaga opracowania zakresu badań biorąc pod uwagę czynniki „zewnętrzne”. Jednakże w literaturze przedmiotu wskazuje się, iż abstrahując od powyższego, systematyczne zbieranie i analizowanie danych ilościowych i jakościowych, na podstawie których analizuje się dynamikę implementacji projektu oraz kierunek, do którego zmierza projekt, niewątpliwie przyczynia się do zminimalizowania ryzyka złej jakości projektu, co zarazem zwiększa szanse na skuteczność i efektywną jakość projektu (Betta, Klaus-Rosińska, 2013).

1. Ocena projektów rozwojowych a ich jakość – zarys problemu

Oceniać projekt można różnie. Nauka o zarządzaniu rozwinęła rozliczne koncepcje, metodyki oceny i kontroli jakości jako elementy zarządzania organizacją, procesami, co ma zastosowanie także w praktyce projektowej. Jako przykład można w tym miejscu podać chociażby koncepcję *Total Quality Management* jako wielowymiarowe zarządzanie przez jakość (Betta, Klaus-Rosińska, 2013). Jednakże gros „tradycyjnych” metodyk odnosi się do pomiaru przedsięwzięć „twardych” i skupiających się głównie na czasie, kosztach oraz specyfikacji wymagań. I dlatego nie wszystkie dotychczas wypracowane metody można odnieść to projektów rozwojowych. Również, jak dotąd żadna z metodyk w zakresie zarządzania projektami (np. PMBOK, PRINCE2, IPMA) nie wypracowały standar-

and budget (Betta, Klaus-Rosińska, 2013). However, some attempts to find suitable methods of research and development project quality control have been taken. Numerous international organisations, for example CARE International, USAID, FAO, UNDP and AusAid, which financially support widely understood development enterprises, have taken attempts to define the principles of evaluation project interventions. Unfortunately, there still have not been uniformed standards.

The European Commission developed practices of regular project management through so-called Project Cycle Management - PCM (European Commission, 2004 C), where assessment or evaluation of an enterprise is one of the stages included in pro-quality project management (Londoni, Cori, 2011).

The starting point of each research and development project is specific needs based on which objectives of the project are created. Meeting these needs is a quality measure of the implemented project. (European Commission, 2012).

And that's where should be taken in account the issue of the effectiveness of the evaluation, namely, whether in practice of evaluation are taken into account the general objectives of the projects as "identified needs" of beneficiaries. This attitude gives a real sense of evaluation, that main purpose is utilization. As writes Kupiec (Kupiec, 2014), echoing other Authors (Patton 2008; Royse et al., 2001) evaluation should support the decision-making further policy of public intervention, while improving the quality and social well-being is the ultimate goal of evaluation (Henry, Mark, 2003; Mark, Henry, 2004) and therefore the most important goal of the evaluation is not proof, but improvement (Kupiec, 2014). On the other hand, few studies indicate (Kupiec, 2014; Leeuw, Furubo, 2008) that the popularization of evaluation expenditure of public funds not always contributes to its usefulness, that evaluation often becomes a bureaucratic requirement, which is not accompanied by in-depth analysis. And the evaluation process and research is reduced only to examine the implementation of the input

dów oceny efektów projektów w szerszym aspekcie aniżeli sprowadzania ją jedynie do kontroli konkretnych wymagań i specyfikacji, czasu i budżetu. (Betta, Klaus-Rosińska, 2013). Co nie oznacza, iż nie podjęto prób wypracowania metod kontroli jakości projektów rozwojowych. Takie organizacje międzynarodowe, jak CARE International, USAID, FAO, UNDP czy też AusAid. - wspierające finansowo szeroko rozumiane przedsięwzięcia rozwojowe - podjęły próby określenia zasad oceny finansowanych przez nie interwencji. Jednakże nadal brak jest jednolitości w tym zakresie.

Także Komisja Europejska rozwinęła praktykę cyklicznego zarządzania projektami poprzez tzw. Project Cycle Management - PCM (European Commission, 2004C), gdzie ocena, czyli ewaluacja przedsięwzięcia jest jednym z etapów wpisanym do projakościowego zarządzania projektem (Londoni, Cori, 2011).

Punktem wyjścia każdego projektu rozwojowego są określone potrzeby, które są podstawą tworzenia celów projektu. Miarą zaś jakości wdrażanego projektu stanowi zaspokojenie tychże zdiagnozowanych potrzeb (European Commission, 2012).

I w tym miejscu należy poruszyć kwestię efektywności samej ewaluacji, mianowicie, czy w praktyce ewaluacji brane są pod uwagę cele nadrzędne projektu, a mianowicie „zdiagnozowane potrzeby” beneficjentów. Taka postawa nadaje bowiem realny sens samej ewaluacji, której głównym celem jest użyteczność. Jak pisze Kupiec (Kupiec 2014) wtórując innym Autorom (Patton 1997; Royse et al. 2001) ewaluacja powinna wspierać podejmowanie decyzji dalszej polityki interwencji publicznej, zaś poprawa jakości i dobrobytu społecznego jest ostatecznym celem ewaluacji (Henry, Mark 2003; Mark, Henry 2004) i dlatego najważniejszym celem ewaluacji jest nie dowód lecz poprawa (Kupiec 2014; za: Clarke 1999). Z kolei nieliczne badania wskazują (Kupiec 2014, Leeuwa i Furubo 2008), iż popularyzacja ewaluacji wydatkowanych funduszy publicznych nie zawsze przyczynia się do jej użyteczności, iż ewaluacja nierzadko staje się biurokratycznym wymogiem, której nie towarzyszy pogłębiona analiza. Zaś samo

and outputs - products. As writes Kupiec (2014), it has been created a rich literature on the use of evaluation (Saunders 2012, Mark and Henry, 2004), but as indicate Leeuw and Furubo (2008), despite the development of institution of evaluation and implementation of numerous studies, it have little influence on the subsequent policies. The cited Authors emphasize that the evaluation systems produce predominantly simple information that is used only in the activities of implementation, and the system of evaluation is focused on self-development and there is no or just a little development of implemented intervention.

2. Evaluation - the process of estimating the quality of research and development projects

The term "evaluation" means estimating the value. European Commission imposes on evaluation research the task to support institutions and organisations in management of their policies, programmes and projects. According to European Commission, evaluations are supposed to support the process of defining the principles and interventions, to facilitate the allocation of resources and finally, to improve decision-making processes (European Commission, 2004A). According to the Polish Evaluation Society the objectives of evaluation are (Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne [Polish Evaluation Society], 2005):

1. Examine the needs of stakeholders.
2. Define directions and/or goals of the project activities.
3. Improvement in transparency of project activities.
4. Becoming familiar with mechanisms of project implementation.
5. Increasing efficiency and effectiveness of the project.
6. Support in the process of making decisions.
7. Identification of strengths and weaknesses as well as the chances and risks of interventions.
8. Identification of already existing and/or arising problems and risky situations.
9. Defining the relevance to goals and principles of the project.

badanie sprowadza się wyłącznie do zbadania realizacji wkładu i produktu. Jak pisze Kupiec (2014) stworzono bogatą literaturę na temat wykorzystania ewaluacji (Saunders 2012, Johnson 1998, Cousins 2003 Mark and Henry 2004), jednakże jak wskazują Leeuwa i Furubo (2008), pomimo rozwoju instytucji ewaluacji i realizacji licznych badań, mają one niewielki wpływ na kształt dalszych polityk. Cytowani tutaj Autorzy podkreślają, iż systemy ewaluacji produkują w przeważającej mierze proste informacje, które są wykorzystywane jedynie w działaniach wdrożeniowych, zaś sam system ewaluacji jest zorientowany na własny rozwój a nie rozwój wdrażanych interwencji.

2. Proces ewaluacji – jako proces szacowania jakości projektów rozwojowych

Pojęcie „ewaluacja” oznacza szacowanie wartości. Komisja Europejska nakłada na badania ewaluacyjne zadanie wspomaganie w instytucji w zarządzaniu prowadzonych przez nie politykach, programach, projektach. Ewaluacje - według KE -mają wspierać zarówno proces definiowania założeń interwencji, ułatwiać alokację zasobów, usprawnia procesy decyzyjne. (European Commission, 2004A). Według Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego cele ewaluacji sprowadzają się do (Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, 2005):

1. Zbadania potrzeb np. interesariuszy projektu.
2. Określenia kierunków i/lub celów działań.
3. Poprawy przejrzystości realizowanych działań.
4. Poznawania mechanizmów wdrażania projektu.
5. Zwiększenia skuteczności i efektywności projektu.
6. Wspomagania w procesie podejmowania decyzji.
7. Identyfikowania mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń interwencji.
8. Sygnalizowania istniejących i/lub pojawiających się problemów, ryzykownych sytuacji.
9. Określenia stopnia zgodności z przyjętymi celami i założeniami.
10. Zwiększania profesjonalizmu w za-

10. Ensuring professional services.
11. Increasing co-responsibility for the project.
12. Implementing democratic principles in the process of management.

The process of evaluation involves several stages:

- I. Evaluation planning and designing.
- II. Programme implementation
- III. Dissemination and reporting results.

Each of the above-mentioned steps consists of a range of different activities. Their correct implementation contributes to the quality and usefulness of evaluation. The main processes included in planning stage involve defining and specifying (Haber, 2007):

- evaluation objectives
- evaluation receivers
- evaluation project
- conditions for choosing an evaluator.

At the beginning of planning and designing stage, determining the need for the programme appears to be the first step (Patton, 2008). Therefore, it is essential to answer the question: What information do we expect to obtain in the process of evaluation? What is this information needed for?

Evaluation without a specific goal or with improper goals is useless. Initiating the process of evaluation should result from the needs, for instance the need for improving or enhancing project implementation. Evaluation during program implementation can be used to inform mid-course corrections to program implementation (formative evaluation). Summative evaluation, whereas, involves the need for providing information on the project immediate outcomes or long-term impact, its efficiency and sustainability (Patton, 2008).

In the context of specific need for evaluation, the goal and a group of receivers must be defined as well as their demand for information. According to M. Q. Patton (Patton, 2008), the choice of beneficiaries is one of the most important components of evaluation. It allows adjusting the communication channel and results transfer to the needs of target group. Similarly, it is

kresie świadczonych usług.

11. Pogłębiania współodpowiedzialności za projekt.
12. Demokratyzacji procesu zarządzania

Proces ewaluacji składa się z kilku etapów, których właściwe zrealizowanie przyczynia się do jakości i użyteczności ewaluacji:

- I. Planowanie i projektowanie ewaluacji.
- II. Realizacja badania.
- III. Wykorzystanie i rozpowszechnienie wyników.

Każdy z powyższych kroków składa się ze szczegółowych działań. I tak, główne procesy składające się na planowanie ewaluacji, to określenie i sformułowanie:

- celów ewaluacji;
- odbiorców ewaluacji;
- projektu ewaluacji
- warunków wyboru ewaluatora.

Rozpoczynając planowanie i projektowanie badania ewaluacyjnego pierwszym krokiem jest zdefiniowanie użyteczności (Patton, 2008). Zatem należy odpowiedzieć na pytanie: Jakich informacji badanie ma nam dostarczyć i jaką funkcję mają te dane spełnić?

Ewaluacje bez skonkretyzowanego celu, bądź z nieodpowiednim doбором celów są bezużyteczne. Gdyż inicjowanie ewaluacji powinno wyłaniać się z pewnych potrzeb, czy potrzeby usprawnienia działań projektu w trakcie realizacji przedsięwzięcia (ang. formative evaluation) czy też z potrzeby dostarczenia informacji dotyczących tego, czy po zakończeniu projektu założone cele zostały osiągnięte, jakie konsekwencje przyniosła zrealizowana interwencja (tzw. ang. summative evaluation) (Patton, 2008).

W kontekście określonej potrzeby ewaluacji określany jest cel oraz krąg odbiorców i ich zapotrzebowanie na informacje. Według M. Q. Pattona (Patton, 2008) wybór segmentu odbiorców jest jednym z najistotniejszych elementów ewaluacji, bowiem pozwala na dostosowanie przekazu wyników oraz kanału komunikacji stosownie do ich potrzeb. Podobnie zaleca Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne stwierdzając, iż proces badawczy należy zacząć od sporządzenia listy potencjalnych odbiorców ra-

recommended by Polish Evaluation Society that the research process should start by preparing the list of target group, those who would be interested in reading the final report (Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne [Polish Evaluation Society], 2005).

The next thing to take into consideration is the programme implementation. First of all, it is essential to answer the question, what kinds of resources are allocated for this purpose and how much time is allowed to obtain necessary information. The priority evaluations refer to necessary data and information which must be delivered in time. If evaluation research has not been conducted within specified period of time which is necessary to take decision, it may be claimed that evaluation is not useful (Wholey, Hatry, Newcomer, 2010). Therefore, if more extended and time consuming evaluation method is applied, it may appear that the results are provided too late to take decisions and actions that could improve the situation. It is quite common that specialist warn us against too extended evaluation programmes (Ferry, Olejnicza, 2008; Haber, 2007). The structure of evaluation is similar to social research and comprises two general stages such as conceptualisation and operationalisation (Babbie, 2003). Conceptualisation help us to ensure that work and its results responded to the main goals of evaluation process and meet the needs of providing relevant information (Ferry, Olejniczak, 2008; Haber, 2007).

It is therefore essential to define:

1. the subject and the range of evaluation
2. the time and place aspects
3. key questions
4. environment and circumstances of project implementation e.g. possibilities of project implementation and potential risks, possibilities of using the results, potential organisational, social and political implications etc.

The subject and the extent of evaluation involve to a sense the logic of evaluation which is perceived through the logic of the project.

In this phase, however, the most sensitive moment appears to be formulating ques-

portu (Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne, 2005).

Kolejna kwestia to wykonalność ewaluacji. Należy przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie, jakie środki są przeznaczone na ten cel oraz czas na uzyskanie potrzebnych informacji. Priorytetowe są, zatem te ewaluacje, które mają dostarczyć niezbędnych danych i informacji na dany czas. Jeśli badania ewaluacyjne nie zostaną zrealizowane w odpowiednim okresie potrzebnym do podjęcia decyzji, można stwierdzić, iż ewaluacja nie jest użyteczna (Wholey, Hatry, Newcomer, 2010). Dlatego też przyjmując zbyt rozbudowane a tym samym czasochłonne badania może się okazać, iż uzyskane wyniki są dostarczone zbyt późno na podjęcie jakichkolwiek decyzji i działań usprawniających. Zresztą nierzadko praktycy ostrzegają przed zbyt obszernymi badaniami ewaluacyjnymi (Ferry, Olejnicza, 2008; Haber, 2007).

„Konstrukcja” badań ewaluacyjnych jest zbieżna z badaniami społecznymi i składa się z dwóch podstawowych etapów, mianowicie konceptualizacji i operacjonalizacji (Babbie, 2003). Konceptualizacja pomaga zapewnić, aby wykonywana praca i wytworzone efekty były odpowiedzią na główne cele ewaluacji oraz spełniły potrzeby informacyjne (Ferry, Olejniczak, 2008; Haber, 2007).

Dlatego też na tym etapie należy określić:

1. przedmiot i zakres ewaluacji
2. wymiar czasowy i terytorialny
3. pytania kluczowe
4. środowisko i otoczenie realizacji projektu, tj. możliwości realizacji i ewentualne obszary ryzyka; możliwości wykorzystania wyników i ewentualne implikacje organizacyjne, społeczne, polityczne, etc.

Przedmiot i zakres ewaluacji - to w pewnym sensie logika ewaluacji, którą przyjmujemy przez pryzmat logiki projektu.

Jednakże najbardziej newralgicznym momentem na tym etapie jest formułowanie pytań odnoszących się do celu badania, czyli potrzeby informacji oraz funkcji ewaluacji. Formułowanie podstawowych pytań w ewaluacji oraz ocena uzyskanych informacji jest możliwa tylko wtedy, gdy znane są kryteria oceny. Zgodnie z nomenklatu-

tions to consider which refer to the goal of evaluation that is its informative function. Preparing questions in the process of evaluation is possible only when criteria of evaluation have been defined. According to the European Union terminology specific for evaluation, the essential criteria include: relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability of the project. Other sources mention wider range of criteria enriching the above-mentioned list by the criteria of cohesion and economy (Trocki, 2013).

Formulating key questions is determined by the choice of suitable methods and strategies. That is why operationalisation must be the next step of the project evaluation. Operationalisation involves the following elements (Haber, 2007):

- defining terms/concepts,
- the choice of indicators,
- conditions of intervention diagnosis, problem diagnosis,
- defining community where evaluation project is going to be carried out,
- the choice of methods and strategies for evaluation and the choice of reference base,
- the choice of methods for analysis empirical material.

The choice of methods and strategies for evaluation depends on the project specificity, project goals, the objectives of evaluation, the accessibility of data and the needs for information. The methods and tools are often the same as methods or strategies applied in social sciences and economics. They include statistic analysis, factors analysis, shift - share analysis, economy and effectiveness analysis, experts panel, benchmarking, documents and data analysis, questionnaires and interviews, observation and focus groups. Obviously, the list is not closed. The choice of methods and tools for evaluation also depends on the goal and the extent of evaluation process. It is determined by imagination and professionalism of evaluator, as well.

When preparing for evaluation, the way of presenting final outcomes, which is also influenced by the cost of evaluation, must be taken into consideration. As mentioned

rażą unijną, podstawowymi kryteriami są: trafność, efektywność, skuteczność, użyteczność czy trwałość przedsięwzięcia. W innych źródłach podaje się szerszy zestaw kryteriów dodając kryteria spójności oraz oszczędności (Trocki, 2013).

Postawienie określonych pytań kluczowych implikuje konieczność wyboru odpowiednich metod badawczych. Dlatego też kolejnym krokiem jest operacjonalizacja problemu badawczego. Obejmuje ona następujące kroki (Haber, 2007):

- zdefiniowanie pojęć;
- dobór wskaźników;
- diagnoza warunków interwencji, problemu;
- określenie zbiorowości, w której będą realizowane badania;
- dobór metod i technik badawczych i wybór bazy źródłowej;
- wybór metod analizy uzyskanego materiału empirycznego.

Dobór metod badawczych zależy jest od specyfiki projektu, jego celów a także celów samej ewaluacji, dostępności danych, potrzeb informacyjnych odbiorców. Często są to metody i narzędzia tożsame z badaniami nauk społecznych i ekonomicznych, takie jak: analiza statystyczna, analiza czynnikowa, analiza shift – share, analiza kosztów i efektywności, panel ekspertów, benchmarking, analiza dokumentów i dostępnych danych, kwestionariusze i wywiady, obserwacja i studia przypadku, czy też grupy fokusowe. Oczywiście lista nie jest zamknięta. Dobór metod i narzędzi badawczy zależy od celu i zakresu ewaluacji, a także inwencji i profesjonalizmu samego ewaluatora.

Przygotowując się do badań ewaluacyjnych, należy również wziąć pod uwagę sposób prezentacji wyników końcowych, co wpływa również na koszt całego ewaluacji. Jak już zostało wspomniane wyżej, oczywiście – forma przedstawienia wyników oraz raportu z badań uzależniona będzie od celu badania i jego funkcji, jakie ma spełnić, w szczególności od potrzeb informacyjnych potencjalnych odbiorców. Może to być dokument poufny, przeznaczony wyłącznie dla konsorcjum, może też być przeznaczony dla szerszego grona odbiorców do społecznej dyskusji.

above, the form of presenting outcomes and final report on evaluation will be influenced by the goal of evaluation, by its functions, particularly by the need for information. Final results of evaluation may be presented in the form of confidential report intended only for consortium or intended for wider community and social discussion. In the final stage of planning, it is worth verifying again the concept of evaluation and consider the question whether it is possible or not, taking evaluation budget and timing into account, to meet the needs and receive answers to the evaluation questions.

It seems to be a good idea to mention American best practices which in case of complex and high-budget projects involve pilot studies or surveys. They are aimed to determine if planned evaluation is sensible and if it is possible to obtain specific data and information, in other words, to determine feasibility of the evaluation project.

II. Summary - evaluation impact

According to M.Q. Patton, utilisation-focused evaluation which is an approach based on the principle that an evaluation should be judged on its usefulness to its intended users should be the key idea of each evaluation process (Patton, 2008). Here, two components need to be involved: knowledge and professionalism of the evaluator. These two elements contribute to the quality of the report and recommendation, and to the utility of the report, as well. European Commission also clearly states that publishing final report does not mean the end of evaluation process. Such components as work organisation, discussion over the evaluation outcomes, recommendations and putting recommendations into practice may denote utility of evaluation and quality management, as well.

It should be taken into account that credible evaluation enhances the project, provides diagnostic knowledge which defines circumstances around the project, defines project possibilities and risks, and finally determines which activities and actions are carried out properly, which are not and finds the reasons why. What is more, a reliable evaluation should also provide prescriptive knowledge which involves

Zamykając etap projektowania badań, warto ponownie zweryfikować stworzoną koncepcję i odpowiedzieć na pytanie, czy jest możliwe przy takim budżecie, w określonych ramach czasowych odpowiedzieć na potrzeby naszych odbiorców i uzyskać odpowiedzi na postawione pytania?

Warta przytoczenia jest w tym miejscu praktyka amerykańska, gdzie w przypadku mocno złożonych i wysokobudżetowych projektów wykonuje się badania pilotażowe, które mają na celu stwierdzenie, czy zaplanowana ewaluacja ma sens i czy będzie w stanie uzyskać niezbędne dane oraz informacje – innymi słowy – czy badanie takie będzie wykonalne.

II. Podsumowanie – użyteczność ewaluacji.

Jak pisze M.Q. Patton hasłem wiodącym ewaluacji powinno być jej użyteczność, tzw. (ang.) utilization-focused evaluation (Patton, 2008), czyli ewaluacja, której wyniki i rezultaty są wykorzystywane. I tutaj należy uwzględnić występują dwie znaczące kwestie, z jednej strony – wiedza i profesjonalizm samego ewaluatora, co przekłada się, rzecz jasna, na jakość raportu i rekomendacji, z drugiej – jakość wykorzystania raportu. Również Komisja Europejska wyraźnie zaznacza, iż sporządzenie finalnego raportu nie jest finałem ewaluacji, lecz sposób organizacji pracy i dyskusji nad wynikami oraz rekomendacjami a także faktyczne odniesienie się do rekomendacji w praktyce, mogą oznaczać użyteczność ewaluacji oraz zarządzanie poprzez jakość.

Należy wziąć pod uwagę, iż rzetelne badania ewaluacyjne usprawniają nasz projekt, dostarczają wiedzy diagnostycznej, która określa i tłumaczy kwestie, w jakich funkcjonuje projekt: jakie są możliwości oraz zagrożenia, co działa a co nie w projekcie, dlaczego coś działa albo nie? Z drugiej strony, rzetelna ewaluacja powinna dostarczać również wiedzę preskryptywną, która podaje rozwiązania, wyjaśnia, jak radzić z wyzwaniami, jak usprawnić implementację, kto i w jakim okresie powinien tego dokonać (Nutley, Walter, Davies, 2003).

Dlatego też wnioskiem powyższych rozważań jest stwierdzenie, iż ewaluacja jest

solutions and explains how to cope with challenges, how to facilitate project implementation, who and when should do it (Nutley, Walter, Davies, 2003).

To conclude, the process of evaluation can be efficient only when its results remain open to the public and does not only meet bureaucratic requirements of funding institution. Quite the opposite, they are also used for quality implementation of the project as a tool of quality management.

But in practice, as it was already discussed, often we have to deal with the evaluation as a part of the implementation of "bureaucratic" requirement, which becomes as a tool of production of information and not as the system of knowledge creation. Knowledge, which is intended to improve the quality of the intervention and involvement of public funds. Many Authors raise this subject in their publications asking which factors make up the effectiveness of use of this information? (Balthasar, 2006; Patton 2008, Ferry, Olejniczak 2008). But mostly a common conclusion is - as indicates among others, M.Q. Patton - that the development of the most effective methods of providing information from evaluation will not have a major impact on their actual use, if the quality of the evaluation will be unsatisfactory (Patton, 2008). Thus, as a boomerang returns the question of the credibility of its conclusions and recommendations. And, it is needed to stress, that there is lack of extensive research on the effectiveness of the evaluations, the quality of the evaluation researches and the conclusions. On the other hand, there is lack of knowledge of the actual use of evaluations as a sources of knowledge about the ongoing and future projects in order to contribute the evaluation to the quality of the projects.

użyteczna wtedy, gdy jej wyniki nie lądują na półkach i nie stanowią spełnienia wyłącznie „biurokratycznego” wymogu instytucji finansującej lecz wykorzystuje się je do jakościowego wdrażania projektu jako narzędzia do zarządzania jakością projektu.

Jak już zostało poruszone wyżej, niestety w praktyce nierzadko mamy do czynienia z ewaluacją jako elementem realizacji „biurokratycznego” wymogu, która staje się produkcją informacji a nie systemem tworzenia wiedzy. Wiedzy, która ma służyć poprawie jakości i sensu interwencji i angażowanie środków publicznych. Wielu Autorów podejmuje w swoich publikacjach ten temat pytając, w jaki sposób wykorzystywana jest informacja płynąca z ewaluacji, jakie czynniki składają się na efektywne korzystanie z tych informacji? (Balthasar 2006, Patton 2008; Ferry, Olejniczak 2008). Częstym wnioskiem jest fakt, jak wskazuje m.in. M.Q. Patton, iż opracowanie nawet najbardziej skutecznych metod dostarczania informacji przez ewaluację nie będzie miało większego wpływu na ich faktyczne wykorzystanie, jeśli jakość samych ewaluacji okaże się niezadowolająca (Patton 2008). Zatem, jak bumerang, powraca kwestia wiarygodności formułowanych wniosków i rekomendacji. I trzeba w tym miejscu podkreślić, iż brakuje rozległych badań co do efektywności samych ewaluacji, jakości przeprowadzonych badań oraz sformułowanych wniosków. Z drugiej strony brak jest wiedzy co do faktycznego wykorzystania ewaluacji jako źródła wiedzy co do realizowanych jak i przyszłych projektów po to, aby ewaluacja w rzeczywistości przyczyniała się do jakości projektów.

Reference/Bibliografia

- Babbie E.**, *Badania społeczne w praktyce* [Social research in practice], Warszawa 2003
- Bachtler J., Wren C.**, Evaluation of European Union Cohesion Policy: Research Questions and Policy Challenges, "Regional Studies" 2006, No 40 (2)
- Balthasar A., Rieder S.**, Learning from evaluation. Effects of the evaluation of the Swiss Energy 2000 Programme, "Evaluation" 2000, No 6(3)
- Betta J., Klaus-Rosińska A.**, Pomiar i ocena efektywności projektów badawczych [Measurement and evaluation of research project effectiveness], „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, [on-line] http://www.fmc.home.pl/upload/news/pdf_news_1364215583.pdf
- European Commission**, Evaluating EU activities – A practical guide for the Commission services, DG-Budget, Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg 2004A

- European Commission**, Evaluating EU Activities. An Introduction, Brussels2004B
- European Commission**, Evaluation of Innovation Activities. Guidance on methods and practices, Directorate-General for Regional Policy, Brussels, 2012
- European Commission**, MEANS Collection: evaluating socio-economic programmes, DG-Regio, Office for Official Publication of the European Communities, Luxemburg 1999
- European Commission**, Project Cycle Management Guidelines, European Aid Cooperation Office, Brussels, 2004C,[on-line] http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/documents/tools/europeaid_admin_pcm_guidelines_2004_en.pdf
- Ewaluacja ex-post**. Teoria i praktyka badawcza [Evaluation ex-post. Theory and research practice], Haber A., Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007
- Ferry M., Olejniczak K.**, Wykorzystanie ewaluacji w zarządzaniu programami unijnymi w Polsce [The implementation of evaluation in management], Ernst&Young, Warszawa 2008
- Henry G.T., Mark M.M.**, Beyond use: Understanding evaluation's influence on attitudes and actions, "American Journal of Evaluation" 2003, Vol. 24, No 3.
- Kamińska A.**, MATCHES – Quality Control and Monitoring Manual, [unpublished], UJK, Kielce 2014
- Kupiec T.**, Użyteczność ewaluacji jako narzędzia zarządzania regionalnymi programami operacyjnymi, „Studia regionalne i lokalne” 2014, No 2(56)/2014
- Leeuw F.L., Furbo J.E.** Evaluation systems: What are they and why study them?, "Evaluation" 2008, Vol 14, No 2
- Londoni P., Corti B.**, The management of international development projects: Moving toward a standard approach or differentiation? "Project Management Journal" 2011, vol. 42, issue 3
- Mark M.M., Henry G.T.** The mechanisms and outcomes of evaluation influence, "Evaluation" 2008, Vol. 14, No 2.
- Miedziński B.**, Podstawy zarządzania projektami [The principles of project management], Wyższa Szkoła im. B. Jańskiego w Warszawie, Warszawa 2010
- Nowoczesne zarządzanie projektami** [Modern project management], Trocki M. (ed.), PWE, Warszawa 2012
- Nutley S., Walter I., Davies H.**, From Knowing to Doing. Framework for Understanding the Evidence- Into-Practice Agenda, "Evaluation: The International Journal of Theory, Research and Practice" 2003, Vol 9 (2)
- Ocena projektów – koncepcje i metody** [Project evaluation - concepts and methods], Trocki M. (ed.), Oficyna Wydaw. SGH, Warszawa 2013
- Patton M.Q.**, Utilization-Focused Evaluation. 4th Edition, Sage Publication Inc., Thousand Oaks C.A 2008
- Tharenou P., Donohue R., Cooper B.**, Management Research Methods, Cambridge 2007
- Piasecka K.**, Możliwości i zasady aplikowania o fundusze europejskie w kontekście wspierania rozwoju regionalnego w Polsce [Possibilities and rules of applying for EU funds in relation to support for regional development in Poland], UJK, Kielce 2010
- Polskie Towarzystwo Ewaluacyjne** [Polish Evaluation Society], Ewaluacja- kwestie ogólne [Evaluation - general issues], PTE, Warszawa 2005
- Royse D., Thyer B., Padget D., Logan T.**, Program Evaluation: An Introduction, Belmont 2001
- Sounders M.**, The use and usability of evaluation outputs: A social practice approach, "Evaluation" 2012, No 18/4
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K.**, Zarządzanie projektami [Project management], PWE, Warszaw 2009
- Wholey J.S., Hatry H. P., Newcomer K. E.**, Handbook of Practical Program Evaluation, 3rd Edition, Wiley, Jossey-Bass, San Francisco 2010
- Wirkus M.**, Zarządzanie przedsięwzięciami innowacyjnymi w dynamicznym środowisku wieloprojektowym[Management in innovation enterprises in dynamic multi-project environment], Politechnika Gdańska, Gdańsk 2006
- Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W.**, Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami [Knowledge, maturity and risk in project management], Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Zarządzanie projektami** [Project management], Skalik J. (ed.), Wyd. UE in Wrocław, Wrocław 2009
- Zarządzanie wiedzą w projektach**. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości [Knowledge management in projects. Methodologies, the models of competence and the models of maturity], Trocki M. (ed.), Oficyna Wyd SGH w Warszawie, Warszawa 2011
- Zaskórski P., Woźniak J., Szwarz K., Tomaszewski Ł.**, Zarządzanie projektami w ujęciu systemowym [Project management in system interpretation], Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2013