

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT



PROJEKTOVÝ MANAŽMENT



PARTNERSHIP

COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION

TRAINING-YOUTH

WWW.TRAINING-YOUTH.NET

T-kit
Projektový
manažment

Vítame vás pri sérii publikácií T-kit

Niektorí z vás sa možno čudujú: čo znamená T-kit? Môžeme ponúknuť minimálne dve odpovede. Prvá je taká jednoduchá, ako celé znenie názvu v anglickom jazyku: „Training Kit“ (Tréningový materiál). Druhá skôr súvisí s jeho výslovnosťou, ktorá môže ľahko pripomínať „ticket“ (lístok), jeden z cestovných dokladov, ktoré zvyčajne potrebujeme, aby sme sa mohli vydať na cestu. Takže malá postavička na obale, ktorej meno je „Spiffy“, drží v ruke lístok na cestu za objavovaním nových nápadov. V našej predstavivosti je T-kit nástroj, ktorý môžeme všetci využiť pri svojej práci. Aby sme boli presnejší, chceli by sme osloviť mládežníckych pracovníkov a trénerov a ponúknuť im teoretické a praktické materiály, ktoré môžu použiť pri práci s mladými ľuďmi, prípadne pri tréningoch.

Séria publikácií T-kit je výsledkom jednoročného spoločného úsilia ľudí s rôznym kultúrnym, odborným a organizačným zázemím. Mládežnícki tréneri, mládežnícki lídri v mimovládnych organizáciách a profesionálni spisovatelia sa spojili, aby vytvorili kvalitné publikácie, ktoré by reagovali na potreby cieľovej skupiny, pričom by uznávali rozmanitosť prístupov ku konkrétnym otázkam naprieč celou Európou.

Tento T-kit je jedným zo série štyroch titulov, ktoré boli prvýkrát uverejnené v roku 2000. Ide o jeden z výsledkov Partnerského programu Európskej komisie a Rady Európy pod názvom Školenie pre európskych mládežníckych pracovníkov. Výsledkom partnerstva týchto dvoch inštitúcií boli okrem T-kitov aj tréningové kurzy, časopis „Coyote“ a interaktívna webová stránka.

Ak sa chcete dozvedieť viac o vývoji tohto partnerstva (nové publikácie, oznamy o tréningových kurzoch atď.), prípadne máte záujem o elektronickú verziu T-kitov, navštívte stránku www.training-youth.net.

Council of Europe publishing
F-67075 Strasbourg Cedex

ISBN 80-969045-7-4

© Rada Európy a Európska komisia, november 2000

Šírenie materiálov z tejto publikácie je povolené na nekomerčné vzdelávacie účely, ale iba za predpokladu, že bude citovaný zdroj.

Tento dokument nemusí nevyhnutne vyjadrovať oficiálny názor Európskej komisie alebo Rady Európy, ich členských štátov alebo spolupracujúcich organizácií.

Slovenský preklad tohto T-kitu bol autorizovaný Partnerským programom Rady Európy a Európskej komisie „Školenie pre európskych mládežníckych pracovníkov“ a Rada mládeže Slovenska preberá zodpovednosť za správnosť preloženého textu.

The Slovak translation of this T-kit was authorised by the Partnership Programme on European Youth Training, a joint project of the Council of Europe and the European Commission, and Youth Council of Slovakia assume responsibility for the accuracy of the translated text.

Koordinácia série T-kitov:

Silvio Martinelli

Editori T-kitu Projektový manažment:

Anne Dussap, Peter Merry

Autori T-kitu Projektový manažment: (*pozri tiež poslednú stranu*)

Bernard Abrignani

Rui Gomes

Dirk de Vilder

Ostani prispievatelia

Alain Roy

Redakčná rada

Bernard Abrignani

Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire

Elisabeth Hardt

Európska federácia medzikultúrneho vzdelávania

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

Európske mládežnícke fórum

Heather Roy

Svetová asociácia skautiek

Sekretariát

Sabine Van Migem (*administratíva*)

Genevieve Woods (*knihovníčka*)

Obálka a postavička Spiffy

The Big Family

Veľká vďaka patrí aj:

Patrickovi Penninckovi za koordináciu vydania série T-kitov, nepretržitú podporu a zabezpečenie prepojenia s ostatnými projektmi Partnerskej zmluvy.

Anne Cosgrove a Lene Kalibataite za prínos v prvej fáze projektu.

Všetkým vydavateľom a autorom, ktorí nám dali svoj súhlas s použitím ich materiálov.

A v neposlednom rade všetkým ľuďom, ktorí rôznou mierou, v rôznom čase a rôznym spôsobom prispeli k tomu, že toto všetko bolo možné zrealizovať!



COUNCIL OF EUROPE & EUROPEAN COMMISSION
TRAINING-YOUTH

Rada Európy**GD IV****GD pre mládež a šport**

Európske mládežnícke stredisko Štrasburg

30 Rue Pierre de Coubertin

F-67000 Strasbourg, France

Tel: +33-3-8841 2300 – Fax: +33-3-8841 2777

Európske mládežnícke stredisko Budapešť

Zivatar ucta 1-3

H-1024 Budapest, Hungary

Tel: +36-1-2124078 – Fax: +36-1-2124076

Európska komisia**GD pre vzdelávanie a kultúru****Sekcia D5: Mládežnícka politika a programy**

Rue de la Loi, 200

B-1049 Brussels, Belgium

Tel: +32-2-295 1100 – Fax: +32-2-299 4158

Obsah

Úvod	7
1. Projekty v mládežníckej práci	9
1.1 Projektové hodnoty a hodnota projektov	9
1.2 Združenia a projekty: historický náhľad	9
1.3 Európske mládežnícke programy a projekty	10
1.4 Manažment, manažment!	12
1.5 Hodnoty pred a hodnoty po	13
1.6 Hodnoty v projekte	15
1.7 Hranice politík zameraných na projekty	19
1.8 Kultúra a projektový manažment	22
1.9 Čo robiť?	24
2. Čo je projekt?	27
2.1 Projektový manažment nie je	27
2.2 Projekt mládežníckej práce je	27
2.3 Modely projektu	30
3. Projekt: krok za krokom	39
3.1 Úvod	39
3.1.1 O manažmente	39
3.1.2 Navrhovanie modelu	42
3.1.3 Definovanie – realizácia – hodnotenie	44
3.1.4 Základné opytovacie otázky – alebo „Laswellova metóda“	44
3.2 Definovanie projektu	45
3.2.1 Predstavenie komunity	45
3.2.2 Analýza potrieb	45
3.2.2.1 Analýza spoločnosti	45
3.2.2.2 Inštitucionálne priority a hodnoty	49
3.2.2.3 Osobná motivácia	50
3.2.3 Definovanie zámerov	52
3.2.4 Konkrétne ciele	53
3.2.5 Stratégia a metodológia	56
3.2.6 Plánovanie aktivít	58
3.2.6.1 Plánovanie a časové rozvrhnutie	58
3.3 Realizácia projektu	61
3.3.1 Riadenie zdrojov	62
3.3.1.1 Časový manažment	62

3.3.1.2 Finančné zdroje	64
3.3.1.3 Fundraising	66
3.3.1.4 Materiálne a technické zdroje	74
3.3.1.5 Riadenie ľudí	74
3.3.1.6 Tímová práca	75
3.3.1.7 Priebežné monitorovanie a hodnotenie	83
3.4 Hodnotenie projektu	87
3.4.1 Príprava a vypracovanie hodnotenia	88
3.4.2 Hodnotenie a plánovanie projektu	89
3.4.3 Plánovanie hodnotenia	89
3.4.4 Uzavretie projektu a predkladanie správ	94
4. Čo robí projekt európskym?	97
Príloha 1: Slovník pojmov	103
Príloha 2: Hodnotenie T-kitu Projektový manažment	105
Príloha 3: Bibliografia	107

V ostatných dvadsiatich rokoch prevzali projekty najdôležitejšiu úlohu v mládežníckej práci a v súčasnosti ich možno považovať za nástroj na dosiahnutie spoločenskej zmeny, za základ rozvoja komunity a medzinárodnej mládežníckej práce alebo dokonca za nástroj na budovanie a/alebo posilňovanie občianskej spoločnosti. V dôsledku toho sa riadenie projektov stalo pre mládežnícke organizácie nevyhnutnou zručnosťou a opakujúcou sa témou tréningov mládežníckych pracovníkov.

Projektový manažment si vyžaduje celú škálu zručností, od politickej/spoločenskej analýzy a komunikačných schopností cez schopnosť riadiť ľudí a zdroje až po fundraising a ovládanie metód hodnotenia. Samozrejme, tento T-kit sa nemôže podrobne zaoberať všetkými týmito otázkami, a preto sa jeho autori rozhodli sústrediť iba na najdôležitejšie prvky relevantné pre medzinárodné mládežnícke projekty. Keďže jeho autormi sú skúsení tréneri v oblasti práce s mládežou na medzinárodnej úrovni, tento T-kit je do značnej miery inšpirovaný tréningami „projektového manažmentu“ organizovanými v kontexte medzinárodnej mládežníckej práce a čerpá z konkrétnych tréningových príkladov.

Tento T-kit by nemal byť chápaný ako recept „na realizáciu projektu“, ale skôr ako návrh rámca, ktorý projektovému manažérovi poskytuje konkrétny prístup „krok za krokom“, vrátane rád a návodov na monitorovanie projektu.

T-kit bol vytvorený pre tých, ktorí chcú vypracovať projekt a sú schopní odvolávať sa na vlastné skúsenosti a vlastné projekty. Je určený pre:

- projektových manažérov zodpovedných za vypracovanie projektu;
- trénerov, ktorí pomáhajú účastníkom tréningu vypracúvať vlastné projekty.

Tento T-kit je rozdelený do štyroch hlavných kapitol, počínajúc všeobecnými úvahami o hodnote projektov a končiac veľmi konkrétnymi postupnými krokmi prípravy projektu. Hoci kapitoly na seba nadväzujú, je možné ich čítať aj samostatne.

Kapitola 1 je všeobecnou úvahou o úlohe projektov v rozvoji medzinárodnej mládežníckej práce a o vývoji hodnoty projektov.

Kapitola 2 ponúka jasné vysvetlenie toho, čo chápeme pod pojmom „projektový manažment“ v kontexte práce s mládežou a zároveň predstavuje celú škálu prístupov a modelov vypracovania projektu.

Kapitola 3 ponúka rámec na usmernenie prípravy projektov v mládežníckej práci, ako aj podrobné vysvetlenia. Súčasťou tejto kapitoly sú aj praktické rady a konkrétne návrhy pre trénerov, ktorí používajú vypracúvanie projektov ako tréningový nástroj.

Kapitola 4 ponúka niekoľko úvah o európskom rozmere projektov.

Dúfame, že publikácia sa vám bude dobre čítať a že metódy, ktoré v nej nájdete, uplatníte vo svojich vlastných projektoch. Tešíme sa vašu odozvu a vaše skúsenosti s využitím tohto T-kitu.

1. Projekty v mládežníckej práci

1.1 Projektové hodnoty a hodnota projektov

Dôraz na projektový manažment, projektovú prácu a projektové plánovanie v európskej mládežníckej práci je pomerne nový.

Európska alebo medzinárodná mládežnícka práca bola viac ako sto rokov primárne rozvíjaná mládežníckymi spolkami, organizáciami a zväzmi rôzneho druhu, ale väčšina z nich mala formu medzinárodných mládežníckych organizácií. Tieto organizácie mali celé desaťročia silný filozofický, náboženský, politický alebo vzdelávací základ, ktorý bol spoločný pre všetky alebo aspoň väčšinu organizácií v hnutí – išlo o istý predpoklad spolupráce.

Hodnoty, ktoré sú oporou aktivít a rozvoja týchto organizácií, boli pre ich existenciu nevyhnutné. Z tohto dôvodu bolo ich presadzovanie alebo upevňovanie často hlavným dôvodom činnosti organizácií.

1.2 Združenia a projekty: historický náhľad

Väčšina aktivít v európskej a medzinárodnej mládežníckej práci bola organizovaná členmi alebo lídrami miestnych a národných pobočiek pre členov (menej už pre nešpecifikované alebo otvorené cieľové skupiny) a vzdelávacie ciele sa často sústreďovali okolo organizácie a/alebo jej hodnôt (napríklad prostredníctvom tematických seminárov, zhromaždení, stretnutí štatutárov). Vzdelávanie bolo vtedy často chápané v politickom zmysle slova (vzdelávanie zamerané na emancipáciu, oslobodenie, jednoducho, ideologické vzdelávanie). Organizácie, ktoré organizovali medzinárodné tréningy, sa zameriavali skôr na dobrú organizáciu svojich seminárov a stretnutí, prípadne výmen mládeže (pracovné tábory, individuálne výmeny), ako na tréning mládežníckych pracovníkov, mládežníckych lídrov alebo projektových manažérov. Vedúcim aktivity alebo projektu bol zvyčajne niekto, kto mal politický mandát alebo zodpovednosť v rámci organizácie. Samozrejme, existovali aj výnimky.

Dôvodov bolo niekoľko, napríklad:

Nedostatok konkrétnych finančných zdrojov alebo programov určených výhradne na tréningové a vzdelávacie aktivity na európskej alebo medzinárodnej úrovni. Existencia Európskej nadácie mládeže (EYF) bola začiatkom 70. rokov naozaj výnimočná, ale nadácia v tom čase neslúžila ako iniciátor zmien. Prvým dôvodom bol fakt, že nadácia si ešte len vytvárala vlastný systém, a druhým dôvodom bol spôsob, akým boli chápané vzdelávacie aktivity na medzinárodnej úrovni. Pojem tréning sa veľmi nepoužíval, pravdepodobne aj preto, že stanovky Európskej nadácie mládeže a Európskych mládežníckych stredísk (EYC) jednoznačne vylúčili profesionálne tréningové aktivity z programu.

Prevaha ideológií a vedúcich organizácií na viacerých úrovniach (najlepším, ale nie jediným príkladom je komunistická ideológia). Opierali sa o spoločenskú analýzu a riešenia, ktoré by vyhovovali všetkým (realita bola rôzna, ale účel bol rovnaký). Neformálne vzdelávanie predstavovalo spôsob, ako sa pripraviť na „lepšiu“ spoločnosť a vytvoriť „nového človeka“.

Viera, že spoločenský vývoj by postupne odstránil problémy systému (sociálne vylúčenie, marginalizácia, bezprávie atď.) a že úlohou občianskej spoločnosti – vrátane mládežníckych hnutí – nie je riešiť tieto problémy, ale reprezentovať spoločenskú a politickú zmenu (zdokonaľiť, zreformovať alebo zmeniť systém).

Rozdelenie úloh medzi služby pre obyvateľstvo a služby pre mládež na jednej strane a medzi mládežnícke organizácie na strane druhej, keď iba prvá skupina mala byť odborne vyškolená reagovať na stav sociálnej núdze (odbornosť alebo kvalifikácia ako protiklad politickej príslušnosti).

Bolo by nečestné predstierať, že medzinárodná mládežnícka práca v tom čase vôbec nebola založená na projektoch. Faktom však je, že projekty boli chápané ako súčasť rozvoja organizácie, čo viedlo k tomu, že projektový manažment bol považovaný za menej dôležitý ako politické ško-

lenia a školenia lídrov. Počet kurzov a aktivít v rámci tréningových kurzov Európskeho mládežníckeho strediska, vrátane aktivít Európskej nadácie mládeže, ktoré otvorene využívali projekty ako metodológiu alebo obsah tréningového kurzu, sa výraznejšie zvýšil až v deväťdesiatych rokoch.

1.3 Európske mládežnícke programy a projekty

Zmeny, ktoré sa urýchlili po páde komunistických režimov v krajinách strednej a východnej Európy – trend, ktorý bol zrejmy už začiatkom 80. rokov – mali prirodzene významný dopad aj na medzinárodnú mládežnícku prácu. Svetové ideológie stratili svoju vierohodnosť a význam, „internacionalizmus“ stratil obrátky a bol prekvapivo nahradený globalizáciou a internacionalizáciou svetových trhov. Klasická medzinárodná mládežnícka práca stratila niečo zo svojho významu, aj keď medzinárodné mládežnícke organizácie neprišli ani o zmysel svojej existencie, ani o svoju silu.

Presun dôrazu v európskej mládežníckej práci, ktorý nás zaujíma, zviditeľnili a niekedy aj podporili nasledujúce faktory:

- **vznik mládežníckych programov v rámci Európskych spoločenstiev/Európskej únie a rozvoj národných mládežníckych politík**

Konkrétne program Mládež pre Európu pridal medzinárodnej a európskej mládežníckej práci nový rozmer, ktorý je otvorenejší pre všetkých mladých ľudí, a preto si vyžaduje väčšiu angažovanosť tak mládežníckych, ako aj ostatných sociálnych a kultúrnych pracovníkov. To, čo bolo dovtedy „privilegiom“ mládežníckych lídrov a mladých ľudí aktívnych v medzinárodných mládežníckych organizáciách, sa stalo prístupné pre každého mladého človeka v Európe: spolupráca s mladými ľuďmi z ostatných krajín, cestovanie a účasť na výmenách mládeže. Bez ohľadu na to, ako je využívanie týchto programov v skutočnosti demokratické a prístupné, ich následky pre európsku mládežnícku prácu sú obrovské.

Okrem otvorenia Európy všetkým mladým ľuďom vytvoril program Mládež pre Európu – a následne aj program Európska dobrovoľnícka služba – novú kategóriu mládežníckych pracovníkov na európskej úrovni, konkrétne tých, ktorí pracujú na miestnej úrovni v mládežníckych spolkoch, službách pre mládež, prípadne v inom druhu organizácií. Mnohí z nich neboli poučení ideológiou a niekedy mali dokonca to, čo niektorí považovali za „chabé politické vzdelanie“. Teraz sa z nich stali aktéri európskej mládežníckej politiky a čoskoro sa bez nich nezaobíde žiadny európsky mládežnícky program.

Riadenie výmen európskej mládeže – a dôraz kladený na ich vzdelávaciu funkciu – zdôraznilo potrebu projektového manažmentu. Výmeny mládeže boli za projekty nielen považované, ale boli tak aj hodnotené, a to tak z administratívneho, ako aj zo vzdelávacieho hľadiska – s dôrazom na princípy a zručnosti projektového manažmentu.

Rozvoj a posilnenie programu si vyžadovalo rozvoj tréningu. Pobádanie k tréningom, najmä v druhej a tretej fáze programu, pomohlo (alebo potvrdilo) presunúť dôraz z politického/spoločenského vzdelávania na technické, administratívne a riadiace schopnosti. Od mládežníckych pracovníkov sa teraz vyžadovalo, aby organizovali projekty, riadili ich a podávali o nich správy. Na zdesenie niektorých a na radosť mnohých sa od „tradičných“ mládežníckych organizácií začalo očakávať to isté.

Bolo by však nesprávne predpokladať, že tento posun bol výrazne odmietaný. V skutočnosti prebiehal proces adaptácie, ktorý bol dosť rýchly, ale nie vždy bezbolestný. Dlhodobý tréningový kurz GD pre mládež je pre tento vývoj príznačný. Prvé dve verzie tohto kurzu, vtedy nazvaného „Dlhodobý tréningový kurz medzinárodnej mládežníckej práce“, sa realizovali v atmosfére iba napoly skrývaného podozrievania, ak nie otvoreného nepriateľstva zo strany štatutárnych orgánov vtedajšieho Európskeho mládežníckeho strediska. O štyri roky neskôr bol prezentovaný a vyžadovaný ako vzor. Dlhodobý tréningový kurz (LTTC) bol aktivitou, ktorá najviac prispela k „popularizácii“ princíпов projektového manažmentu, pretože sa realizoval na báze projektov ako nástrojov na vzdelávanie a vypracúvanie miestnych projektov mládežníckej práce.

Faktory, ktoré podnietili posun k projektovému manažmentu v európskej mládežníckej práci



Rozvoj mládežníckych programov v Európskej únii tiež slúžil ako východisko pre rozvoj mládežníckych politík v niektorých členských štátoch. Zriadenie národných agentúr pre programy – a vyčlenené potrebné finančné prostriedky – stimulovalo vytvorenie koordinácie a komplementárnosti národných akcií pre mládež. V niektorých krajinách boli postupy a riadiace princípy programu Mládež pre Európu „importované“ do ostatných národných mládežníckych programov a politík. Všimnite si napríklad, že v rámci programu bola na pokrytie štrukturálnych nákladov organizácie vyčlenená iba veľmi malá čiastka. Od organizácií sa v podstate vyžadovalo a očakávalo, že si zabezpečia zodpovedajúce financovanie (často viac ako 50 %). Najmä v začiatkoch programu bol badateľný jasný dôraz na prítiahnutie projektov z formálnych mládežníckych skupín v jasnej a odôvodnenej snahe dostať sa k „obyčajným“ mladým ľuďom.

• hospodárske a sociálne krízy postihujúce mladých ľudí, kritika a následné reformy sociálneho štátu

Toto je jeden z najčastejšie používaných argumentov na vysvetlenie stiahnutia sa verejného sektora z mnohých asociačných a sociálno-politických projektov. Finančná kríza v mnohých európskych krajinách – spolu s úsilím zaviesť v rámci Európskej únie projekt spoločnej meny – viedla k úbytku zdrojov na podporu alebo pokračovanie „tradičných“ spoločensko-vzdelávacích projektov. Spoločenské mládežnícke projekty sa museli osamostatniť a prevziať zodpovednosť. Pracovné miesta už neboli isté, štruktúry už neboli podporované. Dôraz sa kládol na výsledky. Podporované už neboli organizácie, ale jednotlivé projekty.

Niektoré z týchto argumentov sa môžu zdať veľmi povrchné, neúplné alebo dokonca provokatívne. Rozdiel však bol viditeľný – ak nie vo výsledkoch, tak aspoň vo filozofii a princípoch mládežníckej politiky. Podpora pre mládežnícke (alebo iné) organizácie nikdy nebola taká štedrá, ako tvrdia niektoré analýzy. Vo väčšine krajín museli mládežnícke organizácie, predovšetkým tie medzinárodné, tvrdo bojovať, aby si zachovali nezávislosť a zabezpečili svoje prežitie.

Toto by mohlo aspoň čiastočne vysvetliť niektoré rozpory okolo popularity projektového ma-

nažmentu: väčšina združení, vrátane mládežníckych organizácií, je mu priaznivo naklonená (samozrejme, veď sa tiež usilujú o to, aby sa veci robili lepšie a efektívnejšie). O kladnom alebo zápornom postoji k projektovému manažmentu sa v skutočnosti vôbec nediskutuje. Každý – a to je správne – chce, aby sa veci robili čo možno najlepšie, s optimálnym využitím zdrojov, s čo najviditeľnejšími a najudržateľnejšími výsledkami a s najlepšou publicitou.

• importovanie podnikateľských nápadov a liberálnej ideológie do sociálneho sektora

Navyše, v dôsledku vyššie uvedeného neexistuje žiadna pochybnosť, že prevaha (neo)liberálnej ideológie a princípov a celkový „triumf“ kapitalizmu viedli k zavedeniu podnikateľských kritérií v netrhovom sektore, vrátane občianskej spoločnosti a niekedy aj štátnej správy. Medzi princípy, ktoré sú pre nás z hľadiska zamerania tejto publikácie najrelevantnejšie, patria zodpovednosť, ziskovosť a aplikovanie podnikového manažmentu na mimovládny a neziskový sektor. Ani projektový manažment neostal voči tomuto rozvoju imúnny. Kvôli nonkonformistom však môžeme tiež povedať, že aj podnikateľský sektor prevzal mnohé myšlienky z neziskového sektora.

• výzva na opätovné vybudovanie demokracie a občianskej spoločnosti vo východnej Európe

Pád komunizmu apeloval na „Západ“, aby podporil vznikajúce demokracie vo východnej a strednej Európe, čo bola výzva, na ktorú Rada Európy a medzinárodné mládežnícke organizácie reagovali veľmi promptne. V oblasti mládežníckej politiky to znamenalo bezprostrednú výzvu reagovať na potreby, ktoré súviseli skôr s okamžitými a hmatateľnými výsledkami ako s princípmi. Vládni a mimovládni partneri vo východnej Európe žiadali o konkrétne nástroje a zručnosti, ktoré by im pomohli vytvoriť politiky a prežiť v prostredí, kde všetko, čo sa nepodriaďovalo biznisu, vzbudzovalo podozrenie, prípadne skôr či neskôr zaniklo.

Bez ohľadu na to, do akej miery sú alebo boli analýzy a žiadosti primerané, faktom ostáva, že kurzy projektového manažmentu podporili nadšenie pre zmenu, a predovšetkým sprístupnili ďalší dopyt po efektívnom odbornom tréningu.

Faktory, ktoré podnietili posun k projektovému manažmentu v európskej mládežníckej práci



Faktory, ktoré podnietili posun k projektovému manažmentu v európskej mládežníckej práci



Dôsledky si nie je ťažké predstaviť: okrem vplyvu, ktorý to malo na mládežnícke štruktúry a politiky týchto krajín, to malo dopad aj na prax a filozofiu európskych a medzinárodných mládežníckych organizácií. Pre niektorých je to ako nechať sa zvieŕť chuťou zakázaného ovocia.

• **presunutie dôrazu na politickú a rozvojovú pomoc**

Zároveň došlo k podstatnej zmene v spolupráci a rozvojovej pomoci medzi bohatším severom a chudobnejším juhom Európy. Je veľmi pravdepodobné, že táto zmena v politikách rozvojovej pomoci bola výsledkom všeobecných politických zmien, prevažne ovplyvnených vyššie uvedenými faktormi. Spomínáme ich však preto, že názorne ukazujú rozdiel. Z veľkej časti aj vďaka vplyvu mimovládnych rozvojových organizácií začali „donorské krajiny“ spájať rozvojovú pomoc s výsledkami a demokratickými podmienkami v krajine. V súčasnosti sú takmer výlučne podporované projekty (predovšetkým malé projekty), nie „politiky“.

• **postmodernizmus: individualizácia a rozdelenie mladých ľudí a mládežníckych skupín**

Rozklad kolektívnych modelov združovania a a spoločenskej participácie mladých ľudí spolu s rozvojom ich sebauvedomenia a uvažovania – spojeného s odmietaním referenčných modelov – okrem iného znamenal, že dlhodobé záväzky prestali byť moderné a menej vyhovujú realite súčasných mladých ľudí. V súčasnej spoločnosti, ktorej sa niekedy hovorí tiež „riziková“, má jednotlivec viac priestoru na rozhodovanie o svojom živote a budúcnosti, čo však so sebou prináša aj preberanie väčšej zodpovednosti.

Postupné vymiznutie niektorých spoločných referenčných modelov – spoločenských, kultúrnych alebo politických – viedlo aj k spoločenskému štiepeniu medzi mladými ľuďmi a k mnohonásobným procesom identifikácie.

V tomto novom prostredí stoja mládežnícke organizácie a inštitúcie pred výzvou prispôbiť sa a zmodernizovať: dlhodobé programy a záväzky sú oveľa komplikovanejšie. Správne slovo je krátkodobé, najlepšie „teraz“. Mnohí mládežnícki pracovníci hovoria o tom, aké je ťažké

udržať záujem mladých ľudí o niečo také vzrušujúce a potenciálne motivujúce ako výmena mládeže, ak ide o obdobie dlhšie ako šesť mesiacov. Idealizmus a politická angažovanosť boli nahradené realizmom a činom, kvalitami spájanými so skupinovými projektmi a projektmi pre malú komunitu. Viditeľné výsledky a skúsenosti hneď „teraz“ sú atraktívnejšie ako niečo nové a okamžité „spoločensky speňažiteľné“, čo je odraz spotrebných návykov a potreby vlastniť najnovší model šiat, počítača alebo mobilu (a všimnite si, ako rýchlo veci vychádzajú z módy), ako aj zrýchleného rozvoja a nárastu obľúbenosti nových a „adrenalinových“ športov.

Mladí ľudia sú menej ochotní zaviazat sa k práci v organizácii alebo na programe. To, čo bolo kedysi vyjadrením celosvetového znepokojenia (napríklad rasizmus, chudoba, vojna), je dnes nahradené záujmom o globalizáciu a o to, ako na nej participovať prostredníctvom iných prostriedkov, napríklad internetu. V tejto situácii je jednoduchšie zaviazat sa k účasti na projekte ako k práci v organizácii. Projekt je krátko- alebo strednodobý, je flexibilný a má konkrétne a viditeľné výsledky. Mladí ľudia môžu prispieť k vypracovaniu a riadeniu projektu bez toho, aby museli „preskočiť“ cez postupné úrovne vedenia v organizácii.

1.4 Manažment, manažment!

Je ťažké posúdiť, do akej miery boli tieto faktory následkom alebo príčinou zmeny priorít, myslenia a jazyka v súvislosti s aktivitami a programami v európskych mládežníckych projektoch. Faktom je, že keď sa na ne pozrieme globálne, pomáhajú nám pochopiť, prečo sa projekty a projektový manažment stali v deväťdesiatych rokoch moderným slovom a prístupom.

Niektoré z týchto zmien neboli v skutočnosti až také hlboké, prípadne také radikálne, ako by sa mohlo zdať. Hlavné rozdiely nie sú v podstate toho, čo sa hľasa, učí alebo robí, ale v tom, ako vážne je to brané a prijímané a aký jazyk sa po-

užíva. Samotná podstata a realita občianskej spoločnosti, ktorej sú medzinárodné mládežnícke organizácie súčasťou, stačí na to, aby si každý uvedomil riziká unáhleného zovšeobecnenia.

Popularita jazyka a princípov projektového manažmentu nemusí nevyhnutne svedčiť o tom, že:

- projekty a projektový manažment predtým neexistovali;
- kvalita práce je v súčasnosti vyššia ako kedysi;
- existovalo množstvo zdrojov, ktoré však neboli dobre využité;
- každý je dnes veľký projektový manažér a že jednotlivé úrovne nemajú žiadne „háčiky“.

Nezabúdajme, že časť vyššie uvedených zmien bola podnietená existenciou väčšieho množstva zdrojov (napríklad pre európske mládežnícke projekty) a geometricky rastúceho počtu inštitúcií a partnerov. Motivácia byť efektívny a zodpovedný – súvisiaca predovšetkým s kvalitou projektov – bola preto nevyhnutná.

1.5 Hodnoty pred a hodnoty po

Touto otázkou sa môžeme zaoberať aj tak, že si rozanalyzujeme hodnoty, ktoré sa týkajú projektového manažmentu a mládežníckej práce. Ktoré sú to? Zmenili sa?

• Efektívnosť

Metodológie plánovania projektu organizáciám a inštitúciám umožňujú zvýšiť efektívnosť kladením dôrazu na konkrétne potreby danej situácie alebo skupiny ľudí. Obmedzením oblasti zásahov a predvídaním čo najkonkrétnejších výsledkov bude možné lepšie využívať zdroje, čím by sa mala zvýšiť celková efektívnosť. Zameranie sa na rozsah zásahov zas garantuje dosiahnutie výsledkov, pretože dochádza k menšiemu rozptýleniu úsilia, čím sa posilňuje súdržnosť a koordinácia príspevkov a zapojenia sa rôznych aktérov.

• Zodpovednosť a jej zdieľanie

Zatiaľ čo v organizácii alebo skupine sú za aktivity zodpovedné politicky zodpovedné orgány (volené vedenie), projektový manažment sa zameria na lídra projektu alebo projektový tím. Keď sú ciele projektu vyjasnené a dohodnuté s politickou úrovňou, títo ľudia majú dostatok priestoru na samostatné rozhodovanie o postupe a riadení projektu. Konkrétne zodpovednosť za projekt je tak jednoznačnejšia, pretože je jednoduchšie identifikovať osoby zodpovedné za každý krok. Posilňuje tiež individuálne právomoci, pretože prenáša na zamestnancov, členov tímu alebo dobrovoľníkov jasný diel zodpovednosti, a teda aj moci.

• Rovnosť a nezávislosť

Projekty musia byť zvyčajne v súlade s kritériami a prioritami, a to tak formálnymi, ako aj obsahovými. O oprávnenosti projektu na finančnú alebo inú formu podpory rozhoduje splnenie kritérií a dodržiavanie vopred stanovených priorít. V tomto smere sú si všetky projekty „rovné“, minimálne v tom zmysle, že všetky musia splniť rovnaké kritériá. Zabraňuje sa tak rodinárstvu a uprednostnenie niektorej z organizácií musí byť zdôvodnené. Všetky organizácie sú teda *a priori* na rovnakej štartovacej pozícii a rozhodujúca je kvalita projektu. Tí, ktorí rozhodujú, majú pri svojom rozhodovaní väčšiu nezávislosť, pretože nie sú ovplyvňovaní žiadnymi spojenectvami alebo tlakmi. Rozhodnutia v skutočnosti zvyčajne robia takzvané odborné komisie, o ktorých sa predpokladá, že nepodliehajú politickému nátlaku.

• Hospodárenie a konzistentnosť

Financovanie projektov sponzorom umožňuje lepšie sledovať použitie svojich peňazí (t. j. zabezpečiť sa, že rozpočet sa použije presne na to, na čo má). Umožňuje to ľahšie zistiť odchýlky vo využití finančných zdrojov. Vyčlenením konkrétnych zdrojov na realizáciu cieľov a aktivít je tiež možné zvýšiť efektívnosť využívania zdrojov, prípadne aspoň obmedziť nezmyselné alebo nekontrolované výdavky alebo neadekvátne výsledky. Skutočnosť, že projekt má stanovený časový rámec a zrejme zahŕňa aj kontrolné miesta



na hodnotenie a monitorovanie, môže uľahčiť finančnú kontrolu a riadenie projektov, konkrétne urýchlením procesu úprav a opráv. Potreba, aby bola každá aktivita projektu v súlade so zámermi a cieľmi a aby „zapadla“ do celkového rámca projektu, uľahčuje dodržiavanie súdržnosti a konzistentnosti, a zároveň v sebe nesie potenciál obmedziť „odchýlky“ alebo deformácie.

• **Kvalita**

Kvalitu výsledku projektového manažmentu teoreticky zvyšujú širšie možnosti na optimalizáciu identifikácie zručností, zdrojov a postupov potrebných na dosiahnutie stanovených cieľov. Zdroje sú identifikované vo vzťahu ku konkrétnej potrebe a účelu projektu. Dôležitým nástrojom na „meranie“ kvality alebo aspoň skontrolovanie miery pokroku pri dosahovaní cieľov je monitorovanie a hodnotenie. Robiť veci lepšie a najlepším možným spôsobom je jednoduchšie pracovaním na báze projektov, ktoré umožňujú jednoznačnejšiu identifikáciu možností.

• **Reálnosť**

Podstatou projektov je, že musia byť reálne, čiže musia mať dosiahnuteľné ciele. Reálnosť je dôležitá hodnota, pretože pomáha vybrať projekty, ktorých zámery sú neprimerané alebo nezlučiteľné s veľkosťou, kapacitou alebo možnosťami predkladajúcich organizácií. Reálnosť znamená prevahu rozumu nad citom. Reálnosť je tiež motiváciou, a to v tom zmysle, že reálnosť zvyšuje pravdepodobnosť úspechu projektu, a tým aj jeho viditeľnosť. Premena skvelých nápadov na skutočnosť by sa mala stať mottom projektov.

• **Flexibilita**

Projekt musí byť naplánovaný, zrealizovaný a zhodnotený. Kvalitný projektový manažment zohľadňuje zmeny, ktoré je potrebné urobiť v dôsledku prebiehajúceho pokroku a pravidelných hodnotení. Týmto spôsobom je možné opraviť zlé fungovanie a skreslenia vo fáze plánovania, ale predovšetkým prispôbiť jednotlivé časti projektu nepredvídateľným zmenám a vývoju.

• **Transparentnosť a viditeľnosť**

Zodpovednosť tiež znamená transparentnosť a viditeľnosť. Transparentnosť preto, že vyčleňovanie verejných (alebo súkromných) zdrojov, ako aj ich dopad na politiky a programy, sa stáva jasnejšie a prehľadnejšie. Dôležité už nie je to, kto na projekt poskytol peniaze alebo dotáciu a v akej výške, ale na čo ich poskytol a čo sa s ich pomocou podarilo dosiahnuť. Práca na báze projektov však nepodporuje iba transparentnosť, čím hypoteticky zabráňuje rodinkárstvu a protekcionizmu, ale môže zlepšiť aj viditeľnosť politik a programov, pretože sa vždy nájdu výsledky, ktoré sú hmatateľné a ľahko dokázateľné. Viditeľnosť je rovnako dôležitá pre projektový tím a organizáciu (mobilizácia, vzťahy s verejnosťou, komunikácia, publicita, motivácia), ako aj pre sponzorov a podporovateľov, ktorí tiež musia odôvodňovať, dokazovať a zverejňovať, ako sa narába s peniazmi, ktoré spravujú. Inými slovami, organizácia, vízia alebo priorita sa predáva lepšie prostredníctvom projektov. Transparentnosť slúži tiež ako „záruka“ čestnosti a integrity – hodnôt, ktoré sú pre neziskové organizácie najdôležitejšie.

• **Kreativita a inovácia**

Kreatívne a inovatívne projekty objavili nový spôsob práce, nové metódy na dosiahnutie zámerov a cieľov. Práca prostredníctvom projektov núti každý nový projekt, aby bol iný a jedinečný – princíp inovácie. Tým vlastne stimuluje kreativitu ľudí a organizácií. Túžba po lepšom výsledku a hodnotení je hnacou silou nonkonformizmu a nekonvenčnosti, čo sú tiež dôležité motivačné faktory v organizáciách. Kreativita a inovácia reprezentujú potrebu priblížiť sa realite mladých ľudí alebo komunity a vzájomne sa ovplyvňovať s ostatnými ľuďmi a organizáciami, ktoré udávajú trend. Kreativita a inovácia sa tiež rýmujú s modernosťou a modernizáciou – kľúčovými pojmami súčasnosti.

• **Konkurencieschopnosť**

Konkurencieschopnosť – jedna z najdôležitejších hodnôt postmodernej spoločnosti a neoliberalného riadenia a ideológie – sa zvyšuje

Meniace sa hodnoty
v projektovom manažmente
a mládežníckej práci



a optimalizuje prostredníctvom (mládežníckych) politík založených na financovaní projektov. Určením všeobecných podmienok financovania projektu verejné a súkromné donorské inštitúcie tlačia na žiadateľov, aby boli výkonnejší, efektívnejší, a predovšetkým oprávnení na podporu tým, že budú dobrí alebo lepší. Keďže nikdy neexistuje dostatok zdrojov na všetky projekty, vždy sa musí urobiť výber. Konkurencia určite nie je bez rizika, ale núti projektové tímy a organizácie, aby zo seba vydali to najlepšie.

• *Participácia, modernosť a zamestnatelnosť*

To, čo bolo načrtnuté vyššie ako charakteristika mladých ľudí v postmoderných spoločnostiach, tiež znamená, že práca na projektoch poskytuje mnohým mladým ľuďom a mládežníckym pracovníkom užitočnú a prístupnú možnosť hodnotne sa vzdelávať a získavať skúsenosti, ktoré sú uplatniteľné na trhu práce.

Vedieť premýšľať o riadení aktivít ako o projekte a uplatniť to v praxi tiež znamená získať, rozvíjať a precvičovať zručnosti v plánovaní a riadení. Znamená to tiež naučiť sa, ako používať zodpovednosť a nezávislosť, a to prostredníctvom aktivít neformálneho vzdelávania. Príležitosť, ktorú poskytuje vzdelávanie sa prostredníctvom skúseností – najmä ak je adekvátne podporené vzdelávacími metódami – je neoceniteľná pre prekonanie nízkej sebaúcty, nedôvery, marginalizácie a vylúčenia. Projektová práca a tímová práca so sebou prináša rozvoj sociálnych a komunikačných zručností, je motivujúca a posilňuje individuálne právomoci.

Samozrejme, tieto formy spoločenskej participácie sa výrazne líšia od ostatných „tradičných“ foriem spoločenskej participácie. Ich výhodou je, že sú vhodnejšie a prístupnejšie pre mladých ľudí, aj keď nie sú vždy primerane ohodnotené a ocenené. Pre mnohých mládežníckych a projektových pracovníkov sú stále výzvou. Aj malé projekty majú potenciál mobilizovať komunitu – spomeňme si na poznámky o realnosti a viditeľnosti – a prispievajú k rozvoju participácie komunity. Môžu tiež posilniť postavenie mladých ľudí v komunite prostredníctvom zmysluplnosti projektu a hodnôt, ktoré reprezentuje.

1.6 Hodnoty v projekte

Využívanie projektov ako spôsobu na plánovanie, organizovanie a realizáciu programov a aktivít alebo ako nástroja na riadenie ľudí a zdrojov nám povie iba málo o tom, na čo sú vlastne projekty. Plánovanie a riadenie projektov sú metódy, ktoré sú v podstate takmer bez hodnoty a môžu byť aplikovateľné tak vo verejnom a súkromnom sektore, ako aj v občianskej spoločnosti.

Európska mládežnícka práca však nie je hodnotovo neutrálna. Tak európska, ako aj národná mládežnícka práca je usmerňovaná a orientovaná podľa priorít a hodnôt, ktoré sú samé osebe vyjadrením implicitnej alebo explicitnej mládežníckej politiky. Samotný pojem „európsky mládežnícky projekt“ v sebe nesie určitú filozofiu: nadnárodnosť a európska spolupráca, pravdepodobne aj participácia, vzdelávanie, nezávislosť. Okrem toho, mládežnícke politiky a programy Európskej komisie a Rady Európy majú svoje vlastné hodnoty, ktoré by mali projekty realizované v ich rámci rešpektovať a propagovať.

Na úrovni Európskej únie

• **Mobilita a solidarita**

Schopnosť a motivácia mladých ľudí žiť a pracovať v inej krajine sú dôležité ako spôsob podporovania spoločného trhu, voľného pohybu osôb atď. Mobilita mladých ľudí je tiež prínosom pre prelomenie izolácie, odcudzenia alebo pasivity. Mobilita a solidarita idú ruka v ruku – ako v rozhodnutí o programe Európskej dobrovoľníckej služby (EVS) – pretože Európa by nemala byť považovaná iba za priestor na rozvoj slobodného trhu, vrátane voľného pohybu osôb. Proces európskej integrácie na politickej, sociálnej a kultúrnej úrovni môže byť úspešný iba vtedy, ak ho bude sprevádzať pochopenie potreby solidarity, a teda aj vnímanie Európy ako priestoru pre solidaritu, nielen pre konkurenciu.

• **Samostatnosť a kreativita mladých ľudí**

Európske mládežnícke projekty musia byť plánované a realizované takým spôsobom, ktorý sti-





muluje samostatnosť, nezávislosť a kreativitu. Tieto hodnoty majú dôležitý vplyv na spôsob prípravy a realizácie projektu, na úlohu, ktorú v ňom zohrávajú mladí ľudia (vlastníci/účastníci), a samozrejme aj na stanovené ciele a propagované postoje.

• **Chápanie kultúrnej rozmanitosti**

Kultúrna rozmanitosť je pri pohľade na európsky kontinent evidentná. Uznanie kultúrnej rozmanitosti ako bežnej situácie a pozitívnej hodnoty, ako aj jej pochopenie, je súčasťou základných kameňov pri budovaní Európy, pričom sa rešpektuje kultúrna odlišnosť. Je tiež predpokladom medzikultúrneho vzdelávania.

• **Boj proti rasizmu, xenofóbii a antisemitizmu**

Okrem uznania a pochopenia kultúrnej rozmanitosti je hlavnou témou európskych programov zvyšovanie povedomia o nebezpečenstve rasizmu, xenofóbie a antisemitizmu. Bez zvyšovania informovanosti môže iba ťažko existovať rešpekt a porozumenie pre kultúrnu rozmanitosť.

• **Rozvíjanie európskeho rozmeru alebo identity**

Program Mládež pre Európu hovorí o „umožňovaní mladým ľuďom považovať Európsku úniu za integrálnu súčasť ich historického, politického, kultúrneho a spoločenského prostredia“, čo je pravdepodobne najexplicitnejší odkaz na to, čo sa v ďalších častiach programu spomína ako „európsky rozmer alebo identita“. V súlade s ostatnými dokumentmi tohto a ostatných programov nie je explicitným účelom vytvorenie novej identity, ktorá by nahradila tú národnú (alebo inú identitu), ale skôr rozvoj a pochopenie úlohy Európskej únie – a procesu európskej integrácie – ako súčasť prítomnosti a budúcnosti. Sem patrí aj potreba prepojiť európsky rozmer s miestnou a národnou úrovňou. Tí, ktorí sú zapojení do definovania tejto politiky, sa zároveň postarali o to, aby európsky rozmer nebol výlučný iba pre členské štáty Európskej únie. Preto sú dva programy (Mládež pre Európu, EVS) otvorené aj pre ostatné krajiny (buď ako programové krajiny, alebo ako tretie krajiny), aj keď v rôznej miere a rôznym spôsobom (zdá sa, že to funguje ľahšie na recipročnom základe výmen mládeže).

• **Aktívna participácia mladých ľudí v spoločnosti a inštitúciách**

„Podnecovanie mladých ľudí, aby sa začali aktívne zapájať do spoločnosti prostredníctvom neziskových organizácií“ znamená uznanie kľúčovej úlohy občianskej spoločnosti, združení a organizácií pri rozvoji participácie a občianstva. Súčasne to potvrdzuje význam neziskového sektora vo všeobecnosti (európske mládežnícke programy sú prevažne vzdelávacie a fungujú na neziskovom základe). V mládežníckych programoch sa ďalej uvádza: „umožniť mladým ľuďom, aby si uvedomili význam demokracie vo fungovaní spoločnosti, a tým ich podporiť, aby sa začali aktívne zapájať do práce v jej inštitúciách“. Ďalej sa spomína aj potreba „umožniť mladým ľuďom vyjadriť svoje názory na fungovanie spoločnosti a podnietiť príslušné verejné orgány, aby na to dohliadli“, čo je explicitný odkaz na potrebu, aby sa verejné inštitúcie otvorili a podporili mládežnícku participáciu.

• **Participácia znevýhodnených mladých ľudí**

Obidva programy kladú dôraz na participáciu znevýhodnených mladých ľudí, na uznanie dôležitosti sociálnej súdržnosti a na prístupnosť európskych programov všetkým mladým ľuďom. V praktickej rovine by sa to malo prejavovať prostredníctvom niekoľkých opatrení, vrátane dodatočných možností na finančnú podporu. Cieľom je tiež apelovať na mladých ľudí (pravdepodobne „nevylúčených“), aby si uvedomili riziko sociálneho vylúčenia. Rovnaký postoj je možné nájsť v EVS: „(...) uľahčiť prístup k programu všetkým mladým ľuďom“.

• **Rovnaká participácia mužov a žien**

Obidva programy zdôrazňujú význam zvyšovania informovanosti o rovnosti mužov a žien. Program Mládež pre Európu tiež hovorí o podporovaní participácie žien: „zvýšiť citlivosť mladých ľudí na potrebu zabezpečiť rovnaké príležitosti pre mužov a ženy a podporiť ženy, aby viedli aktívny život vo všetkých oblastiach spoločnosti.“ V Európskej dobrovoľníckej službe sa to javí ako všeobecná podmienka, v súlade s ktorou je program realizovaný: „(...) Zámerom [programu EVS] je podporovať mobilitu a solidaritu, a pritom rešpektovať rovnaké príležitosti mužov a žien (...)“.

• **Nezávislosť, iniciatíva a tvorivosť**

Na základe potreby zvýšiť možnosti zamestnania sa mladých ľudí sa jedným z hlavných cieľov programu Mládež pre Európu stalo „podporovanie nezávislosti, kreativity a podnikateľského ducha medzi mladými ľuďmi, predovšetkým na sociálnej, občianskej, kultúrnej a environmentálnej úrovni“. EVS ide v tomto zmysle ešte ďalej: „podporiť ducha iniciatívnosti, kreativity a solidarity medzi mladými ľuďmi, a tak im umožniť aktívne sa zapojiť do spoločnosti (...)“. Tieto hodnoty prekračujú spoločenské a politické ciele smerom k vzdelávacím a tréningovým cieľom: zapojenie sa do európskeho projektu, prevažne prostredníctvom pobytu v zahraničí, otvára mysle mladých ľudí a rozvíja ich samostatnosť, nezávislosť a kreativitu. Úloha neformálneho vzdelávania pri dosahovaní tohto cieľa je okrem toho ocenená aj v novom programe Mládež.

• **Medzikultúrne vzdelávanie**

Medzikultúrne vzdelávanie je téma, ktorú je možné nájsť vo všetkých európskych programoch – buď ako cieľ, ako podmienku, alebo ako potrebu. V programe Mládež pre Európu je medzikultúrne vzdelávanie súčasťou tak spoločenských (solidarita, ľudské práva, vedomie kultúrnej rozmanitosti), ako aj vzdelávacích cieľov (pozri formuláre žiadostí a správ alebo príručku pre žiadateľov). O medzikultúrnom vzdelávaní by sa malo uvažovať spolu s ostatnými aspektmi európskeho rozmeru a otvorenosťou k tretím krajinám. Hodnoty týkajúce sa medzikultúrneho vzdelávania je možné nájsť aj v revidovaných cieľoch programov, napríklad „presadzovanie rešpektovania kultúrnej rozmanitosti a jej základných hodnôt“ v kontexte „zodpovedného občianstva“.

• **Uznávanie a presadzovanie neformálneho vzdelávania**

Úloha neformálneho vzdelávania pri napĺňaní spoločenských a vzdelávacích cieľov je viditeľná vo všetkých častiach existujúcich mládežníckych programov, a to nielen preto, že ide o programy so vzdelávacím účelom mimo rámca formálneho vzdelávania. Neformálne vzdelávanie je tiež zasadené do kontextu celoživotného vzdelávania a tréningu, kde má „zohrať

zásadnú úlohu pri posilňovaní zamestnateľnosti a prispôsobivosti a pri presadzovaní rovnosti príležitostí.“¹ Cieľom nového programu je tiež „podporovať uznávanie neformálneho vzdelania získaného v rámci európskeho kontextu“.

Na úrovni Rady Európy

Hlavné hodnoty a orientácie mládežníckej politiky Rady Európy boli oficiálne prijaté jej Výborom ministrov v Rezolúcii (98) 6 zo 16. apríla 1998, ktorá je vlastne politickým potvrdením priorít a postupov Riaditeľstva Rady Európy pre mládež.

• **Špeciálna pozornosť znevýhodneným mladým ľuďom**

Z hľadiska „prispievania k sociálnej súdržnosti, predovšetkým k boju proti vylúčeniu“ je hlavným princípom cieľov mládežníckej politiky Rady Európy špeciálny záujem o znevýhodnených mladých ľudí.

• **Participácia a posilňovanie občianskej spoločnosti**

Rozvoj a posilňovanie občianskej spoločnosti sa v organizácii zaoberajúcej sa predovšetkým posilňovaním ľudských práv a demokracie javí úplne prirodzené. Participácia mladých ľudí a ich zapojenie sa do rozhodovania vo veciach, ktoré sa ich týkajú, je jedným z pilierov mládežníckej politiky Rady Európy už od jej vzniku, konkrétne prostredníctvom rozvoja tzv. spoločného riadenia medzi vládnymi orgánmi a mládežníckymi organizáciami. Tento cieľ má byť dosiahnutý prostredníctvom podporovania „tréningu zameraného na demokratické občianstvo“.

• **Mobilita mládeže**

Dôležitosť mobility mládeže pre Radu Európy by mala byť vnímaná aj vo svetle celokontinentál-

Dôležité prvky pri realizácii európskych mládežníckych projektov



¹ Spoločné stanovisko (ES) č. 22/1999 Rady ministrov prijaté 28. júna 1999 týkajúce sa prijatia rozhodnutia vytvoriť akčný program Spoločenstva „Mládež“ (Oficiálny vestník, 22/07/99).

neho rozmeru organizácie a množstva prekážok, ktoré stále obmedzujú mobilitu mladých ľudí medzi východnou a západnou časťou Európy.

• Medzikultúrny dialóg

Rezolúcia (98) 6 hovorí o medzikultúrnom dialógu ako o jednej z priorít politiky Rady Európy „v duchu rešpektovania rozmanitosti“. Pri prehľbovaní a presadzovaní medzikultúrneho vzdelávania v aktivitách neformálneho vzdelávania zohrali kľúčovú úlohu Európske mládežnícke strediská (EYC) a Európska nadácia mládeže (EYF). Medzikultúrne vzdelávanie sa stalo súčasťou všetkých tréningov a vzdelávacích aktivít Rady Európy v oblasti mládeže. Odkaz na medzikultúrny dialóg je tiež podporením ďalšej spolupráce a pochopenia nadnárodnej a európskej spolupráce v rámci každej spoločnosti, konkrétne prostredníctvom ochrany a zlepšovania práv menšín.

• Záväzok k dodržiavaniu ľudských práv a demokracie

Z hľadiska toho, čo bolo povedané o medzikultúrnom dialógu, je za prioritu považovaný aj „boj proti rasizmu, xenofóbii, antisemitizmu a netolerancii“, rovnako ako boj proti „všetkým hnutiam podkopávajúcim demokraciu“. Ďalšou prioritou je posilňovanie demokracie a ľudských práv prostredníctvom zvýšenia informovanosti a angažovanosti mladých ľudí.

• Presadzovanie nových foriem mládežníckej participácie

Napriek tomu, že táto priorita je viac dovnútra orientovaná ako ostatné hodnoty a priority uvedené vyššie, presadzovanie nových foriem mládežníckej participácie je veľmi dôležité, pretože odráža stále sa meniaci charakter mladých ľudí a potrebu pravidelných úprav mládežníckej politiky a programov, vrátane európskych mládežníckych projektov.

• Tréning zameraný na zodpovednosť

V súlade s úlohou „tréningu zameraného na demokratické občianstvo“ a úlohou neformálneho

vzdelávania kladie Rada Európy dôraz na „tréning mladých ľudí v preberaní zodpovednosti“. Môže to byť chápané ako uznanie konkrétnej úlohy občianskej spoločnosti a „školy demokracie“, ktorú mimovládne, ale predovšetkým mládežnícke organizácie zastupujú.

• Rozvoj mládežníckych politík

Rezolúcia (98) 6 uvádza niekoľko cieľov a priorít týkajúcich sa rozvoja a uznania mládežníckej politiky, pokiaľ môže pomôcť „lepšie využiť potenciál mladých ľudí“, čo je vzhľadom na riadenie mládežníckych projektov dôležité vyhlásenie. V rámci rozvoja mládežníckej politiky sa spomína aj vypracovanie vhodnej legislatívy a štruktúr, výmena informácií a dobrej praxe atď. Je to tiež prijatie faktu, že rozvoj mládežníckej politiky Rady Európy nemôže pokračovať bez rozvoja národných mládežníckych politík. Hoci forma a štruktúra mládežníckej politiky sú zjavne formálnejšie hodnoty ako všetky predchádzajúce, s najväčšou pravdepodobnosťou významne ovplyvnia podobu a úlohu mládežníckych projektov v danej krajine. Definícia priorít, donorské inštitúcie, rozhodovanie o mládežníckych projektoch atď. sú faktory, ktoré odrážajú rozdiely v prioritách a štruktúrach národných mládežníckych politík.

Tieto hodnoty v našich projektoch

Pre náš účel a pre fungovanie európskych mládežníckych projektov nie je potrebné poznať všetky tieto hodnoty a princípy. Nie je tiež potrebné všetky rešpektovať v jednom projekte. Čo je však nesmierne dôležité, je:

Poznať hodnoty, podľa ktorých realizujeme naše projekty

Tieto musia byť určované cieľovou skupinou mladých ľudí, organizáciou alebo inštitúciou, ktorá projekt realizuje alebo podporuje, jednotlivcami, prípadne tímami, ktoré riadia projekt. Aby boli projekty finančne realizovateľné, musia byť v súlade s niektorými hodnotami a prioritami európskych inštitúcií, prípadne iných

Dôležité prvky pri realizácii európskych mládežníckych projektov



sponzorov. Najdôležitejšie hodnoty týchto partnerov nemusia byť rovnaké, ale mali by byť zlučiteľné. V tomto smere je pre lídrov projektu dôležité, aby si boli týchto hodnôt vedomí a prediskutovali ich.

V prípade európskych projektov presne poznať dôvody zapojenia sa do európskej spolupráce

Európa je viac ako iba možnosť získať finančné zdroje na výmenné projekty alebo na výlet do zahraničia. Hodnota a dopad skúseností zo zahraničia môžu byť pre mladých ľudí veľmi dôležité. Preto je rozhodujúce, aby líder projektu presne vedel, čo ho motivuje, aby boli skúsenosti prospešné aj pre mladých ľudí – tým však samozrejme nechceme povedať, že ciele európskych inštitúcií by mali byť prijímané ako nové náboženstvo alebo ako nanútený programový prvok.

Vedieť si udržať kontrolu

Pravdepodobne najdôležitejšou schopnosťou a postojom lídra projektu je vedieť si udržať kontrolu nad projektom, riadiť projekt, nie nechať sa riadiť udalosťami a tretími osobami. Aby sa to podarilo, je potrebné si určiť jasné priority, ciele a tiež kľúčové hodnoty a princípy, vrátane tých, ktoré majú konkrétny dopad na vzdelávací proces.

Byť si vedomý obmedzení

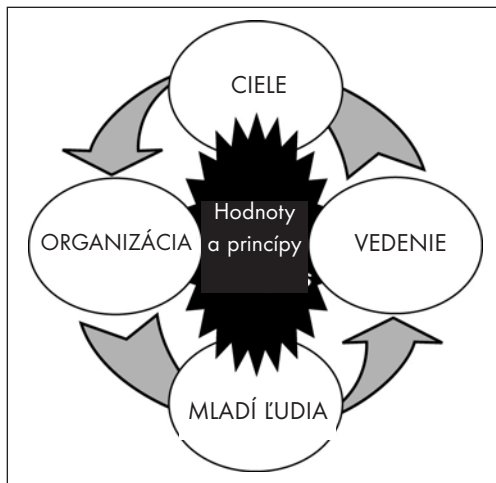
Projekt môže byť veľmi jedinečná a obohacujúca skúsenosť, ale projekt je iba projekt, rovnako ako človek je iba človek. Obidvaja majú limity z hľadiska cieľov, rozsahu, času atď. Samotný projekt nemôže zmeniť spoločnosť, ale môže prispieť k vyriešeniu konkrétnej otázky alebo problému. Pracovať na projekte znamená určiť si priority a vylúčiť všetko, čo prioritou nie je. Stanoviť priority znamená určiť kritériá podľa hodnôt, cieľov alebo potrieb. Je tiež dôležité poznať hranice, aby sme vedeli adekvátne ohodnotiť zmeny a výsledky – nie všetko sa dá zmeniť naraz; nie všetko je možné vyriešiť pomocou vzdelávania.

Získať primeraný tréning alebo prípravu V predchádzajúcej časti sme videli, akým dôležitým sa stal neformálny tréning mladých ľudí pre európske inštitúcie a európske mládežnícke programy. Ak hovoríme o niečom tak všeobecne

známom a dôležitom ako medzikultúrne vzdelávanie alebo participácia, nie je reálne očakávať, že každý mládežnícky pracovník alebo líder bude automaticky kompetentný aj v týchto oblastiach, ak nie je primerane vyškolený. Organizovanie príslušných tréningových aktivít a účasť na nich preto môžu byť veľmi dôležité, a to nielen pre úspech projektu, ale tiež pre dosiahnutie vzdelávacích cieľov.

Byť schopný tieto hodnoty pretransformovať a prispôbiť ich mladým ľuďom

Úlohou mládežníckeho pracovníka, lídra alebo učiteľa (ktorí nemusia byť priamo projektovými manažérmi) bude prispôbiť a preniesť tieto hodnoty a vzdelávacie princípy do programov vhodných pre mladých ľudí. Mali by tiež byť schopní mladých ľudí pochopiť a komunikovať s nimi, aby porozumeli ich hodnotám a začlenili ich do projektu a jeho metodológie.



1.7 Hranice politík zameraných na projekty

Aj projekty majú hranice

Projekt je predovšetkým nástrojom spoločenskej zmeny, teda boli by sme radi, keby bol v mládežníckej a sociálnej práci takto chápaný. Projekty samotné nie sú konečným účelom, predstavujú iba rôzne spôsoby plánovania, or-

Dôležité prvky pri realizácii európskych mládežníckych projektov



ganizovania, mobilizácie a realizácie. Samozrejme, ich potenciál optimalizovať zdroje a zapájať ľudí z nich robí výnimočne vhodný nástroj, predovšetkým pre európske mládežnícke programy. Okrem výhod projektového manažmentu uvedených vyššie by sme si však mali byť vedomí aj jeho rizík a obmedzení.

Posilnená kontrola a zraniteľnosť

Zníženie podpory pre programy a organizácie v prospech projektov spôsobuje, že organizácie sú náchylnejšie realizovať aj projekty, ktoré majú často obmedzené alebo špecifické ciele a formu. Tento prístup tiež umožňuje ľahšiu kontrolu rozvoja organizácie podľa počtu a veľkosti podporených projektov. Podpora obmedzená na projekty môže zabrániť rozvoju programov a každopádne obmedziť možnosti rastu organizácie. Keďže mnohé projekty sa schvaľujú pravidelne (každý rok alebo dva roky), nezávislosť a sloboda organizácie môže byť zviazaná, pretože *de facto* sponzori (často verejné inštitúcie) majú viac spôsobov kontroly, aj keď zrejme pod maskou rovnosti a kvality projektov. Dôraz na projekty tiež umožňuje vládám ľahšie ovplyvňovať rámec fungovania mimovládnych organizácií prostredníctvom rozhodovania o tom, čo je možné podporiť a čo nie. Inou možnosťou by mohlo byť začať od potrieb a perspektív mládežníckych organizácií.

Krátkodobé perspektívy mládežníckej politiky a programov

Zatiaľ čo sa všetci zhodneme, že pre mládežnícke inštitúcie je dôležité ostať na rovnakej vlně s mladými ľuďmi, aby boli schopné konať a reagovať neustálym prispôbovaním sa, dôraz na projekty ako nástroje politik by nemal prekážať strednodobým a dlhodobým politickým zámerom. Uskutočňovanie hlbších a prebiehajúcich zmien v spoločnosti nie je možné iba prostredníctvom strednodobých projektov. Mnohé projekty sú, nanešťastie, realizované pod tlakom: zapojiť čo najviac ľudí (viditeľné, reprezentatívne, vysoké počty) a zapojiť vždy iných mladých ľudí (vyhýbanie sa záujmovým skupinám, demonštrovanie otvorenosti atď.), čo zabraňuje – alebo aspoň komplikuje – strednodobému prístupu k práci s niektorými skupinami mladých

ľudí. Tento prístup je sčasti príčinou klesajúcej účasti mladých ľudí, čo je fenomén, ktorý je často aj dôsledkom.

Mnoho a malých projektov

Celkový rozvoj mládežníckej politiky na európskej úrovni tiež znamená, že jednotlivé štáty majú nové alebo aspoň iné možnosti ovplyvniť mladých ľudí a mládežníckych partnerov, ktorí nie sú vždy motivovaní ušľachtilými princípmi. Vyhľadávanie pozornosti médií a „speňažiteľné výsledky“ niekedy vyúsťia do uprednostňovania kvantity pred kvalitou. Existuje mnoho príkladov projektov minimálnej kvality, ktoré neboli dostatočne financované, ale stačilo to na to, aby vytvorili zdanie „klientely“, prípadne umožnili zodpovedným politikom prezentovať tlačí ohromujúce čísla pred blížiacimi sa voľbami.

Zvýšený tlak na mládežníckych pracovníkov

V minulých rokoch sme boli svedkami zvýšeného tlaku na profesionálnych mládežníckych pracovníkov pri vypracúvaní a riadení projektov. V niektorých prípadoch to zašlo až tak ďaleko, že celá ich úloha sa „zúžila“ na riadenie projektov (čo samozrejme malo aj niektoré pozitívne výsledky). Ak to však aj nezájde až takto ďaleko, mládežnícki pracovníci môžu byť pod tlakom, aby „inak mysleli a inak konali“. Od mládežníckych pracovníkov sa vyžaduje, aby boli projektovými manažermi, administrátormi a odborníkmi na fundraising. Napriek tomu, že je to často opodstatnené, skutočnosťou ostáva, že mládežnícki pracovníci sú stále častejšie poverovaní úlohami, na ktoré nie sú dostatočne kompetentní. Samozrejme, profesionálna „trhová“ hodnota mládežníckych pracovníkov sa tým zvyšuje, ale existuje tu riziko, že to bude na úkor bližšieho vzťahu k mladým ľuďom a stability a bezpečnosti, ktoré sú v tejto pracovnej oblasti tradične nízke. Nemali by sme preto podceňovať riziko straty motivácie a odchodu týchto pracovníkov. Časť dopadu takýchto politik je viditeľná vo zvyšujúcom sa počte mládežníckych pracovníkov, od ktorých sa „žiada“, aby pracovali ako nezávislí poradcovia na voľnej nohe.

Falošné potreby projektov

Nepriaznivým výsledkom dôrazu na podporovanie projektov môže byť vypracúvanie zbytočných projektov alebo skôr projektov, ktorých potreba nie je zrejmá. Platí to najmä v prípadoch, keď organizácie vypracujú projekt iba preto, že spoliehajú, že jeho financovanie im pomôže prežiť, prípadne aspoň pokračovať v poskytovaní nevyhnutých služieb, čo by inak nebolo možné. Niekedy je to badateľné v prípade organizácií, ktoré sú zapojené do všetkých typov projektov.

Rovnaké, ale nie rovnocenné

Demokracia podpory prostredníctvom projektov – kladením dôrazu na kvalitu jednotlivých projektov, a nie na postavenie ich nositeľov (aj keď pravdepodobne to vždy zohráva istú úlohu) – môže v niektorých prípadoch viesť k rovnakému zaobchádzaniu s veľmi odlišnými faktami. Podmienky úspešnej realizácie projektu závisia od mnohých faktorov, napríklad predchádzajúce skúsenosti, veľkosť a financovanie organizácie, jej štrukturálne kapacity zvládnuť meškanie platieb, jej schopnosť vytvárať vnútorné synergie, mobilizovať rôzne úrovne odbornosti atď. Toto je často zdôraznené aj rastúcou tendenciou požadovať do organizácií, aby si sami zhľadali finančné prostriedky na pokrytie značnej časti rozpočtu. Je jasné, že niektoré organizácie sú na to prispôsobené lepšie ako iné (vrátane schopnosti formálne splniť kritériá). Tie horšie prispôsobené musia projekt realizovať s veľmi vysokým rizikom a otáznou kvalitou, prípadne sú nútené ho ukončiť. Bolo by napríklad zaujímavé zistiť počet malých organizácií, ktoré finančne „vyhoreli“ v projektoch akcie D programu Mládež pre Európu, aby sme menovali iba najznámejší prípad. Toto je prípad, kedy sa môže princíp rovnosti dostať do rozporu s proklamovanou hodnotou prístupnosti (európskych) mládežníckych programov všetkým mladým ľuďom. Parafrázujúc G. Orwella: „Všetky projekty sú si rovné, len niektoré sú si rovnejšie.“

Deformácie v mládežníckej politike a projektovom manažmente

Samozrejme, všetky riziká – niektoré veľmi reálne – mládežníckych politík vychádzajúcich z projektového manažmentu sú nakoniec deformá-

ciami buď v projektovom manažmente, alebo jednoducho deformáciami v definovaní a riadení mládežníckych politík a programov. Nie sú vlastné projektovému manažmentu a dá sa im zabrániť, prípadne ich opraviť. Je tiež pravda, že ostatné spôsoby tvorby mládežníckej politiky a podpory mládežníckych programov v sebe majú rovnaké riziká, a pritom ponúkajú v porovnaní s projektovým manažmentom menej výhod.

Treba zdôrazniť, že implementácia mládežníckych politík a programov si vyžaduje odborníkov, ktorí si uvedomujú svoju úlohu, moc a vplyv, a ktorí musia byť adekvátne vyškolení a monitorovaní.

Pravdou tiež ostáva, že projekty a programy sú odrazom politických hodnôt a priorít, ktoré v mnohých krajinách zahŕňajú možnosť politikov, prípadne tých, ktorí majú rozhodovaciu právomoc, ovplyvniť projekty a mať posledné slovo pri rozdeľovaní verejných zdrojov (konkrétne cez projekty). Projekty sú nakoniec aj tak vždy výrazom politiky, ktorá – v zastupiteľskej demokracii – vždy zahŕňa hľadanie rovnováhy medzi rozmanitými zvláštnymi záujmami.

Je preto dôležité si spomenúť, čo bolo povedané už skôr: projektový manažment je v zásade nástroj s mnohými funkciami a vlastnosťami. Čo z neho vyťažia tvorcovia mládežníckej politiky a praktici, to závisí od ich schopností, zručností, hodnôt, záujmov a ochoty vzdelávať sa.

Medzikultúrny rozmer projektov

Či už ide o projekt realizovaný v rámci Rady Európy, alebo v rámci programov Európskej únie, alebo na čisto národnej úrovni, vždy obsahuje rozmer, ktorý je stále častejšie prítomný na všetkých úrovniach mládežníckej práce, a to medzikultúrne vzdelávanie.

Medzikultúrne vzdelávanie sa postupne stalo kritériom a rozmerom, ktorého dôležitosť postupne vzrástla. Je považované za súčasť cieľov programu, priorít mládežníckych politík, konkrétnych cieľov projektov, ako aj metodológie. Nájdeme ho v mnohých publikáciách, právnych dokumentoch o mládežníckych politikách v Európe, vo formulároch žiadostí a správach o projektoch. Môžeme ho tiež nájsť v programe aktivít mnohých mládežníckych projektov.

Dôležité prvky pri realizácii európskych mládežníckych projektov



Už sme si ukázali mieru, do akej predstavuje hodnotu, prioritu a metodológiu v programoch Rady Európy a Európskej únie. Stručne sme tiež preskúmali jeho dvojité úlohu pri podporovaní lepšieho pochopenia odlišností medzi krajinami, ako aj v rámci tej istej krajiny (napríklad medzi väčšinovou spoločnosťou a menšinami, prisťahovalcami a pod.).

Medzikultúrne vzdelávanie ako také je predmetom ďalšieho tréningového materiálu, ktorý vyjde v sérii T-kit. Preto by sme si mali odpustiť obšírne sa venovať téme, ktorá je spracovaná niekde inde a ku ktorej existuje rozsiahla metodologická, praktická a teoretická literatúra. Pozornosť by sme chceli upísať skôr na medzikultúrne prekážky, ktoré sa môžu vyskytnúť v projektovom manažmente, a ktoré pramienia buď z európskych partnerstiev, alebo zo zapojenia viacerých kultúr do projektu realizovaného „doma“.

1.8 Kultúra a projektový manažment

„Kultúrna prekážka“ môže byť viac alebo menej zreteľná podľa toho, do akej miery sú ľudia s touto témou oboznámení. Medzikultúrne vzdelávanie a zvedavosť na *cudzincoch* v zahraničí alebo doma však patria aj k faktorom, ktoré povzbudzujú nadšenie a motiváciu realizovať projekty, prípadne na nich participovať. Jedným z problémov medzikultúrneho vzdelávania je fakt, že je vždy veľmi ťažké s istotou určiť, čo v konkrétnom postoji súvisí s kultúrou a čo s osobnosťou. Realizácia medzikultúrneho projektu so sebou tiež často prináša prácu v minimálne jednom cudzom jazyku, čo zvyšuje riziko nedorozumení, ktoré sú prisudzované buď jazykovým a komunikačným problémom, alebo kultúrnej odlišnosti. Rozdiel je nejasný zrejme aj z toho dôvodu, že jazyk je tiež súčasťou kultúry. Tendencia zovšeobecňovať individuálne skúsenosti a návyky a spájať ich so stereotypnými kultúrnymi charakteristikami je veľmi silná a zrejme je prvým krokom ku kultúrnemu povedomiu.

O vplyve kultúry na rôzne štýly riadenia a postupov existuje množstvo výskumov, ktoré však nie vždy dospeli k definitívnym záverom, hoci upozornili na isté existujúce vzťahy podľa vety

„*Yo no creo en las brujas, pero que las hay, las hay*“². Zdá sa, že kultúrne odlišnosti sú zdrojom množstva zábavných aj menej zábavných situácií, ktoré sa objavujú pri multikultúrnych projektoch. Bez toho, aby sme sa pokúsili byť inovátni alebo úplní, chceme by sme spomenúť niektoré z oblastí, v ktorých sa môžu v súvislosti s projektovým manažmentom vyskytnúť konflikty, nedorozumenia, frustrácia alebo hnev.

Kultúra a moc

Čo sa týka hodnoty, všetky kultúry sú rovnocenné, ale nie vždy to tak vnímame. Máme tendenciu budovať si hierarchiu kultúr a zvyčajne začíname od tej vlastnej („lepšia alebo horšia“, viac alebo menej „rozvinutá“, „silnejšia alebo slabšia“ atď.).

Súčasťou plánovania a riadenia projektov sú vždy aj viac alebo menej otvorené rokovania a zosúladenie rozdielných, ale zvyčajne zlučiteľných záujmov. Vnímanie samého seba a vnímanie druhých má vplyv na spôsob, akým budú partneri rokovať a hľadať spoločné riešenia.

Kto preberá iniciatívu? Kto určuje hranice? Kto definuje priority? Kto rozhoduje o tom, čo je udržateľné a čo nie? Kto „navštevuje“ koho a kto je „doma“? Kto „vlastní“ projekt?

Toto sú iba niektoré z otázok, ktoré môžu narušiť hladké rokovania a realizáciu projektu, a pri ktorých zohrá úlohu kultúra.

Kultúra a organizácia

Kto v Európe je dobre a kto slabo organizovaný? Kto určuje, čo je to dobrá organizácia? Aké sú kritériá pre dobrú a účinnú organizáciu?

Kritériá účinnosti a organizovania – a projekt je vzorový príklad organizovania úsilia a zámeru – sú často považované za univerzálne. Ich výučba, praktické použitie a hodnotenie sa však niekedy výrazne odlišujú. Pre niektorých je ideálny prístup „krok za krokom“, iným zas viac vyhovuje po-

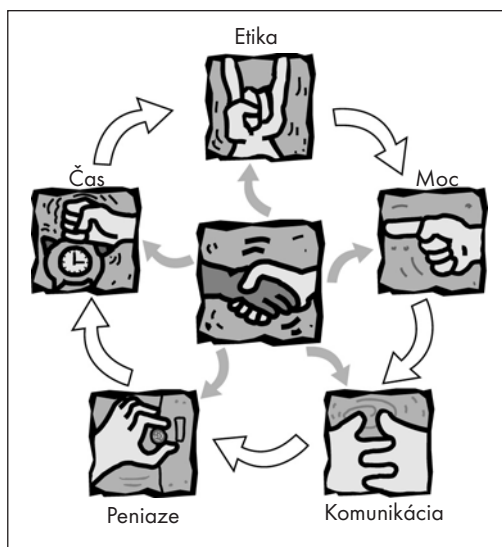
² „*Neverím na čarodejnice, ale určite existujú.*“
Táto veta je pripisovaná Federicovi Garcíi Llorcovi.



stupovať po niekoľkých krokoch naraz. Úloha improvizácie, ktorá by za iných okolností mohla byť nazvaná kreatívnosťou, patrí k najkonfliktnejším; v skutočnosti ide o splnenie (alebo nesplnenie) očakávaní a konfrontáciu spôsobov práce.

Kultúra a čas

Rovnako aj otázka, kto je dobre organizovaný, je vlastne otázkou, kto je dochvilný. Časový manažment je často iba eufemizmom na označenie dochvilnosti. Všetci vieme, kto má v Európe povest dochvilných, vždy meškajúcich a dokonca príliš dochvilných. Úcta je slovo, ktoré v týchto momentoch udrie do očí veľmi rýchlo, a ženie pocity a diskusie do emocionálnej roviny. Áno, hodina má šesťdesiat minút, s tým určite všetci súhlasia, ale logické dôsledky tohto tvrdenia už chápe každý inak.



Interferencia a interakcia rôznych faktorov ovplyvňujúcich proces medzikultúrnej spolupráce môžu pochopenie tohto procesu – a jeho úspešné zvládnutie – výrazne skomplikovať.

Kultúra a komunikácia

Komunikácia samotná je zdrojom konfliktov, predovšetkým v stavoch konfliktu alebo napätia. Čo povedať, ako to povedať a kedy? Čo je dôležité partnerovi povedať a čo môže ostať nevy-slovené? Aká je miera angažovanosti v procese komunikácie a aká je úloha komunikácie v záuj-

me... komunikácie? Prečo potom partnerstvá medzi najlepšími priateľmi z tréningového kurzu alebo študijného pobytu, ktoré na začiatku vyzerajú tak dobre, niekedy uviaznu z dôvodu nedostatočnej komunikácie? Do akej miery je možné sa pokúsiť pochopiť inú kultúru?

Kultúra a peniaze

Ekonomická sila a kapacita – skutočná a predpokladaná – majú silný vplyv na kvalitu a podstatu medzikultúrnych vzťahov. Kým vplyv peňazí na moc a jeho dopad vo veľmi praktických otázkach (kto žiada kde o peniaze, kto podporuje koho, kto rozhoduje na čo a ako použiť peniaze) je jasný, vzťah a postoj k peniazom sa môže výrazne odlišovať a môže byť chápaný ako súčasť kultúrnej odlišnosti, ale aj ako zdroj konfliktov.

To isté platí aj pre postoj k verejným grantom vrátane finančných prostriedkov z európskych inštitúcií: čo je to dobrá prax a rozumný manažment, čo je oportunizmus alebo zlé riadenie, čo je „podvádzanie“ a čo je rozumné alebo šikovné vedenie účtov? Ako vážne sa rešpektujú finančné pravidlá a ako dobre je vedené účtovníctvo? Zaujímavým aspektom je samozrejme skutočnosť, že v európskych programoch platia pre všetkých rovnaké pravidlá a aj postupy sa takmer zhodujú (aj keď toto sa mierne zmenilo v dôsledku decentralizácie programov ako napríklad Mládež pre Európu).

Kultúra a etika práce s mládežou

Profesionálna etika a princípy patria tiež k oblastiam, ktoré môžu medzi partnermi vyvolať úžas, ale aj konflikty, ktoré zvyčajne ostanú nevy-povedané. Ako vo väčšine prípadov, odlišnosť si všimneme až vtedy, keď vyvolajú negatívny dojem.

Kto má brať záujem účastníkov „vážne“? Aké je správanie mládežníckeho lídra a mládežníckeho pracovníka k mladým ľuďom? Je prijateľné piť alkohol? Kto má prevziať zodpovednosť a zodpovedne konať? Do akej miery mládežnícki pracovníci poznajú obmedzenia a povinnosti svojich zahraničných kolegov? Kto je dobrý a moderný mládežnícky pracovník a kto nie?



Odporúčania pre
medzikultúrnú
spoluprácu



1.9 Čo robiť?

Ako sme už vysvetlili vyššie, cieľom tejto stručnej kapitoly je načrtnúť niektoré problémy, s ktorými sa môžu stretnúť nositelia a manažéri mládežníckych projektov pri nadviazaní medzinárodnej spolupráce. Keďže princípy a metódy rozvoja medzikultúrneho vzdelávania mladých ľudí prostredníctvom výmen mládeže sú predmetom samostatnej publikácie, kapitola 3 sa obmedzí iba na odporúčania pre prácu v multikultúrnych tímoch.

Napriek tomu je vzhľadom na načrtnuté výzvy prospešné prihliadať na niektoré základné princípy a pravidlá medzikultúrnej spolupráce.

Zmier sa s neistotou a nejednoznačnosťou

Existencia neistoty a nedorozumení je úplne bežná. Maj na pamäti, že tvoji partneri sa môžu cítiť rovnako. Bez ohľadu na to, ako veľmi sa snažíš, vždy sa vyskytnú prekvapenia a udalosti, ktoré pochopíš až s odstupom času.

Mohla by to byť kultúra...

... alebo aj nie! Snaž sa vyhýbať interpretácii názorov druhých podľa stereotypov, ktoré si sa naučil alebo získal o ľuďoch rovnakej národnosti a s rovnakým zázemím. Predovšetkým sa snaž ovládnuť nutkanie hľadať potvrdenie týchto stereotypov. Je možné, že tvoj partner sa naozaj správa podľa stereotypov, ale rovnako možné je aj to, že nie. Pamätaj: stereotypy sú zvyčajne veľmi neobjektívnym a zjednodušeným obrazom skutočností. Takže ak je to len trocha možné, snaž sa pochopiť správanie svojich partnerov také, aké je. Nechaj ich, aby sami začali rozprávať o svojej kultúre. Ak to urobia sami, nebudú sa cítiť urazení a nebudú mať pocit, že sa musia brániť. V rámci prípravy si prečítaj niečo o kultúre krajiny, s ktorou prídeš do kontaktu, v ideálnom prípade od niekoho, kto z tejto krajiny priamo pochádza. Môže to pomôcť. Pred stretnutím sa zamysli nad predsudkami, ktoré voči týmto ľuďom máš, alebo o ktorých si počul. Ak si ich vy-

bavíš, môže ti to pomôcť si uvedomiť, že sú to iba predsudky, a to aj napriek tomu, že vždy môžeš stretnúť aj ľudí, v prípade ktorých budú pravdivé (ak sa budeš veľmi snažiť, určite sa ti to podarí!).

Vži sa do kože druhých!

Súhlasíme, že ide o trochu odvážne odporúčanie, ale či už si na návšteve, alebo návštevu prijímaš, skús si predstaviť, ako by si sa cítil na mieste svojho náprotivku (napríklad s obmedzenou znalosťou jazyka, necítiac sa dobre z dôvodu počasia alebo stravy, znepokojený z vývoja projektu, závislý od iných ľudí atď.). Tento pokus o empatiu ti môže pomôcť pochopiť, ako sa ten druhý cíti, a tým lepšie porozumieť jeho postojom.

Maj jasno v hraniciach a podmienkach

Ak poznáš podmienky alebo výsledky, ktoré sú potrebné pre tvoj projekt a organizáciu, máš lepšiu rokovaciu pozíciu a väčšiu šancu, že tvoja žiadosť bude pochopená. To isté platí o princípoch a hodnotách. Ak ich dobre poznáš, môžeš ich lepšie vysvetliť. Ľudia sú zvyčajne dosť citliví a skúsení na to, aby ťa rešpektovali a pomohli ti splniť podmienky, ktoré musíš dodržať, ak im ich vysvetlíš. Od teba to tiež vyžaduje isté úsilie, konkrétne odlíšiť to, čo je skutočne dôležité, od toho, čo je iba doplnkové, prípadne čo súvisí čisto iba s tvojím spôsobom práce (pamätaj: vždy existujú alternatívy!).

... a pripomínaj si, že to, čo chceš povedať, nebude pravdepodobne nikdy pochopené tak, ako si to myslel

Máme tendenciu zabúdať, že to, že si navzájom rozumieme napriek hraniciam, je takmer zázrak. V prípade spoločného jazyka je ilúzia, že jeden druhému rozumieme, oveľa väčšia, rovnako ako v prípade, keď sa jednému z partnerov stane, že použije svoj rodný jazyk. Pamätaj si, že iba ty vieš, čo presne máš na mysli! Môžeme očakávať, že naši partneri väčšinu času počúvajú a presne rozumejú, ale priprav sa na to, že to tak nebu-

de. Dokonca aj vtedy, ak si navzájom rozumieme, v praxi to môže vyzeráť inak (ľudia majú odlišný spôsob interpretácie aj konania).

Všetko sa dá urobiť viacerými spôsobmi!

Vždy existujú viaceré spôsoby na dosiahnutie tých istých cieľov, rovnako ako rôzne metódy. Samozrejme, „náš spôsob“ je vždy najlepší a najobvyklejší (pre nás), ale ostatní pravdepodobne nebudú súhlasiť (tiež majú svoj najlepší a najobvyklejší spôsob). Zväčš vlastný etnocentrizmus, keď priamo alebo nepriamo hodnotíš postoje a prácu ostatných ľudí.

Prediskutuj/prerokuj základné pravidlá... a zhodnoť ich

Najmä ak máš predchádzajúcu skúsenosť s medzikultúrnymi projektmi, môže byť prospešné prediskutovať a dohodnúť sa s partnermi na základných pravidlách komunikácie. Zadefinované pravidlá nemusia byť v skutočnosti veľmi dôležité, ale diskusia ti poskytne jedinečnú príležitosť predložiť možné prístupy k istým otázkam. Existencia pravidiel tiež poskytuje možnosť zaoberať sa citlivými otázkami prostredníctvom hodnotenie ich realizácie s partnermi a účastníkmi. Mal by si si však dať pozor, aby si sa nestal otrokom pravidiel; pravidlá sú prostriedkom komunikácie a rokovania, nie iba súborom noriem, ktoré musia byť slepo uplatňované.

Dôvera!

Vysoká miera dôvery medzi partnermi je dôležitá predovšetkým pri participácii na medzinárodných alebo európskych projektoch. Dôveru je potrebné odlišiť od úprimnosti alebo romantickej naivty: človek tiež musí mať aspoň minimálnu mieru asertivity, aby pochopil, čo by mohlo spôsobovať problémy, a prediskutoval to s partnermi a kolegami. Množstvo skúseností a bohatstvo kultúry je však založené na nemožnosti predvídať úplne všetko, takže nejaká dôvera k partnerom, mladým ľuďom, by tu mala byť vždy. Bez dôvery a zodpovedajúceho uznania rovnocennej dôležitosti (a znalostí kultúry)

vzniká riziko, že postoj budú od samého začiatku odrážať predsudky a neistotu, a že sa pridá špirála plniacich sa prorociev. Ak máš pochybnosti, myslí na to, že pohostinnosť je jednou z najrozšírenejších a najdôležitejších hodnôt ľudského spoločenstva (vrátane Európy!); preto sú šance, že tvoji hostia robia čo môžu a že chápu tvoje úsilie, veľmi vysoké.

Tolerancia!...

Keďže na to neexistuje žiadny lepší výraz, musíme na označenie potreby akceptovať niekedy veci také, aké sú, použiť slovo tolerancia. Najskôr sa zamysli, snaž sa porozumieť a až potom reaguj. Nie všetko je predvídateľné, ale na druhej strane je legitímne očakávať, že partneri robia, čo môžu. Aj vtedy, keď to najlepšie nie je podľa našich kritérií dosť dobré. Ako povedal náš priateľ,³ tolerancia má zmysel iba vtedy, ak je bolestivá, ak je tvrdá – akú by inak malo cenu byť tolerantný? Medzikultúrne vzdelávanie je veľmi prospešný proces a skúsenosť, ale niekedy môže byť aj ťažké.

... a úprimnosť.

Medzikultúrne vzdelávanie musí byť založené na schopnosti účastníkov rozanalyzovať ho a prediskutovať, vrátane sporných otázok, v procese metakomunikácie alebo hodnotenia. S výnimkou evidentného vzdelávacieho procesu, ktorý to so sebou prináša, je táto konfrontácia pocitov a skúseností potrebná na vysvetlenie situácie a zbavenie sa vzájomnej frustrácie a hnevu, ktorý sa môže hromadiť. Bez takejto konfrontácie by sa mohlo stať, že spolupráca by už nepokračovala a nedorozumenia a domnienky by prevládli aj v budúcnosti.

Odporúčania pre
medzikultúrne
spoluprácu



³ BERGERET, Jean-Marie, citát z „Navigare Necesse est“



Vyťaž z toho maximum!

Napriek všetkému, čo tu bolo povedané, medzikultúrne vzdelávanie je aj veľká zábava! Aj keď sa môže a aj musí organizovať aj doma – kde tiež existujú multikultúrne prostredia a sú možno rovnako zaujímavé ako akákoľvek skupina mladých ľudí v zahraničí – faktom ostáva, že tak mladým ľuďom, ako aj mládežníckym pracovníkom môže iba máločo nahradiť vzrušenie z cestovania, konfrontáciu s odlišnosťou, novosťou, niekedy aj exotickosťou a svojím spôsobom aj pocit byť cudzincom, návštevníkom alebo turistom (anonymným, slobodným atď.). Takže namiesto toho, aby nás z toho bolela hlava, prípadne aby sme to vnímali ako problém, zmeňme postoj a berme to s ľahkosťou a humorom! Nie všetko je možné zabezpečiť vopred, ale povedzme si úprimne, niekedy sú to práve malé nehody, ktorým vďačíme za nezabudnuteľné zážitky.

Vzdelávaj sa!

Čo sa týka skúseností s medzikultúrnym vzdelávaním, je pravdou, že mládežnícki pracovníci majú s účasťou na medzikultúrnym vzdelávaní, predovšetkým v zahraničí, takmer rovnaké skúsenosti. Mládežnícki pracovníci, a najmä projektoví manažéri však majú možnosť sa na to pripraviť. Jedným z hlavných cieľov európskych mládežníckych programov a politik je poskytnúť mládežníckym pracovníkom a mladým ľuďom vo všeobecnosti tréning v oblasti medzikultúrneho vzdelávania. Vedomosti, zručnosti a postoje potrebné na medzikultúrnú prácu sa dajú naučiť, rozvíjať a zdokonaľovať, aby sa z úsilia vyťažilo čo najviac a aby sa robili lepšie projekty. Takže si pamätaj, že európsky mládežnícky projekt je viac ako len úspešná žiadosť.



2. Čo je projekt?

2.1 Projektový manažment nie je...

Projektový manažment sa stal základom rozvoja mládežníckych organizácií, ale nie je jediným spôsobom, ako viesť a riadiť organizáciu alebo inštitúciu! Je jedným z nástrojov na organizovanie úloh a sledovanie konkrétnych cieľov a musí byť odlíšený od:

- **Strategické plánovanie:** dlhodobejšie zameranie a definícia politík, aktivít a organizačného rozvoja. Znamená schopnosť predvídať a pripraviť sa na štrukturálne zmeny alebo prispôbenia v priebehu dlhšieho časového obdobia. Strategické plánovanie zvyčajne ovplyvňuje alebo zohľadňuje štrukturálne a infraštrukturálne zmeny (prípadne ich spôsobuje).
- **Taktické plánovanie:** je veľmi podobné projektovému plánovaniu a týka sa rôznych krokov a postupov na dosiahnutie cieľov strategického plánovania alebo vo všeobecnosti vedenia organizácie v krátkom čase, konkrétne prispôbením sa alebo reagovaním na nepredvídateľné zmeny alebo vývoj.
- **Cyklické alebo opakované plánovanie:** riadenie a riešenie pravidelne sa opakujúcich alebo predvídateľných udalostí (napríklad aktivity počas dovolení, valné zhromaždenia atď.).
- **Denné plánovanie:** zaoberá sa činnosťami, ktoré musia byť vykonané ihneď alebo vo veľmi krátkom čase.
- **Plánovanie nepredvídaných udalostí:** opatrenia a kroky prijaté s cieľom reagovať na nepredvídané situácie, ak sa vyskytnú.
- **MBO – Riadenie podľa cieľov:** prístup k riadeniu pracovných skupín a tímov, ktorý spočíva v zameraní sa na dosiahnutie cieľov, pričom zvyčajne necháva tímom priestor, aby sa rozhodli pre spôsob, ktorým je možné ciele dosiahnuť čo najlepšie (niekedy však necháva príliš málo priestoru na flexibilitu a prispôbenie!). Vyskytuje sa najmä v prostrediach s relatívne vysokou mierou samostatnosti zamestnancov alebo

dobrovoľníkov a jeho účelom je stimulovať ich kreativitu, angažovanosť a produktivitu (predpokladá sa, že na cieľoch sa dohodli spoločne). Týka sa skôr štýlu riadenia alebo prístupu k nemu.

- **MBWA:** skratka, ktorú vytvoril Scott Adams, autor komiksu Dilbert o absurdnosti manažmentu a podnikania. MBWA znamená riadenie chodením okolo, kým sa niečo eventuálne stane. Ide zrejme skôr o antitétu riadenia, pretože eventualita, že sa niečo stane, znamená istý druh konania alebo aspoň plánovania...
- **Krízový manažment:** týka sa riešenia jednej krízy za druhou, čo – ako MBWA – nie je práve efektívny spôsob riadenia. Manažment by mal v podstate umožniť zodpovedným osobám, aby krízy predvídali a predchádzali im. Krízový manažment má tendenciu strácať strednodobé alebo krátkodobé hľadisko, a tým aj vplyv na priebeh udalostí. V pozitívnejšom zmysle sa krízový manažment týka aj spôsobu riešenia výnimočných a nezvyčajných kríz alebo nešťastí.

2.2 Projekt mládežníckej práce je...

Oxfordský slovník anglického jazyka definuje „projekt“ ako „individuálny alebo kolektívny počin, ktorý je dôkladne plánovaný a určený na dosiahnutie konkrétneho zámeru: [napríklad] *výskumný projekt/celonárodný projekt na podporu rozvoja podnikania*“.

Mládežnícki pracovníci, ktorí dostanú túto otázku na začiatku tréningového kurzu projektového manažmentu, prichádzajú so širokou škálou odpovedí. Tu sú niektoré z nich:

- „propagácia myšlienky, nápadu, spájanie rôznych nápadov, zosúladenie rôznych návrhov konania“;

- „predvídanie, plánovanie a definovanie priebehu krokov, ktoré by mali viesť k dosiahnutiu konkrétnej situácie v budúcnosti“;
- „opísanie postupu zmeny v konkrétnom čase a v konkrétnej situácii, ktorú si človek želá iniciovať, aby vytvoril novú situáciu v konkrétnom čase v budúcnosti“;
- „postup, ktorý zahŕňa vytvorenie komplexnej schémy zohľadňujúcej rôzne aspekty jednej situácie s účelom prejsť k ďalšej“;
- „sen, postup, nástroj, ktorý je možné použiť na prenesenie sa do budúcnosti, stanovenie si zámerov a cieľov“;
- „vychádzanie z prítomnosti pri predstave budúcnosti“.

Pôvod a význam slova:

Slovo „projekt“ sa prvýkrát objavilo v 16. storočí a je odvodené od latinského slova *projicere* (= preniesť sa). Latinský koreň slova teda naznačuje pohyb, trajektóriu, určitý vzťah s priestorom a časom. Naznačený proces zahŕňa:

- východiskový bod...
- použitý ako základňa, z ktorej...
- sa človek preniesie...
- smerom k cieľu.

Historicky toto slovo a pojem prvýkrát použili architekti. Filippo Brunelleschi zaviedol v 15. storočí do architektúry svojej doby dve novinky:

- práca na katedrále vo Florencii bola v 14. storočí prerušená a Brunelleschi dostal za úlohu dokončiť ju pridaním kupoly. Skôr ako sa pustil do práce, urobil náčrt (*progetto* alebo plán) kupoly, kde využil rôzne perspektívy, aby dostal geometrické znázornenie budúcej štruktúry, ako si ju predstavoval; prostredníctvom vzájomného pôsobenia týchto perspektív mala kupola vypovedať o historickom a politickom pozadí mesta. Florencia sa snažila o otvore-

nie sa svetu, a tak kupola pozostávala z dvoch častí (plášťov), vonkajšej a vnútornej.

- Brunelleschi racionalizoval architektúru a dal jej novú svetskú perspektívu – prístup, ktorý umožnil oddeliť plánovanie od realizácie, projekt od implementácie.

Jeho príklad naznačuje, že by sme mali prehodnotiť pojem „projekt“ a pozerať sa naň ako na **koncepciu, ktorá slúži na organizovanie konania**.

Projekty vo vzdelávaní a práci s mládežou:

O rozvoj koncepcie projektov vo vzdelávaní sa najviac zaslúžil americký filozof John Dewey (1859 – 1952).

Podľa neho má projekt štyri predpoklady:

- spoločný odraz verejnosti, ktorý formuje jej rast a rozvoj;
- pozorovanie pomerov v prostredí, v ktorom sa má realizovať;
- znalosti o tom, čo sa stalo v podobných situáciách v minulosti;
- prístup, ktorý spája pozorovanie prítomnosti so znalosťami minulosti, a tak určuje ich význam.

Z toho nám vychádza, že projekt:

- je metóda, ktorá nám umožňuje prejsť od nápadu k činu štruktúrovaním rôznych fáz postupu;
- pokúša sa o zmenu (spoločenského) prostredia, v ktorom sa má uskutočniť;
- formuje sa v konkrétnom spoločenskom, priestorovom a časovom kontexte;
- má vzdelávací rozmer a umožňuje ľuďom vzdelávať sa na základe pokusov;
- je výsledkom kolektívnej činnosti; nevyhnutne zahŕňa hodnotenie, ktoré vytvára spojenie medzi nápadom a realizáciou.

To znamená, že projekty majú rôzne charakteristické črty.

Charakteristické črty projektu

Projekty majú účel: projekty majú jasne definované zámery a majú v úmysle dospieť k jasne definovaným výsledkom. Ich účelom je vyriešiť „problém“, čo si vyžaduje vopred urobiť analýzu potrieb. Či už navrhuje jedno, alebo viac riešení, jeho zámerom je trvalá spoločenská zmena.



Projekty sú reálne: ich zámery musia byť dosiahnuteľné, čo znamená, že je potrebné zohľadniť tak potreby, ako aj dostupné finančné a ľudské zdroje.

Projekty sú obmedzené v čase a priestore: majú začiatok a koniec a sú realizované na konkrétnom mieste a v konkrétnom kontexte.

Projekty sú komplexné: projekty vyžadujú rôzne plánovacie a realizačné schopnosti a zahŕňajú rôznych partnerov a aktérov.

Projekty sú kolektívne: projekty sú výsledkom kolektívneho úsilia. Realizujú ich tímy, zapájajú rôznych partnerov a uspokojujú potreby druhých.

Projekty sú jedinečné: všetky projekty pramenia z nových nápadov. Poskytujú konkrétnu odpoveď na potrebu (problém) v konkrétnom kontexte. Sú inovatívne.

Projekty sú dobrodružstvom: každý projekt je iný a priekopnícky; vždy so sebou prináša aj istú neistotu a riziko.

Projekty môžu byť zhodnotené: projekty sú plánované a rozložené do merateľných zámerov, ktoré musia byť prístupné na hodnotenie.

Projekty sa skladajú z fáz: projekty majú jasne odlíšené a identifikovateľné fázy (pozri kapitolu 3).

Na druhej strane, nasledujúce aktivity nie sú projekty (v zmysle mládežníckej práce):

- minulé aktivity, ktoré sa pravidelne opakujú úplne rovnakým spôsobom;
- aktivity bez jasne definovaných cieľov;
- aktivity, ktoré sa môžu opakovať, alebo kedykoľvek a kamkoľvek presunúť;
- trvalé aktivity.

2.3 Modely projektu

Pustiť sa do projektu znamená zvoliť si konanie, zvoliť si zmenu kontrolovateľnú v čase. „Projekt nie je sen... ale sen, ktorý sa stane skutočnosťou, môže byť projekt.“

Projektová metóda je rámec, v rámci ktorého sa môže sen zhmotniť a stať sa realitou.

Učíme sa od chameleóna (Mali)

Chameleón je naozaj dobrý učiteľ.

Pozorne ho sleduj.

Ktorýmkoľvek smerom sa vyberie, vždy sa ho pridriava.

Rob to isté. Maj vo svojom živote cieľ a nenechaj sa od neho ničím odviešť.

Chameleónova hlava sa nikdy nehýbe, ale jeho oči sú stále v pohybe. Nič im neujde. To znamená: zisti všetko, čo sa len dá. Nikdy si nemysli, že si jediný na svete.

Kdekoľvek je, chameleón sa vždy farbou prispôsobí svojmu okoliu. To nie je pokrytectvo, znamená to byť tolerantný a mať sociálne zručnosti. Konfrontáciou sa nikam nedostaneš. Z boja ešte nikdy nevzišlo nič konštruktívne. Vždy sa musíme snažiť pochopiť ostatných. Žijeme a musíme akceptovať, že ostatní tiež.

Keď sa chameleón hýbe, dvíha nohy a váha.

Z toho vyplýva, kráčaj opatrne.

Keď sa hýbe, pridriava sa chvostom – ak stratí pôdu pod nohami, ešte vždy sa môže prichytiť. Chráni si chrbát. Takže rob to isté – nekonaj unáhle.

Keď chameleón zbadá svoju obeť, nevrhne sa po nej, ale použije jazyk. Ak ju môže chytiť jazykom, tak to urobí. Ak nie, vždy ho môže stiahnuť a nič sa nestane. Čokoľvek robíš, postupuj opatrne.

Ak chceš urobiť niečo, čo vydrží, buď trpezlivý, buď dobrý, buď ľudský.

Takže tu to máš. Keď budeš v buši, spýtaj sa ostatných, kto z nich vie, čo nás môže naučiť chameleón.



AMADOU HAMPATÉ BÂ

Existujú rôzne modely projektu, ktoré odrážajú rozličné definície a postupný vývoj metodológie v rôznych oblastiach uplatnenia. Každý model je tiež prispôsobený určitým faktorom – kontextu, cieľovej skupine, dostupným zdrojom atď. Napriek tomu však majú všetky projekty rovnakú

schému. Táto časť predkladá niekoľko modelov; budeme sa snažiť identifikovať opakujúce sa znaky, ktoré následne použijeme ako základ pre náš vlastný plán realizácie projektu.

Štruktúrovanie projektu podľa otázok, ktoré si treba položiť pred spustením projektu

Hlavné otázky	Otázky, ktoré si treba položiť pred spustením projektu
Definovanie zámerov, cieľov, kontextu a cieľovej skupiny	V akom kontexte sa projekt uskutoční? Aké zmeny so sebou prinesie? Prečo realizovať tento projekt? Aký je očakávaný výsledok? Pre koho je projekt určený? Aké problémy sú v stávke?
Obsah projektu	Aká je téma a obsah projektu? Aký je zvolený prístup (metodológia)? Aké aktivity sú zahrnuté? Čo je potrebné, aby projekt pokračoval?
Kde a kedy	Kde bude projekt realizovaný? Ako dlho bude trvať? Kedy sa začne/skončí?
Praktické aspekty	Aká logistika je potrebná? Aké praktické záležitosti treba riešiť?
Financovanie	Aké sú celkové náklady (plánovanie/realizácia a hodnotenie)? Odkiaľ budú pochádzať potrebné finančné prostriedky?
Partner	Kto sú partneri? Aká je ich úloha? Aké sú opatrenia pre koordináciu?
Prostriedky	Spĺňa projekt podmienky na finančnú pomoc? Môže využiť existujúce vybavenie? (podmienky?)
Komunikácia	Vnútna komunikácia: ako sa šíria informácie v projektovom tíme? Vonkajšia komunikácia: potrebuje projekt mediálne pokrytie? (Prečo? Ako? Ktoré aspekty?)
Hodnotenie a pokračovanie	Ako a kedy by mal byť projekt hodnotený? Ktoré aspekty? Prečo? Aké je plánované pokračovanie?

Štruktúrovanie projektu podľa základných opytovacích otázok (prevzaté z Laswellovej metódy)

Využi tieto otázky na identifikovanie jednotlivých zložiek projektu a ich vzájomných vzťahov. Odpovede ti poskytnú prehľad o projekte a umožnia ti pochopiť, ako sú jednotlivé základné zložky vzájomne prepojené.

KTO? – PRE KOHO? – S KÝM?

- určenie partnerov projektu a cieľových skupín
- ich úlohy a vzťahy v projekte
- ich názory na projekt
- silné a slabé stránky zakorenené v týchto vzťahoch a názoroch

ČO?

- hlavné aktivity projektu – spontánne, organizované a inštitucionálne
- sociálny, ekonomický, kultúrny, politický a vzdelávací rozmer
- dopad projektu na tieto rozmery

PREČO?

- potreby a želania splnené projektom
- motivácia a záujmy účastníkov
- hlavný cieľ projektu
- možnosti financovania projektu
- vzťah medzi cieľmi účastníkov a inštitucionálnymi cieľmi

KDE?

- sociálny kontext projektu a pomery účastníkov

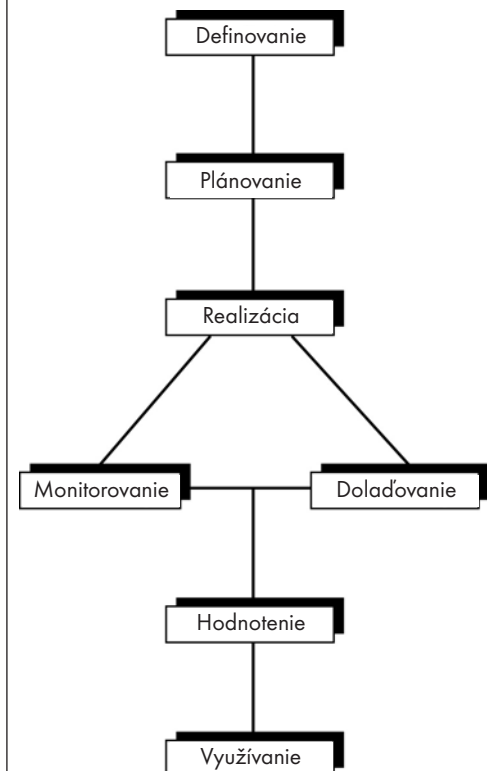
KEDY?

- na aké obdobie sa sústreďuje (minulosť, prítomnosť, budúcnosť)?
- krátkodobý, strednodobý, dlhodobý?
- zázemie účastníkov – ako pôsobí na projekt

AKO?

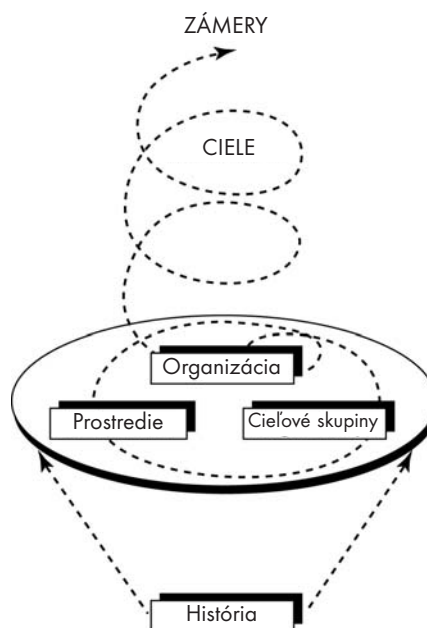
- ako bol realizovaný? Organizácia a proces participácie
- použité metódy a nástroje
- vklad skúseností účastníkov, teórií, iných projektov atď.

Štruktúrovanie projektu podľa jednotlivých fáz



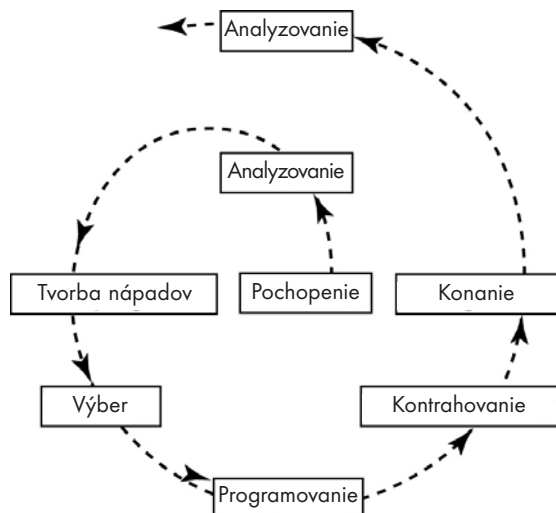
Špirálový model

(prevzaté z Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP) – La crise de l'organisation scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'État de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



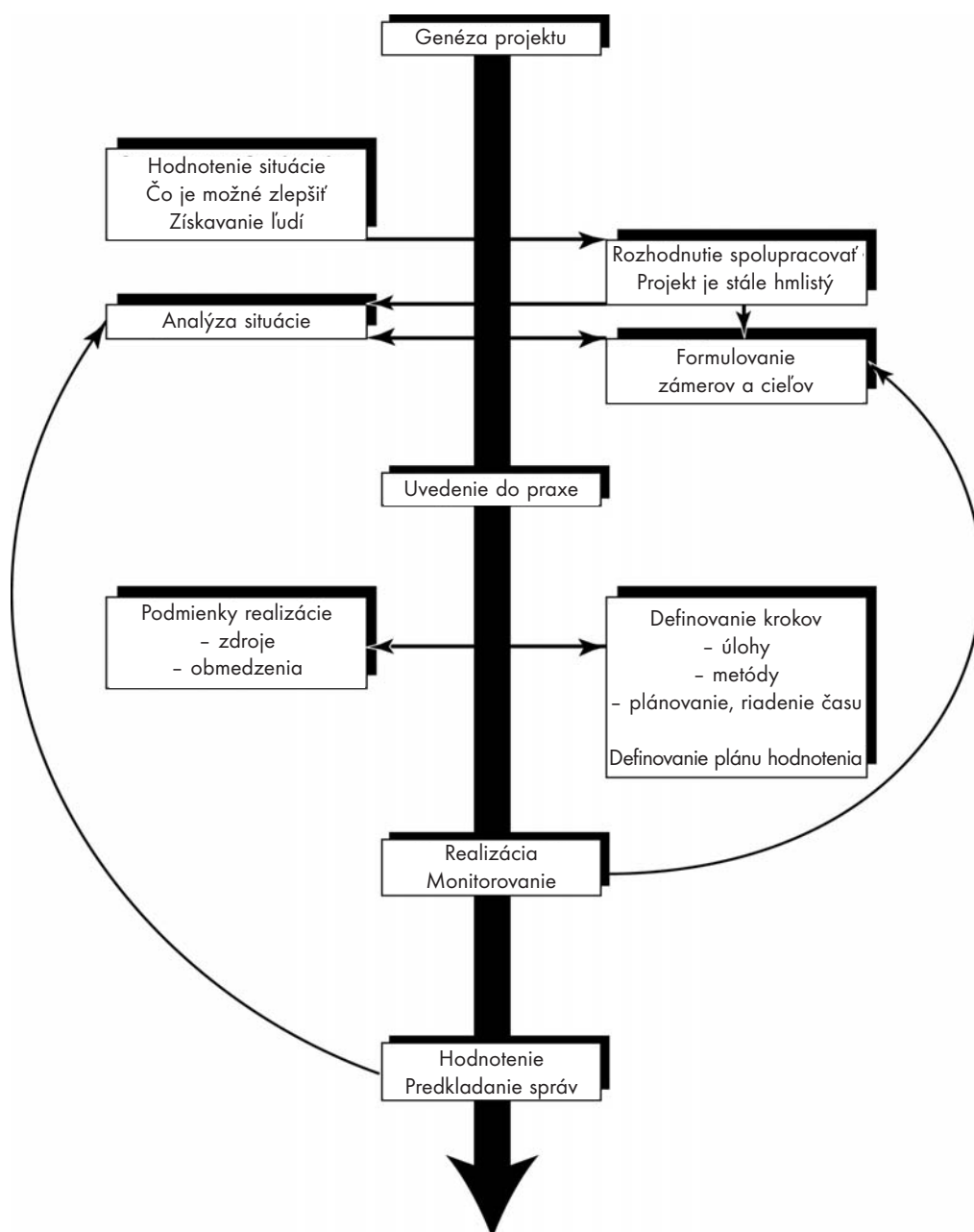
Špirálový model

(prevzaté z Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale* / Document 47/MAFPEN, Rennes 1988)



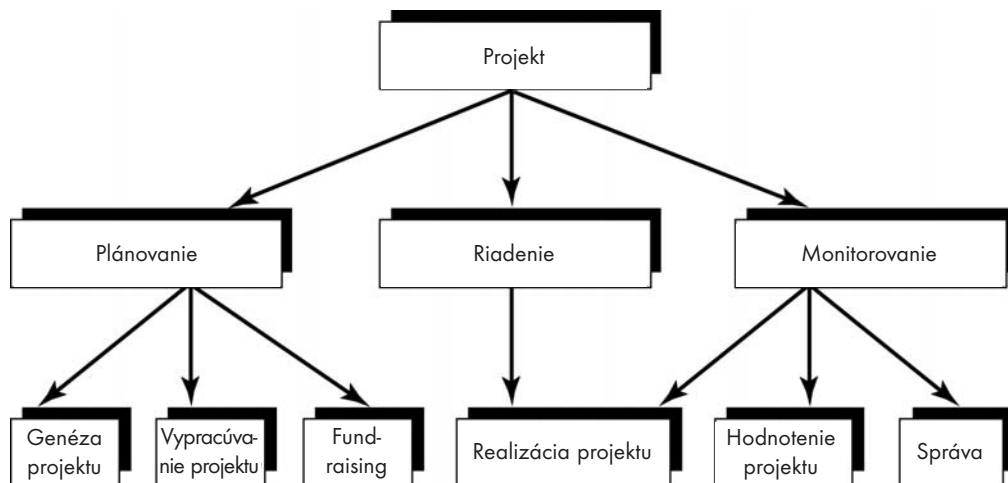
Schematické znázornenie fáz plánovania projektu

(prevzaté z Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologies de projet* / Document 46 - Direction des Lycées et Collèges, 1990)



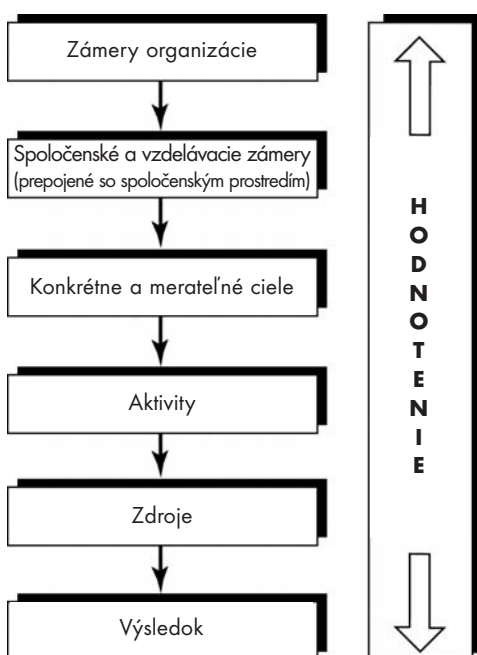
Projektový manažment – fázy

(prevzaté z tréningových nástrojov Leonida Kelima/konferencia na tému
Mladé ženy z menšín a európske menšiny/EYC Budapešť, december 1999)



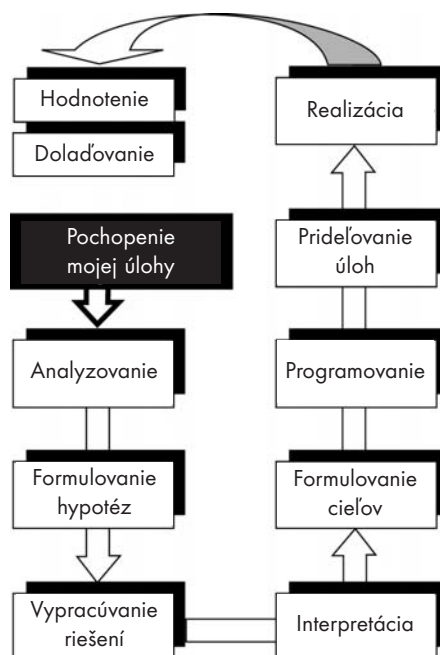
Fázy projektu a hodnotenie

(prevzaté z tréningových nástrojov Rui Gomesa)



Plánovanie projektu podľa mojej úlohy v procese

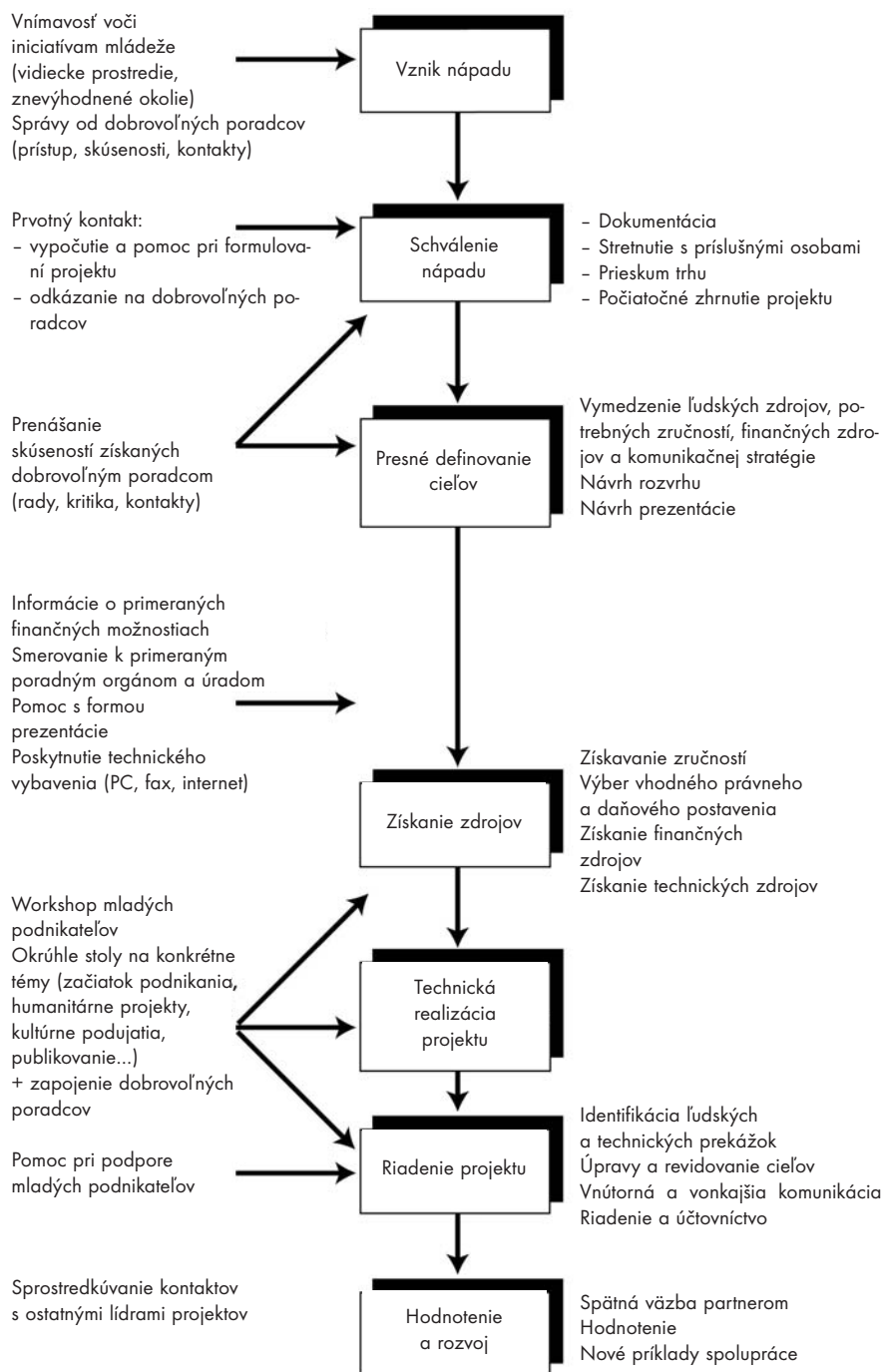
(prevzaté z tréningových nástrojov Alaina Roya
– Univerzita Marca Blocha/Štrasburg)





Fázy prípravy projektu

(schéma vytvorená „Iniciatívou regiónu Midi-Pyrénées“ (Francúzsko) pre tréningový kurz zameraný na monitorovanie mládežníckych projektov)



Dobrovoľný poradca iniciatívy

Skúsení lídri projektu

Vyššie uvedené modely boli použité ako tréningové nástroje pre budúcich vedúcich projektov v rôznych kontextoch – mládežnícke projekty, školské projekty a pod. Niektoré sú podrobnejšie a komplexnejšie ako iné, môžu sa odlišovať terminológiou, ale vo všeobecnosti majú rovnakú štruktúru a všetky sa skladajú z nasledujúcich fáz:

1) „**Genéza projektu**“ a „**definícia**“:

- definícia a pozadie, prostredie;
- organizácia, zámery organizácie;
- cieľové skupiny;
- predstava – analýza, hodnotenie situácie, spoločenské zámery;
- rozvoj projektu, genéza a podpora nápadu;
- vypracovanie, výber a definovanie zámerov a cieľov;
- formulovanie praktických a merateľných cieľov, formulovanie aktivít, hodnotenie zdrojov, formulovanie krokov, plánovanie;
- plán hodnotenia.

2) „**Implementácia**“:

- realizácia, implementácia;
- plánovanie, prideľovanie úloh, konanie;

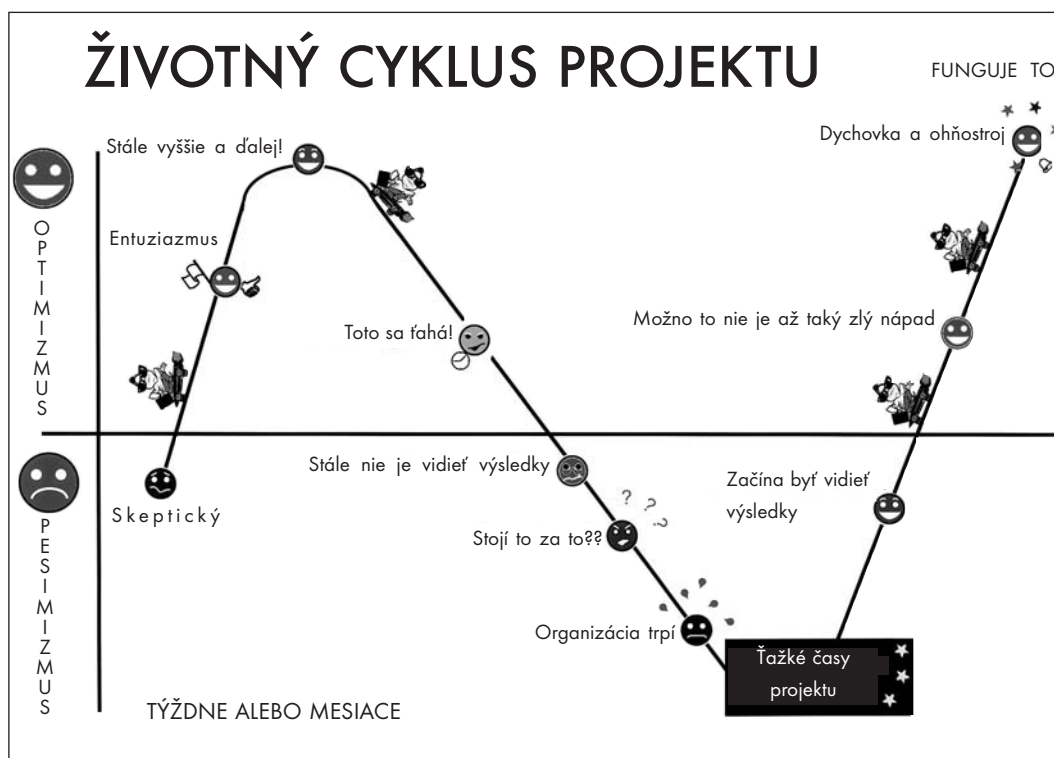
- riadenie, monitorovanie, usmerňovanie, dolaďovanie;
- riadenie zdrojov.

3) „**Hodnotenie**“:

- hodnotenie;
- analýza – hodnotenie;
- hodnotenie výsledkov;
- využitie – hodnotenie;
- podávanie správ;
- vyhliadky rozvoja.

Deliace čiary medzi jednotlivými fázami nie sú pevne určené, v praxi sa môžu líšiť v závislosti od typu projektu, kontextu, cieľovej skupiny atď.

Riadiť projekt znamená viesť ho od počiatocného nápadu po záverečné skompletizovanie, prispôbiť ho realite, riadiť zdroje a ľudí počas jednotlivých fáz projektu. Nie je to jednoduchý proces a vyžaduje si sústredenie a istú dávku vytrvalosti počas celého životného cyklu projektu (pozri nasledujúci graf!).



Zdroj: Els van Mourik a Danny Hearty – *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999.

3. Projekt: krok za krokom

3.1 Úvod

3.1.1 O manažmente

Manažment je definovaný ako schopnosť a prax kontrolovania, usmerňovania alebo plánovania niečoho; „akt usmerňovania alebo riadenia s istým účelom“. Inými slovami, je to snaha plánovať, organizovať a mobilizovať ľudí a zdroje na daný účel. V prípade projektového manažmentu hovoríme o schopnostiach a zručnostiach, ktoré robia projekt realizovateľný a reálny.

Projektový manažment je nástroj na zlepšenie práce, ktorej cieľom je priniesť zmenu, predovšetkým v dobrovoľníckych organizáciách a mládežníckych združeniach. Tento presun dôrazu z politického vzdelávania na tréning bol sprevádzaný rozšírením ponuky a dopytu po tréningoch týkajúcich sa manažmentu: časový manažment, projektový manažment, organizačný manažment, tímový manažment, manažment konfliktov, finančný manažment atď. Rastúca symbióza medzi podnikateľským a neziskovým mimovládny sektorom v ostatnom desaťročí prinútila mimovládne organizácie, aby fungovali efektívnejšie a boli profesionálne riadené. Rovnako aj podnikový manažment „prevzal“ slová a koncepcie, ktoré sa prvýkrát objavili v treťom sektore. Toto by nás

však nemalo priviesť k mylnej predstave, že tieto dva sektory používajú tieto pojmy pre rovnaké veci. Hoci slovná zásoba sa zdá byť rovnaká, význam a logické závery sa často veľmi líšia.

Tým nechceme povedať, že mimovládne organizácie nemusia byť efektívne a profesionálne riadené. Mali by byť, a to nielen preto, že často využívajú verejné zdroje, čo by malo byť optimalizované. V riadení mimovládnych organizácií existuje skutočne množstvo oblastí, ktoré si vyžadujú rovnakú a niekedy aj vyššiu úroveň špecializácie a odbornosti ako v podnikateľskej oblasti. Keď však hovoríme o tréningu a príprave projektových manažérov, nehovoríme iba o technických riadiacich schopnostiach. Pamätaj, že projekt je predovšetkým realizácia zmeny, čo znamená vedenie projektu, ktoré vie viesť a riadiť sa podľa toho, čo je najvhodnejšie z hľadiska potrieb projektu.

V mládežníckej a sociálnej práci je projektový manažér zodpovedný za riadenie materiálnych a ľudských zdrojov a za vedenie projektu k očakávanému výsledku.

Projektoví manažéri sú stonožky – musia byť dobrými tímovými pracovníkmi, dobrými komu-

Projektový manažér musí byť:

- **Organizátor** – so schopnosťou pochopiť, plánovať a koordinovať úsilie a zdroje potrebné na splnenie cieľov;
- **Stratég** – schopný stanoviť zrozumiteľné dlhodobé a krátkodobé ciele a nespúšťať ich zo zreteľa spolu s dôvodmi existencie projektu;
- **Motivátor** – so zručnosťami a postojmi, ktoré mu/jej umožňujú motivovať ľudí, aby sa zapojili do projektu, prípadne na ňom participovali (zamestnanci, dobrovoľníci, mladí ľudia);
- **Fundraiser** – so znalosťami a odvahou žiadať o finančné prostriedky, spravovať ich a niesť za ne zodpovednosť;
- **Aktivista** – v zmysle niekoho, kto je schopný chopiť sa iniciatívy a preniesť myšlienky do zmysluplnej spoločenskej akcie s jasnými hodnotami vyvíjajúcimi sa v čase;
- **Vizionár** – niekto, kto si vie predstaviť spoločenské inovácie a zmeny;
- **Komunitný pracovník** – s konkrétnym záujmom o veci komunity alebo/a organizácie, v ktorej sa angažuje;
- **Sociálny pracovník** – schopný starať sa o ľudí bez toho, aby ich nahradil, t. j. motivovať ich a dodávať im sebadôveru, aby vzali budúcnosť do svojich rúk a začali dávať svojim projektom konkrétnu podobu;
- **Učiteľ** – schopný posilniť individuálne právomoci ľudí a zároveň sa učiť z vlastných skúseností, ktoré následne využije pri práci v organizácii, na projekte, v komunite – monitoruje a hodnotí proces v súvislosti s cieľmi, mení plány, prípadne aj ciele podľa okolností.

nikátormi, dobrými časovými manažermi, dobrými fundraisermi, dobrými motivátormi, vyjednávateľmi... Predovšetkým však musia ostať ľuďmi. Zoznam by mohol byť ešte oveľa dlhší – ktoré funkcie alebo vlastnosti sú najdôležitejšie v tvojej organizácii alebo projekte? Samozrejme, tieto vlastnosti nie sú nevyhnutne potrebné vo všetkých typoch projektov. Veľmi často sa ani nesústreďujú v jednej osobe, ale sú rozdelené a prevzaté viacerými ľuďmi v jednom alebo viacerých tímoch. Napriek tomu je jasné, že mnohé z toho súvisí s niečím viac ako iba s „know-how“ alebo schopnosťami. Je to tiež o vedomostiach a schopnosti ich využiť, o spôsobe spolužitia a spolupráce s ľuďmi, o využívaní skúseností a poučenia sa z nich. Inými slovami, je to tiež o prístupe. Ten sa však nedá predstierať alebo naučiť z tréningového manuálu. Získava sa, rozvíja, reviduje a upravuje podľa praxe alebo reálnych situácií.

Čo je „riadenie projektu“?

Takmer každý sa po celý čas venuje riadeniu na vysokej úrovni. Každý, kto oblečie tri deti, pripraví im raňajky, odvedie ich do školy a príde naspäť do práce napriek tomu, že sa musí spoliehať na verejnú dopravu, je vynikajúci manažér. Každý, kto vie naplánovať a uvariť večeru pre 12 ľudí, vie zvládnuť kompletnú administratívu. Každý, kto dokáže prežiť na sociálnych dávkach, je finančný manažér. *Ľudia jednoducho iba potrebujú odvahu preniesť tieto zručnosti do ostatných situácií (Adirondack, 1992).*

Manažment môže byť v podstate definovaný ako zabezpečenie toho, aby projekt čo naj-

účinnnejšie a najefektívnejšie využil zdroje s cieľom dosiahnuť stanovené ciele.

– Čo potrebuje riadenie?

Je prospešné rozlišovať medzi:

- individuálnou zodpovednosťou človeka za riadenie vlastnej práce;
- zodpovednosťou za riadenie organizácie (stanovenie a monitorovanie dlho- a strednodobých cieľov a tvorba politík), napríklad vedenie medzinárodnej mládežníckej organizácie;
- zodpovednosťou za každodenné riadenie (čo organizácia robí, akým spôsobom to robí a ako dobre to robí) zamestnancov a zdrojov, napríklad generálny tajomník medzinárodnej mládežníckej organizácie a jeho tím;
- zodpovednosťou za riadenie tímu alebo projektu, napríklad tímu, ktorý realizuje konkrétny projekt organizovaný mládežníckou organizáciou.

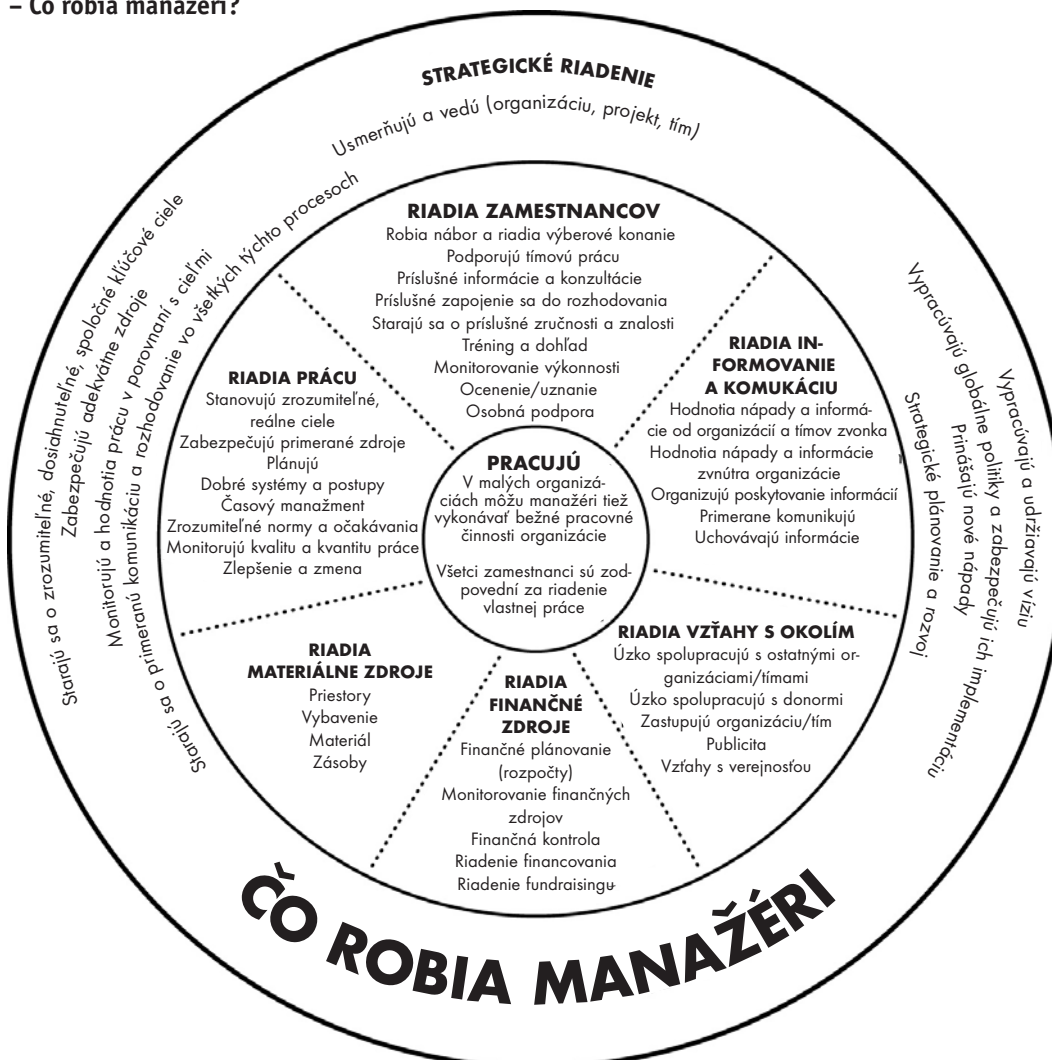
– Kto riadi?

Väčšina projektov je v súčasnosti riadená tímom. Mládežnícke projekty už nie sú ťažkou prácou konkrétneho mládežníckeho pracovníka, ale kolektívnym úsilím skupiny zloženej z rôznych ľudí s rôznymi schopnosťami, očakávaniami, skúsenosťami, zázemiami a kultúrami. „Tímy sú v súčasnosti považované za riešenie problémov s prispôbením sa zložitej realite prostredníctvom spájania širokej škály odlišných pohľadov a názorov“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Osem dôvodov, prečo mali projekty úspech:

1. Organizačná štruktúra je vhodná pre projektový tím;
2. Projektový tím sa podieľa na plánovaní;
3. Projektový tím sa angažuje pri tvorbe plánu aktivít;
4. Projektový tím sa zapája do tvorby reálnych rozpočtov;
5. Projektový tím patrične využíva metódy plánovania a nedovolí, aby sa projekt skončil vo fáze plánovania;
6. Projektový tím pracuje s úradníkmi, politikami a postupmi, nie proti nim;
7. Projektový tím sa dohodol na konkrétnych a reálnych cieľoch projektu;
8. Cieľové skupiny sú zapojené od samého začiatku projektu.

– Čo robia manažéri?



Zdroj: od str. 3, Sandy Adirondak: *Just about managing? Effective management for voluntary organisations and community groups*, 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 c Sandy Adirondak a London Voluntary Service Council.

Osem dôvodov, prečo niektoré projekty zlyhajú:



1. Nedostatočná autorita;
2. Nedostatočná participácia a plánovanie projektového tímu;
3. Nedostatočná participácia projektového tímu na riešení problémov;
4. Nedostatočné komunikačné schopnosti;
5. Nedostatočné technické zručnosti;
6. Nedostatočné administratívne zručnosti;
7. Nereálne časové rozvrhy projektu;
8. Nejasné ciele projektu.

Štyri faktory, ktoré nesmú chýbať v úspešnom projekte

Úspešný projektový manažment je o spájaní štyroch rôznych a niekedy aj protikladných faktorov.

Potreba alebo problém	Príležitosť na projekt
Projekty fungujú najlepšie, ak ľudia, ktorí ich vypracovali, chápu a uvedomujú si potreby a problémy, ktoré je potrebné riešiť. Dôležité je správne zhodnotiť potrebu alebo problém. Čo je jeho hlavnou príčinou? Aké sú príznaky? Aký je ich rozsah? Pre koho to predstavuje problém?	Projekty musia mať priestor na realizáciu, prípadne si ho musia vytvoriť. Projekty musia byť aktívne podporované aj niečím viac ako len peniazmi. Projekty musia podporiť dôležití ľudia, ako aj cieľová skupina svojou aktívnou participáciou.
Nápad a vízia	Schopnosť
Projekty potrebujú víziu, ktorá by spájala všetky aktivity a snahy. Z vízie pramenia stratégie, ciele aj pracovné plány. Veľká myšlienka v pozadí projektu by mala byť dostatočne zrozumiteľná, aby objasnila, akú významnú a udržateľnú zmenu projekt priniesie.	Projekty potrebujú správne vyváženú schopnosť, energiu, zdrojov a organizáciu, aby sa pohli, pokračovali a dosiahli výsledky. Musia byť vypracované tak, aby boli schopné dosiahnuť výsledky a mali aj patričný dopad.

Všetky tieto faktory je potrebné rovnomerne preskúmať a zhodnotiť už vo fáze vypracúvania projektu. Príliš veľké sústredenie sa na jeden alebo dva faktory môže viesť k ignorovaniu ostatných.

3.1.2 Navrhovanie modelu

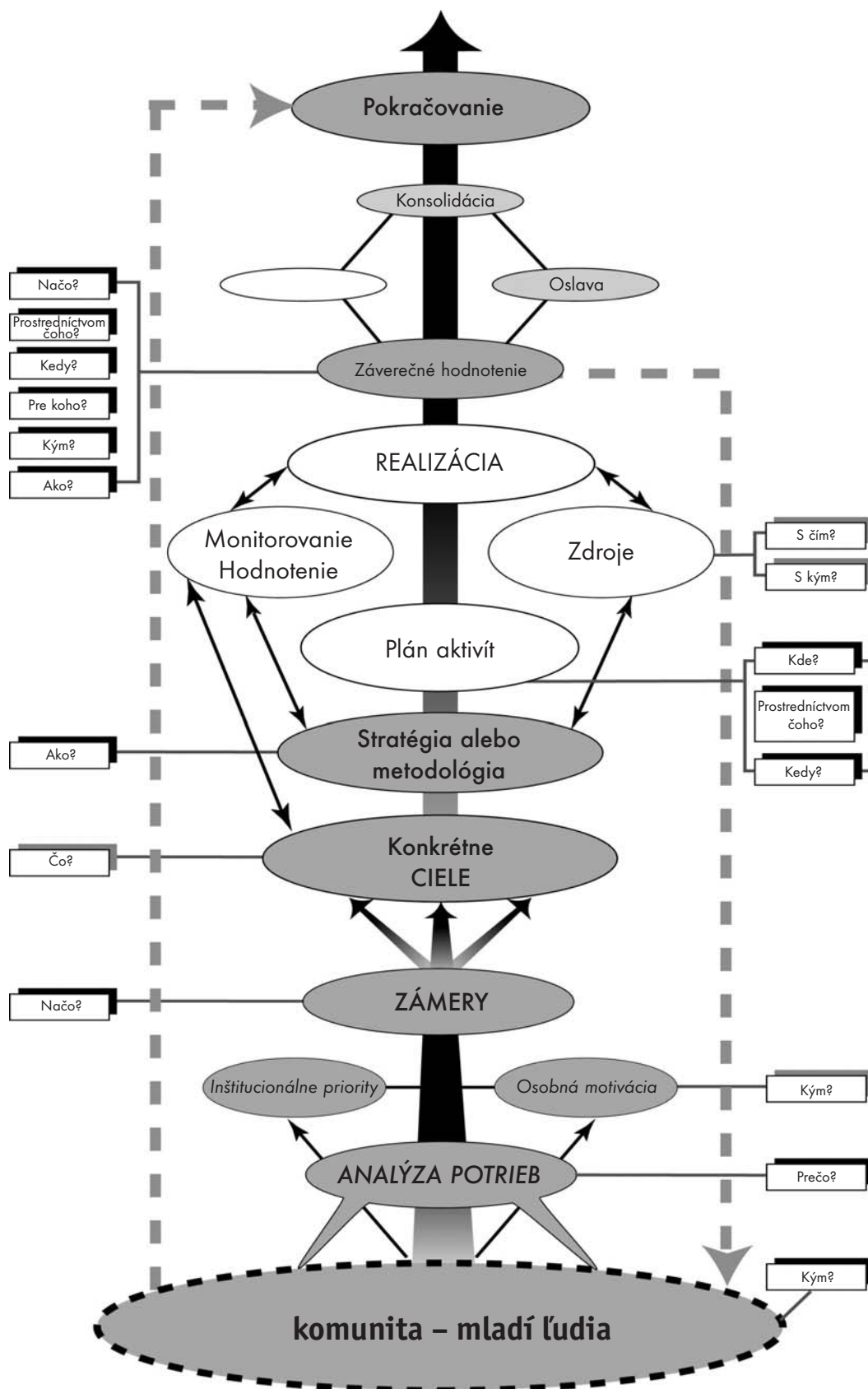
Existuje množstvo spôsobov, ako plánovať a riadiť projekt, pravdepodobne toľko, koľko je projektových manažérov. Existuje tiež oveľa viac schém na vysvetlenie jednotlivých krokov pri plánovaní projektu, ako sme ukázali v predchádzajúcej kapitole. Všetky sú platné a všetky majú svoje pre a proti. Koniec koncov, účel rozvíjania schopností a postojov potrebných na plánovanie projektu môže byť jednoducho vyjadrený ako:

Umožniť tým, ktorí sú zodpovední za projekt, projektovým manažérom a riadiacim tímom, aby mali nad projektom kontrolu. Toto im umožní zmeniť plány, prispôbiť sa nepredvídaným situáciám, využiť nové možnosti, ale predovšetkým zistiť, prečo robia to, čo robia. Týmto spôsobom kontrolujú, usmerňujú a riadia

projekt namiesto toho, aby boli vedení projektom, konečnými termínmi a žiadosťami z každej strany.

Schéma, z ktorej budeme vychádzať v tejto kapitole, nie je o nič lepšia ani horšia ako ostatné. Používame ju už niekoľko rokov pri rôznych tréningových aktivitách a tiež pri realizácii mnohých projektov. Schéma vychádza z modelu prevzatého tímom prvého LTTC Európskeho mládežníckeho strediska v deväťdesiatych rokoch a modifikovaného v dôsledku rôznych príspevkov. Rozhodli sme sa pre ňu po jej porovnaní s ostatnými schémami (pozri časť 2.3) a dospe- li sme k záveru, že je zrozumiteľná, logická (pre nás) a flexibilná. Mal by si ju používať a čítať presne tak, ako je uvedené vyššie: ako nástroj, ktorý ti pomôže naplánovať a pochopiť tvoj projekt v každom kroku a pomôže ti vyťažiť čo naj- viac z tvojho úsilia a úsilia tvojich kolegov a zapojených mladých ľudí. Ak máš pocit, že by si schému radšej zmenil, pokojne to urob, pokojne niektoré časti preskoč, prípadne pridaj ďalšie, ako to vyhovuje tvojim potrebám.

V ďalšom texte nájdeš schémy a ich podrobné vysvetlenia, niekoľko rád, ako postupovať pri tré-



ningu projektového manažmentu („*Návrhy na tréning*“), ako formulovať žiadosť („*Čo napísať do formulára žiadosti*“) a konkrétny príklad medzinárodného mládežníckeho projektu („*Podme do Ban Uppa!*“). Aby sme ti uľahčili čítanie, kojot na okraji ti ukáže, kde v kapitole nájdeš jednotlivé zložky.

3.1.3 Definícia – realizácia – hodnotenie

Jednoduchý a najčastejšie používaný spôsob, ako si predstaviť projekt, je jeho rozdelenie do troch hlavných fáz: definícia, realizácia a hodnotenie.

Definícia

Definícia je kompletne počiatkové plánovanie a prípravná práca – od analýzy potrieb k definovaniu cieľov a identifikácii aktivít a potrebných zdrojov. Toto všetko je „viditeľná“ práca, ktorá sa robí ešte predtým, ako sa projekt začne. Projekt dostáva tvar a rozhoduje sa o jeho osude. Práca v tejto fáze by mala zahŕňať:

- analýzu potrieb spoločenskej reality;
- analýzu kapacít a záujmov organizácie alebo organizátora;
- predbežnú definíciu zámerov a konkrétnych cieľov;
- identifikáciu potenciálnych/pravdepodobných aktivít;
- potreby hodnotenia;
- kalendár projektu;
- potenciálne zdroje;
- ľudí zodpovedných za projekt;
- partnerov;
- písanie návrhu projektu;
- eventuálne aj žiadosti o financovanie.

Realizácia

Fáza realizácie sa často prekrýva s definíciou, pretože mnohé úlohy, ktoré sú súčasťou projektu, sa plnia už počas fázy definovania. Fáza realizácie musí zahŕňať:

- reálne aktivity a ich vzájomné prepojenie;
- riadenie zdrojov: ľudských, finančných a technických;
- komunikačnú a PR stratégiu;
- proces hodnotenia, spätnej väzby a regulácie;
- účtovníctvo;
- spôsob zapojenia ľudí, najmä mladých ľudí a najbližšieho okolia.

Hodnotenie

Hodnotenie je súčasťou plánu projektu a prichádza zvyčajne na konci projektu, aj keď musíme zvážiť aj potrebu predbežných hodnotení. Projekt sa v skutočnosti nekončí ukončením aktivít: rovnako ako jedna časť fázy definovania je pre verejnosť „neviditeľná“, veľmi podobné je to s hodnotením a rôznymi úlohami, ktoré s ním súvisia:

- hodnotiace postupy, t. j. overovanie toho, čo sa podarilo a nepodarilo dosiahnuť;
- dopad na komunitu a na organizáciu;
- zváženie pokračovania;
- poďakovanie a „oslava“ s ľuďmi zapojenými do projektu;
- kompletizovanie dokumentácie;
- predkladanie finančných správ, zúčtovanie.

Jednou z výhod pohľadu na projektový manažment v týchto troch fázach je, že berie do úvahy celé časové rozpätie projektu – vrátane hodnotenia. Ako všetci vieme, problémom mnohých projektov nie je realizácia aktivít, ale dokončenie rôznych úloh, ktoré sme vymenovali v rámci hodnotenia. Obmedzením tohto pohľadu zasa je, že fázy sú čiastočne umelo vytvorené: prekrytie je relatívne vysoké. V skutočnosti sa navzájom ovplyvňujú do tej miery, že môže byť ťažké odlíšiť, čo patrí kam. Napriek tomu nikto nemôže robiť projekt bez prípravy, realizácie a hodnotenia. Grafická schéma plánovania projektu bola vytvorená tak, aby umožnila vizuálne pochopiť tieto tri hlavné momenty – aj keď sú umelo vytvorené.

3.1.4 Základné opytovacie otázky – alebo „Laswellova metóda“

Prečo? Načo? Kto? Kedy? Kde? – toto je základných päť otázok, ktoré nám pomôžu objasniť, prečo realizovať projekt a ako. Tieto otázky sú užitočné najmä pri tréningu projektového manažmentu, pretože pomôžu jeho účastníkom vysvetliť svoje myšlienky a kroky. Zároveň pomáhajú rozlíšiť a pochopiť jednotlivé kroky plánovania projektu (napríklad rozdiel medzi analýzou potrieb a zámermi).

Kompletný zoznam týchto otázok je tiež ne-smierne užitočný pre napísanie žiadosti, najmä ak neexistuje žiadny predtlačný formulár. Bez

ohľadu na inštitúciu, nakoniec sú to vždy práve tieto otázky, odpovede na ktoré potrebuje každý potenciálny sponzor alebo podporovateľ.

Pridali sme tieto opytovacie otázky ku grafickej schéme, pretože sa navzájom dopĺňajú.

3.2 Definovanie projektu

3.2.1 Predstavenie komunity

Väčšina mládežníckych projektov patrí do kategórie komunitných projektov, a to v tom zmysle, že sa zameriava na komunitu alebo na skupinu mladých ľudí. Komunita môže byť aj väčšia (niekto môže považovať za komunitu aj národ) a cieľová skupina môže byť veľmi úzka a špecifická, čo bude závisieť od rozsahu projektu a jeho zámerov. Keď premýšľame o komunite, je dôležité pamätať na to, že projekt sa robí:

- pre (mladých) ľudí;
- s (mladými) ľuďmi;
- (mladými) ľuďmi.

Projekt sa nerobí iba kvôli organizácii, sponzorom alebo lídrom projektu. A nie je to ani pre peniaze. Cieľom projektu, ako organizovaného úsilia o spoločenskú zmenu, je priniesť ľuďom niečo nové. Niečo, čo tu chýba, niečo potrebné, niečo dôležité. Východiskom je preto vždy komunita. V tejto fáze je dôležité sa zamyslieť nad tým, aký je náš vzťah k ľuďom, ktorých sa projekt týka. Čo o nich vieme? Čo vedia oni o nás? Akým stereotypom alebo predsudkom musíme čeliť? Ako ich môžeme prekonať?

Ľudia (komunita) sú zmyslom existencie projektu. Vo fáze definovania je pravdepodobne najdôležitejšia otázka, ako ich zapojiť do projektu od samého začiatku, pretože práve to zrejme rozhodne nielen o úspechu či neúspechu projektu, ale aj o jeho spoločenskej hodnote.



**Podíme do Ban Uppa!...
a pozrieme sa na konkrétny príklad
mládežníckeho projektu:**

V tejto kapitole sa pozrieme na príbeh Ban Uppa! ako na príklad projektového manažmentu, aby sme teóriu trocha priblížili praxi.

Našu cestu začneme v Banville, malom a ešte stále mladom predmestí, kde žije veľa prisťahovalcov, ktorí prevažne dochádzajú za prácou do mesta alebo okolitých priemyselných oblastí. Podiel mládeže je tu proporčne vyšší ako je národný priemer. Je tu nedostatok pracovných miest, študijné výsledky sú pod národným priemerom. Komunita má mediálne veľmi zlú povest, pretože je známa najmä pre svoju sociálnu nestabilitu, kriminalitu mládeže a menej závažné trestné činy spájané s obchodom s drogami.

Pracujeme v Ban Uppa! – miestnej organizácii založenej pred dvoma rokmi študentmi a učiteľmi, ktorí boli znepokojení nedostatkom kultúrnych príležitostí pre mladých ľudí. Organizácia, ktorej hlavným účelom je ponúkať alternatívy zdravého životného štýlu a podporovať kultúrny a spoločenský rozvoj mladých ľudí, je aktívna prevažne pri organizovaní športových aktivít a kultúrnych podujatí. Väčšina týchto aktivít sa orientuje na mladých ľudí, ale niektoré oslovujú aj ostatné generácie.

Sme dvaja študenti sociálnej a mládežníckej práce, ktorí prišli na prax do Ban Uppa!, kde nás poverili prácou s mladými ľuďmi. Vedenie Ban Uppa! nás podporilo pri vypracúvaní všetkých projektov a aktivít, ktoré môžu byť pre mladých ľudí prínosom.

3.2.2 Analýza potrieb

Prečo?

Prečo je projekt potrebný?

Prečo je relevantný?

Prečo by mal všetkých zaujímať?

3.2.2.1 Analýza spoločnosti

Či už to nazývame spoločenská realita, komunita, alebo spoločnosť ako celok,⁴ projekt, do ktorého sa púšťame, by mal odrážať potreby, pod-

⁴ Cieľové zameranie bude silno závisieť od sociálneho a geografického rámca, ktorým sa projekt zaoberá. Môže to byť tak okolie (napríklad vytvorenie mládežníckeho centra, kde by sa mladí ľudia mohli večer stretávať), ako aj veľmi široká oblasť, napríklad Európa (napríklad vytvorenie siete mládežníckych centier, ktorá by mala vplyv na európsku mládežnícku politiku). Zvyčajne to závisí od typu problematiky, ktorej sa projekt venuje.



mienky a špecifiká cieľovej skupiny, na ktorú sa orientuje.

Pravdu povediac, väčšinou máme nápad a až potom sa objaví projekt (je to *náš* nápad). Parafrazujúc Fernanda Pessoa: „Boh chce, človek sníva; a projekt je na svete...“ Menej poeticky, často to vyzerá skôr tak, že potreby iba predvídame a až po ich prepojení s náhodnými faktormi zbadáme príležitosť na projekt.

Často je to aj dobre, ale napriek tomu sa mnoho nápadov a snov nikdy nezrealizuje, pretože ne našli správnu odozvu v realite, na ktorú sa plánovali zamerať. Najhoršie sú tie prípady, keď sa podarí zrealizovať na omyle založené nápady, ktoré sú niekedy aj na škodu ľudí, ktorým mali pôvodne slúžiť. Ľudia na ne nereagujú, udržiavajú si od nich odstup, a to jednoducho preto, že neodrážajú potreby komunity. Iné je, nakoľko odrážajú potreby spoločnosti alebo skupiny, ktorú chcel projekt osloviť.

Analýza potrieb nám pripomína, že bez ohľadu na to, aký úžasný je náš nápad, akú dôležitú a kľúčovú úlohu môže podľa nás zohrať, nemá žiadny význam, ak nie je žiadaný. Povedané jazykom trhu: nezaťažuj sa vytváraním ponuky, ak neexistuje dopyt. Prístup vytvoríť najskôr potrebu, aby vznikol dopyt, je v sociálnej oblasti príliš riskantný na to, aby mohol byť považovaný za platný princíp. Hovoríme o ľuďoch, hovoríme o participácii, občianstve a nezávislosti mladých ľudí.

Analýza potrieb zahŕňa existujúce spoločenské, politické a ekonomické podmienky v oblasti, v ktorej by mohol byť projekt potrebný. Môže súvisieť so situáciou cieľovej skupiny alebo všeobecnou sociálnou situáciou komunity. Analýza spoločnosti je dôležitá, pretože by mala určiť spoločenské zábery a ciele projektu, rovnako ako plán práce. Na druhej strane projekt, najmä ak sa zaoberá sociálnym vylúčením, by mal byť ukotvený v lokálnom kontexte a mal by sa zameriavať na dosiahnutie zmeny alebo zlepšenie situácie. Analýza spoločnosti tiež prispieje k identifikácii cieľovej skupiny.

Analýza potrieb zahŕňa odpovede na nasledujúce otázky:

- Čo by potrebovali alebo si želali mladí ľudia? Čo je potrebné alebo žiaduce urobiť pre mladých ľudí?
- Do akej miery je to prioritou?
- Chce to komunita a mladí ľudia?
- Líši sa to od toho, čo sa už v tejto oblasti urobilo?
- Dáva to zmysel vo vlastnom kontexte?
- Akú zmenu môže priniesť projekt?

Aby sme dostali pozitívne odpovede na tieto otázky – alebo aby sme aspoň vedeli, ako ich získať – môžu nám pomôcť nasledujúce záchytné body:

- Kto identifikoval tieto potreby ako priority? Ľudia zvnútra alebo zvonka komunity?
- Robilo sa už niečo podobné v tej istej komunite alebo v okolí? Čím sa bude nový projekt odlišovať? Ako sa vyvaruje rovnakých nástrah?
- S kým si sa poradil o možnosti takéhoto projektu? Ako sa pozdáva verejným orgánom a súkromným iniciatívam v oblasti?
- Do akej miery zohľadňuje túžby, potreby a želania ľudí, ktorým chce pomôcť? Ako si ich zapojil do analýzy potrieb?

NIE:

- Nerozbíhaj projekt proti vplyvným ľuďom v komunite! (Môžeš byť sabotovaný.)
- Nemysli si, že vieš všetko!
- Nerob to pre mladých ľudí, rob to s nimi!
- Nerob to iba preto, že je to moderné!
- Neuviazni v pasivite, fatalizme alebo pesimizme!



ÁNO:

- Opýtaj sa na názor ľudí zapojených do projektu!
- Opýtaj sa na názor viacerých ľudí, vrátane potenciálnych partnerov, sponzorov alebo jednoducho tých, ktorých podporu môžeš potrebovať (aspoň sa nepostavia proti tebe)!
- Zamysli sa nad spoločenskými pohybmi, ktoré môže projekt odštartovať (negatívnymi aj pozitívnymi)!
- Hľadaj výsledky podobných projektov inde. Fungovalo to?
- Pamätaj si, že neexistuje objektívna analýza.
- Urob to vtedy, keď je to potrebné!
- Maj odvahu pustiť sa proti prúdu!



Podme do Ban Uppa!...

Vedenie nás požiadalo, aby sme začali premýšľať o projekte, ktorý bude našou vlajkovou loďou, a ktorý prinesie organizácii a mestu niečo nové. Keďže tu žije veľa mladých ľudí a stále dokoľ sa rozpráva o kriminalite mládeže, vedenie by veľmi potešilo, keby sa projekt istým spôsobom zameral práve na tento problém.

Kriminalita je skutočne vážny problém a negatívne ovplyvňuje povest mladých ľudí. My však uvažujeme, či ide skutočne o problém spoločenskej prispôsobivosti a vzdelania najmladších (prevažne chlapcov), alebo o príznak úplne iných problémov, konkrétne nezamestnanosti, chudoby a užívania drog.

Rozhodli sme sa:

- Vyraziť na miesta, kde sa stretávajú mladí ľudia, a vypočuť si, čo na to povedia;
- Zorganizovať neformálne stretnutie, aby sme to prediskutovali s mladými ľuďmi;
- Porozprávať sa so zamestnancami škôl a miestnej polície;
- Porozprávať sa so združením rodičov;
- Stretnúť sa s ostatnými miestnymi (mládežníckymi) spolkami.

Analýza
potrieb



Čo napísať do formulára žiadosti

- Analýza potrieb je v mnohých formulároch rozdelená na množstvo častí a otázok.
- Analýza potrieb je však najčastejšie to, čo musíš napísať na úplnom začiatku o kontexte projektu alebo pozadí žiadosti. Niektorí sponzori/donori sa však môžu pýtať konkrétne na tvoju analýzu, ako bola urobená, prípadne aké zmeny projekt prinesie.
- Pamätaj, že iba veľmi málo vecí je samozrejmych takmer pre všetkých! Často musíš vysvetľovať veci aj vtedy, ak sa тебе zdajú samozrejmé. Ubezpeč sa, že analýza, ktorú uvádzaš v žiadosti, je istým spôsobom v súlade s prioritami financovania tvojho sponzora! A – ako vždy, keď sa žiada o peniaze – vyhni sa súčasným aj budúcim problémom: hovor pravdu!



Návrhy na tréning

Nasledujúce otázky boli použité pri individuálnej aj skupinovej práci na mnohých kurzoch s výrazným rozmerom projektového manažmentu.



Význam projektu

- Prečo je projekt potrebný a dôležitý?
- Do ktorej komunity/spoločenského prostredia je zasadený?
- Akým problémom čelí mládež/komunita?
 - Kto a ako ich identifikoval?
 - Aké sú príčiny týchto problémov?
 - Aké sú priority, hlavné potreby?
 - Prečo práve tieto?
- Aký je vzťah s postavením mladých ľudí a jeho zlepšením?
- Čo projekt plánuje zmeniť?
- Čo je reálne a dosiahnuteľné?
- Robilo sa to už v minulosti?
 - Robí to aj niekto iný?
 - Čo je v ňom inovatívne?

Osobná motivácia a schopnosti

- Prečo si sa podujal realizovať projekt?
 - Čo očakávaš, že projektom získaš, prípadne sa z neho naučíš?
- Aké schopnosti alebo kvalifikáciu máš?
 - Aké sú hodnoty, ktoré ťa k tomu motivujú?
- Sú tvoje záujmy a hodnoty kompatibilné so zámermi projektu a verejnosti?
 - A so zámermi tvojej organizácie?

Úloha a zámery organizácie

- Do akej miery sa projekt zhoduje so zámermi, hodnotami, tradíciou a skúsenosťami organizácie?
- Aké skúsenosti má tvoja organizácia s týmto druhom projektov?
- Podporuje tvoja organizácia projekt úplne?
 - Čo z neho môže získať?
 - Aké sú riziká pre organizáciu?

Keď prejdeš všetkými otázkami, zapíš si odpovede na otázky, ktoré si vedel zodpovedať, a poznač si otázky, na ktoré ešte nepoznáš odpoveď.

Analýza
potrieb



3.2.2.2 Inštitucionálne priority a hodnoty

Projekt je iba zriedka realizovaný jednotlivcom. V praxi európskej mládežníckej práce je projekt zvyčajne realizovaný v rámci organizácie alebo inštitúcie. Každá organizácia má svoje vlastné zámery a ciele, vlastné hodnoty a skúsenosti. Projekt by mal byť istým spôsobom v súlade s týmito zámermi a hodnotami a mal by ich odrážať, inak by organizácia nemusela vidieť žiadny dôvod, aby do projektu investovala, a je pravdepodobné, že čoskoro by sa objavil konflikt medzi inštitúciou, manažérom projektu a samotným projektom.

Dôležité je tiež nájsť správnu organizáciu pre projekt. Majte na pamäti, že nie všetky organizácie sa môžu zaoberať všetkým. Existujú aj lokálne inštitúcie, ktoré majú konkrétne úlohy (napríklad škola alebo polícia). Zasahovanie do ich poľa pôsobnosti nemusí viesť k pozitívnym zmenám. Hodnoty, prax a skúsenosti organizácie úplne prirodzene ovplyvňujú typ realizovaného projektu a použitie metodológie. Zároveň tiež ovplyvnia rozsah projektu: malá organizácia pravdepodobne podporí skôr malé projekty.

Dokonca aj vtedy, ak nápad na projekt vychádza zo samotnej organizácie, vždy existuje implicitné alebo explicitné vyjednávanie medzi záujmami, hodnotami a prioritami organizácie a potrebami vyjadrenými komunitou. Nejakým spôsobom sa musia dohodnúť.

Napríklad, organizácia sa zameriava na vzdelávanie mladých ľudí v oblasti zdravšieho životného štýlu. Je veľmi pravdepodobné, že skúsenosti organizácie ovplyvnia formu programu, pracovné metódy, ako aj výber cieľovej skupiny (*pre koho*). Zohľadnené by mali byť aj hodnoty organizácie, a to nielen preto, že sa to očakáva (predchádzajúce skúsenosti, povest' v komunite, súdržnosť atď.).



Podme do Ban Uppa!...

My, Matto a Dali, dvaja mládežníckí pracovníci/tréneri, sme sa porozprávali s mladými ľuďmi a ostatnými partnermi v komunite a myslíme si, že kriminalita je dôsledkom nezamestnanosti, uží-

vania drog (ľudia kradnú, aby mali na drogy) a všeobecného úpadku spoločnosti, ktorý vedie k ľahostajnému prístupu k ostatným. Sme presvedčení, že s akýmkoľvek projektom prideme, mal by sa zaoberať otázkou sebaúcty a drog. Myslíme si, že by mal mladým ľuďom poskytnúť príležitosť zažiť a vykonať aj pozitívne veci, nejakým spôsobom prelomiť kruh násilia, vylúčenia a zlej povesti a ponúknuť motivujúce alternatívy (napríklad cestovanie do zahraničia).

Toto všetko vyzerá byť v súlade so skúsenosťami Ban Uppa!, ktorej vedenie hľadalo spôsoby riešenia týchto otázok. Na stretnutí s kolegami a vedením sme dostali veľkú podporu a množstvo praktických rád. Bolo nám však tiež povedané, že organizácia tu je pre celú komunitu, a preto bude dôležité, aby projekt pomohol zlepšiť povest' a vzťahy medzi mládežou a zvyškom komunity. Projekt nesmie byť v žiadnom prípade moralizujúci alebo traumatizujúci: príliš veľa mladých ľudí má problémy, takže zmyslom nie je ukazovať na niekoho prstom. Dostali sme zelenú, aby sme vypracovali a predložili návrh projektu.



ÁNO:

- Spýtaj sa vedenia tvojej organizácie, čo si myslí o tvojom nápade! Vypočuj si jeho návrhy!
- Porozprávaj sa s ostatnými pracovníkmi alebo dobrovoľníkmi v organizácii (môžu pracovať na podobných projektoch a ich pomoc sa ti môže zísť)!
- Uznaj a oceň, čo z toho získa organizácia!
- Žiadaj od inštitúcie záväzky, nie iba slová!
- Využi zdroje a skúsenosti organizácie!
- Zisti, či je organizácia tá pravá na realizáciu projektu a naopak!
- Over si, či povest' organizácie môže brzdiť projekt (a ako to prekonať).



Osobná
motivácia



NIE:

- Nespúšťať projekt bez ostatných ľudí a/alebo organizácie, ktorá ňa podporí!
- Nezmeň projekt do takej miery, že už viac nebude tvoj!
- Neboj sa urobiť zmeny, ak dávajú zmysel a sú v rámci projektu! Neboj sa podeliť o prácu a zodpovednosť s ostatnými!
- Nedovoľ, aby pretrvávali rozpory medzi hodnotami tvojej organizácie a tvojho projektu!

Čo napísať do formulára žiadosti



- Organizácia je často prezentovaná vo všeobecnom kontexte projektu, hoci administratívne detaily sa zvyčajne vyžadujú oddelene. Ak sponzor tvoju organizáciu veľmi dobre nepozná, nezabudni uviesť stručnú informáciu o tom, ako blízko má k predmetu projektu alebo k cieľovej skupine. Môžeš tiež potvrdiť jej dôveryhodnosť uvedením príkladov predchádzajúcich úspešných projektov. Jasne naznač súvislosť medzi projektom a organizáciou!
 - Žiadna organizácia nie je povinná byť aktívna na všetkých frontoch!
- Ak sa to priamo nevyžaduje, neposielať príliš veľa informácií alebo propagačných materiálov.

3.2.2.3 Osobná motivácia

Každý mládežnícky pracovník má vlastnú motiváciu, prečo sa rozhodne realizovať projekt. Môže ísť o profesionálnu motiváciu (vyskúšať nové prístupy, postup v kariére), ale aj osobnú (konkrétny záujem o problematiku, ktorou sa projekt zaoberá, túžba cestovať atď.).

Mať jasno v tejto otázke tiež znamená legiti-
mizovať osobnú angažovanosť a motiváciu. Projekt nerobíme iba pre druhých, ale aj pre seba. Dokonca aj keď sme motivovaní čistou filantropiou alebo altruizmom, je to stále naša túžba pomáhať, ktorá nás ženie dopredu. Nemali by sme sa púšťať do projektu iba pre vlastné záujmy, ale je fér brať ich do úvahy.

Napriek tomu, že motivácia nemusí byť explicitne vyjadrená v prezentácii projektu, mala by byť jasná mládežníckemu pracovníkovi, pretože bude mať vplyv na jeho/jej rozhodnutie pokračovať v práci, ako aj na jeho/jej mieru angažovanosti a záväzku. Pre zúčastnenú osobu je tiež jednoduchšie:

- identifikovať potenciálny konflikt záujmov;
- poistiť možnosť splnenia očakávaní;
- eventuálne stanoviť priority očakávaní;
- získať podporu od ostatných dať svojej motivácii konkrétnu podobu.

Motivácia je zvyčajne spájaná aj s našou blízkosťou k cieľovej skupine alebo predmetu projektu. V niektorých prípadoch to môže byť dôležité, pretože nám to môže pomôcť legiti-
mizovať našu angažovanosť a projekt ako taký (napríklad: Som tiež mladý človek, ktorý bol obeťou kriminality). Minimálne to ukáže schopnosť mobilizovať ľudí, aby sa zapojili do projektu.

K motivácii má blízko schopnosť projektového manažéra zvládnuť projekt. Hoci v podstate je to súčasť kapitoly o zdrojoch, faktom ostáva, že predtým, ako sa človek pustí do projektu, mal by zhodnotiť vlastné schopnosti, ktoré si jeho realizácia vyžaduje (môže to uľahčiť rozhodnutie prizvať do tímu ďalších ľudí).

ÁNO:

- V prípade potreby absolvuj ďalší tréning alebo školenie (dobrá príležitosť na vlastný rozvoj).
- Prediskutuj svoje pracovné ciele s organizáciou!
- Pripusti, že aj ty a tvoji kolegovia máte ego a potreby.
- Zisti, čo ťa na projekte teší (to je to, čo budeš chcieť uchovať)!
- Využi projekt ako príležitosť na profesionálny rozvoj a inováciu.

NIE:

- Nepredstieraj, že vieš viac ako v skutočnosti!
- Necíť sa trápne pri uskutočňovaní svojich osobných a profesionálnych zámerov.
- Neklam sám seba v tom, prečo robíš projekt.
- Neboj sa požiadať o pomoc.
- Nevyužívaj ľudí a organizáciu pre svoje čisto osobné ciele.

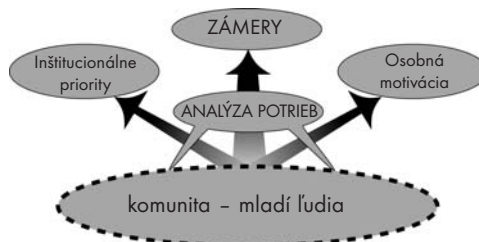
Čo napísať do formulára žiadosti

Žiadny formulár sa ťa nebude pýtať na osobnú motiváciu a dôveryhodnosť organizácie, čo sú najdôležitejšie kritériá pri rozhodovaní o schopnosti zrealizovať projekt.

Sponzori však chcú zvyčajne vedieť, kto je zodpovedný za projekt, ako bola táto osoba/tieto osoby vybraná/vybrané atď. V tomto prípade máš záujem na tom, aby si dokázal, že ľudia zodpovední za projekt:

- sú kompetentní;
- majú blízko k téme alebo organizácii (ale nie natoľko, aby im to bránilo pozrieť sa na veci nezaujatito);
- sú motivovaní a môžu byť pri konkrétnych úlohách alebo v konkrétnych funkciách podporení ostatnými.

Ak si nie si istý, veľmi sa nerozpisuj! Napíš to iba vtedy, ak to môže podporiť žiadosť, inak to môže byť aj na škodu vecí!



V Ban Uppa!...: Motivácia Mat- ta a Dali

Obidvaja práve končíme štúdium mládežníckej a sociálnej práce a chceme dosiahnuť dobré výsledky, pretože si myslíme, že nám to pomôže pri nájdení si zamestnania. Matto sa narodil v Banville a prežil tu celý život. Má pocit, že nastal čas urobiť niečo užitočné pre mladých ľudí v jeho komunite, a je hrdý, že tu môže pracovať. Pozná ľudí z Ban Uppa!

a myslí si, že ak by projekt fungoval, mohol by sa tam prípadne zamestnať. Dali pochádza z blízkeho okolia, ale necíti sa v Banville ako doma. Chce predovšetkým získať odborné znalosti a skúsenosti v „drsnej oblasti“, čo je pre ňu ako pre ženu ešte dôležitejšie, ak je porovnávaná s mužskými kolegami.

Obidvaja sme mladí a rovnako ako naši kolegovia v Ban Uppa! máme pocit, že o mladých ľuďoch sa v skutočnosti nikto nestará, pretože nikto nie je ochotný brať ich vážne.

Osobná motivácia



3.2.3 Definovanie zámerov **Načo?**

Z analýzy potrieb teraz vieme, prečo je projekt dôležitý.

Organizácia sa rozhodla uprednostniť projekt, ktorý bude súvisieť so sebaúctou mladých ľudí a zdravým životným štýlom.

Tiež už vieme, čo Matto a Dali hľadajú, a čo ich motivuje.

Toto by nás malo priviesť k identifikácii toho, prečo ideme realizovať projekt – aké sú zábery projektu a čo by mal dosiahnuť z dlhodobého hľadiska.

Definovanie zámerov je prvou snahou o systematizáciu a koncentráciu úsilia, pretože po ich prečítaní by mal človek mať komplexnú predstavu o nastolených problémoch, cieľovej skupine, metodológii, organizátorovi, geografickom rozsahu, zmene, ktorú projekt plánuje priniesť.

Zámery odrážajú hlavnú prioritu projektu. Zvyčajne sú definované ako celkové ciele alebo účely: čo by projekt (organizácia) dosiahol, keby bol stopercentne úspešný. Definujú tiež účel a dôvod samotnej existencie projektu. Zámery sú podobné ako poslanie (vysvetlenie pre tých, ktorí sú oboznámení s anglosaskou terminológiou).

Zámery poskytujú aj vzdelávací, ideový a operačný rámec celého projektu. Akékoľvek aktivity sa rozhodneme realizovať, akékoľvek metodológie si vyberieme, mali by byť kompatibilné so zámermi. Zámery by sa počas projektu nemali meniť: zmena zámerov by znamenala úplnú zmenu projektu!

Pre niektorých ľudí a v niektorých prostrediach je bežné rozlišovať medzi spoločenskými zámermi a vzdelávacími zámermi. Toto rozlíšenie nie je vždy užitočné a ani potrebné. Ich definovanie nám však môže pomôcť lepšie pochopiť, o čom rozprávame.

Spoločenské zábery

Zmeny v spoločenskom prostredí alebo postavení cieľovej skupiny, ktorú projekt plánuje podporiť (napríklad dostať mladých ľudí v Banville zo sociálneho vylúčenia, prípadne bojovať proti kriminalite).

Vzdelávacie zábery

Kým spoločenské zábery sa orientujú na zmeny v spoločenskom prostredí, vzdelávacie cie-

le sa sústreďujú na podporovanie zmien konkrétnych ľudí alebo cieľových skupín. Inými slovami, čo sa budú mladí ľudia učiť, ako budú vybavení a načo (napríklad poučiť ich o rizikách drog alebo HIV...).

Návrhy na tréning

Nasledujúce otázky boli použité pri individuálnej a skupinovej práci na niekoľkých kurzoch so silným rozmerom projektového manažmentu:

- Načo je tvoj projekt?
- Aké zmeny projekt sleduje
 - o v spoločenskom/politickom prostredí (krajina, región, komunita, cieľová skupina, organizácia)?
- Ako plánuje reagovať na celkové ciele mládežníckeho programu alebo organizácie, ktorej je súčasťou?
- Čo by chcel dosiahnuť, keby bol úspešný na 100 %?

Zámery by mali byť zostručnené a vyjadrené jednou alebo niekoľkými vetami, ktoré by obsahovali podstatu projektu, a ktoré by si bolo možné prečítať nezávisle od zvyšku projektu.



V Ban Uppa!....: Zábery Matta a Dali

Práve teraz sa nachádzame v poslednej fáze prieskumu. Poradili sme sa s ostatnými, všetko sme si preverili a navzájom to prediskutovali. Máme dojem, že mladí ľudia v Banville sú naozaj demotivovaní a niektorí majú tendenciu ľahko podľahnúť nástrahám kriminality a násilia, zrejme aj preto, že budúcnosť im neprípadá veľmi radostná. Celý problém ešte zväčšuje prítomnosť drog. Okrem veľmi akútnych zdravotných problémov traumatizuje celé okolie a prispieva k nárastu kriminality. A navyše je príčinou rodinných konfliktov.

Myslíme si, že by sme sa mali zamerať na zvýšenie sebaúcty mladých ľudí a poskytnutie zdravších alternatív životného štýlu. Sme presvedčení, že týmto by sme boli najprospernejší.

Pri prezentácii projektu vedeniu Ban Uppa! sme zábery nášho projektu definovali ako **poskytnúť mladým ľuďom z Banville zdravé alternatívy trávenia voľného času a predchádzať drogovej závislosti v okolí zvyšovaním sebaúcty a spoločenskej participácie mladých ľudí.**

Definovanie
zámerov



Čo napísať do formulára žiadosti

- Niektoré formuláre sa vás budú pýtať na zámery, ale oveľa častejšie sa pýtajú na ciele. Je povinnosťou žiadateľa ubezpečiť sa, že zámery sú predstavené ako zastrešenie cieľov. V ostatných prípadoch môže otázka vyplývať z opisu priorít organizácie.



- Najčastejšie by však zámery mali logicky nasledovať po predstavení kontextu/analýzy potrieb projektu. Zámery predstavujú prioritu v mori potrieb; je dôležité používať krátke vety, aby boli čo najzrozumiteľnejšie.
- Je vždy ťažké sa rozhodnúť, do akej miery byť konkrétny a do akej miery všeobecný. Zámery sú celkové ciele, ale napriek tomu by mali určiť:
 - oslovenú cieľovú skupinu;
 - témy, ktorým sa projekt venuje, prípadne zmeny, ktoré navrhuje;
 - oblasť, ktorej sa projekt týka (napríklad mesto, okres, celá krajina...);
 - niektoré náznaky metodológie alebo/a hodnôt.

- Zámery nemusia uvádzať dátumy ani aktivity (okrem výnimočných situácií), tými sa budú zaoberať ostatné časti.



3.2.4 Konkrétne ciele

Čo?

Zákon projektového manažmentu č. 1

„Jednou z výhod nejasných cieľov projektu je, že uniknú nepríjemnostiam pri odhade zodpovedajúcich nákladov.“

Projekt je definovaný predovšetkým časom (projekty majú začiatok a koniec) a cieľmi: čo sa má prostredníctvom projektu dosiahnuť alebo urobiť v konkrétnom časovom rámci. Definovanie cieľov je dôležité najmä z hľadiska reálnosti a splniteľnosti projektu. Po prečítaní cieľov projektu by mal mať človek úplne jasnú predstavu o tom, čo konkrétne sa urobí a dosiahne.

Ciele sú zámery projektu prenesené do praxe. Zatiaľ čo zámery sú všeobecné a ďalekosiahle, ciele sú konkrétne a v ideálnom prípade presné. Ciele by mali byť definované tak, aby boli:

- Konkrétne.** Čo presne sa budeš snažiť dosiahnuť? Koľko ľudí sa zapojí alebo koľkých ľudí sa to týka? Koľko bude aktivít? Aké konkrétne problémy budú riešené? Aké zručnosti ľudia získajú? Čo sa po projekte v jeho dôsledku zmení? Č bude vytvorené?

– **Zložené.** Projekt musí byť rozložený na niekoľko cieľov, čo má *niekoľko* výhod: umožňuje to jednoduchšie plánovanie a kontrolu každého cieľa a celkového potenciálu, ktorý projekt ponúka. Okrem toho, počas hodnotení je jednoduchšie hodnotiť výsledky, ak sú ciele rozpísané. Pomáha to myslieť z hľadiska toho, čo bude dosiahnuté ako priamy výsledok a nepriamy výsledok; z hľadiska vzdelávacích a spoločenských cieľov; cieľov pre inštitúciu a cieľov pre účastníkov atď.

– **Hodnotiteľné.** Čím sú projekty konkrétnejšie, tým ľahšie sa hodnotia. Ak bolo cieľom osloviť 500 ľudí, môžem odhadnúť, koľko ľudí som oslovil, a teda do akej miery sa mi to podarilo, prípadne nepodarilo. Ak som iba chcel osloviť „čo najviac ľudí“, hodnotenie bude oveľa ťažšie a nekonkrétne, pretože vždy sa mi podarí (dúfajme) osloviť aspoň niekoho. Aspoň niektoré ciele by mali byť definované tak, aby boli merateľné.

– **Časovo ohraničené.** Ciele môžu byť časovo rozdelené: krátkodobé, strednodobé a dlhodobé, v závislosti od projektu. Všetky ciele však musia mať v každom prípade presne stanovený čas potrebný na ich dosiahnutie.

– **Reálne.** Možnosti motivácie a posilnenia individuálnych právomocí, ktoré môže projekt so

Konkrétne ciele



Konkrétne ciele



sebou priniesť, nedostanú konkrétnu podobu, ak ciele nie sú dosiahnuteľné. Stanovenie si príliš vysokých cieľov môže vyzeráť na papieri dobre, ale vo väčšine prípadov váš „podvod“ vyjde najavo, v každom prípade pri hodnotení. Je lepšie stanoviť si nižšie, konkrétne a dosiahnuteľné ciele, pri ktorých je úspech očividný a pri ktorých dosiahnete viac, ako ste si stanovili.

– **Flexibilné.** Ciele a celý plán projektu sú cvičením v príprave a predvídaní niektorých aktivít smerujúcich k spoločnému zámeru. V momente, ako sa začne realizácia projektu, sú potrebné pravidelné hodnotenia a kontroly, formálne aj neformálne. V ich dôsledku môže byť nevyhnutné urobiť niektoré úpravy, vrátane možného prehodnotenia alebo aktualizovania niektorých cieľov (najmä ak závisia od úspechu tých predchádzajúcich). Flexibilné ciele neznamenajú, že ich môžete stále meniť, ale že v záujme reálnosti a efektívnosti urobíte niektoré zmeny. Ak je hlavným zmyslom plánovanie projektu pomôcť nám nestratiť kontrolu nad projektom, je lepšie urobiť úmyselné zmeny – vedieť zvážiť možné alternatívy – ako byť nútený ich urobiť bez možnosti voľby.

– **Rozpoznateľné v aktivitách.** Ciele nie sú to isté ako aktivity. Predstavujú to, čo chce človek projektom dosiahnuť, dokázať alebo zrealizovať. Odlišujú sa od aktivít v tom zmysle, že aktivity sú spôsobom na dosiahnutie cieľa. Všetky aktivity by mali byť zamerané na dosiahnutie jedného alebo viacerých cieľov. Všetky ciele by mali byť priamo alebo nepriamo identifikovateľné v jednej alebo viacerých aktivitách.

Ciele nie sú koniec, konečným účelom je projekt. Spomedzi dôvodov uprednostňujúcich ciele (výsledky) a dôvodov uprednostňujúcich postup (kvalita ľudských a spoločenských vzťahov) by sme chceli zdôrazniť tú skutočnosť, že zlepšenie alebo pokrok v kvalite ľudských vzťahov – vrátane spoločenských vzťahov a postojov k vzdelávaniu – môže a mal by byť prenesený do cieľov. Ciele nie sú iba veci, ktoré majú byť vytvorené, sú to predovšetkým úlohy, ktoré majú byť splnené. Materiálne aj nemateriálne.

Sú tvoje ciele **SMART**?

Specific (dostatočne špecifické)
Measurable (merateľné)
Achievable (dosiahnuteľné)
Realistic (reálne)
Timed (časovo ohraničené)

ÁNO:

- Prediskutuj svoje ciele s tými, ktorých sa to týka (cieľová skupina, partneri, kolegovia).
- Získaj názory druhých na to, ako sú formulované a definované.
- Spýtaj sa sám seba, či je možné ich zhodnotiť, ako a kedy.
- Uvedom si, že ak nie sú jasné tebe, nebudú jasné ani ostatným.
- Všetko si zapíš a používaj ciele vo svojej komunikácii a prezentáciách (nie je to iba fundraisingové cvičenie).

NIE:

- Ak to vieš odôvodniť, neváhaj zrevidovať svoje ciele!
- Nezamieňaj si ciele s aktivitami.
- Nedefinuj ciele, ktoré neplánuješ dosiahnuť.
- Nedefinuj iba ideálne, nemerateľné ciele.
- Nestaň sa otrokom projektového formalizmu! Projekt by mal žiť a nakoniec umrieť. Takže môžeš, ba dokonca musíš urobiť zmeny (presvedč sa, že si si toho vedomý!).

Čo napísať do formulára žiadosti

- Väčšina formulárov sa ťa jednoducho opýta na ciele projektu. Ďalšie sa ťa opýtajú, čo očakávaš, že dosiahneš, kým iné sa niekedy všeobecne opýtajú, aké výsledky očakávaš v dôsledku projektu.
- Keď si identifikoval ciele, nemalo by byť ťažké prepísať ich do žiadosti. Ak sú SMART, budú stačiť na to, aby čitateľovi/posudzovateľovi poskytli jasnú predstavu o tom, čo chceš robiť a čo to so sebou prináša.
- Ciele by mali byť jednoduché a zrozumiteľné. Neutop ich v záplave slov. Ak sú potrebné isté vysvetlenia, mali by byť súčasťou analýzy potrieb, prípadne by mali byť veľmi stručné.
- Vyhni sa opakovaniu.
- Neočakávaj, že čitateľ bude vedieť, čo chceš robiť, prípadne to uhádne. Vyjadruj sa zrozumiteľne. Ak chceš vydať knihu a naučiť ľudí, aby ju čítali, povedz to!
- Ak máš pocit, že formuláre sa opakujú (napríklad otázky na zámery, ciele, program, očakávané výsledky atď.), ubezpeč sa, že si vyplnil úplne všetky, aj keď máš pocit, že sa opakuješ. V prípade potreby si pýtaj od inštitúcie vysvetlenie.
- Maj na pamäti, že ľudia, ktorí posudzujú žiadosti, majú s projektmi skúsenosti, a preto vedia, že najdôležitejšie sú ciele, ktorých formulovanie zvyčajne odráža všetko ostatné. Daj si preto záležať, aby si ich vhodne definoval.



V Ban Uppa!...: Matto a Dalli napísali žiadosť!

Tu je ukážka: Zámery a ciele vášho projektu

Všeobecný zámer:

Poskytnúť mladým ľuďom z Banville zdravé alternatívy trávenia voľného času a zabrániť drogovej závislosti v okolí prostredníctvom zvýšenia sebaúcty a spoločenskej participácie mladých ľudí.

Konkrétne ciele:

- iniciovať verejnú kampaň o riziku drog medzi mladými ľuďmi;

- organizovať víkendové kultúrne aktivity pre mládež v Banville;
- vytvoriť tím, ktorý bude robiť street work dvakrát do týždňa od mája do októbra;
- vytvoriť a vyškoliť skupinu ôsmich mladých ľudí, ktorí budú pôsobiť ako lídri vo svojich školách;
- v priebehu jedného roka znížiť počet trestných činov o tretinu;
- vytvoriť partnerstvá medzi políciou, školami a mládežníckymi pracovníkmi z Ban Uppa! čo sa týka politiky prevencie;
- podporovať mladých ľudí pri príprave zmysluplných aktivít, ktoré zlepšujú ich povesť v okolí;
- nadviazať úzke kontakty s podobnými mládežníckymi skupinami v minimálne ďalších dvoch európskych krajinách s vyhlídkou na možné výmeny mládeže.



Návrhy na tréning

Takže konkrétne, čo presne sa chceš pokúsiť dosiahnuť svojím projektom...

- | | |
|--|--|
| – Reagovať na identifikované potreby? | – Ako/kedy ich môžeš zhodnotiť? |
| – Pridížať sa zámerov? | – Ktoré ciele je možné zmeniť? Ktoré nie? |
| – Vzdelávať cieľovú skupinu? | – Môžeš tvoje ciele prepojiť s jednotlivými (inými) aktivitami? |
| – Aké sú hlavné ciele? | – Ako a kedy budeš schopný overiť, či sa podarilo ciele dosiahnuť? |
| – Môžeš identifikovať ciele z krátko-, stredno- a dlhodobého hľadiska? | – Po prečítaní cieľov a zámerov je jasné... Že medzi zámermi a cieľmi je vzájomná súvislosť? |

3.2.5 Stratégia a metodológia Ako?

Áno, ale... ako to urobíme?

Metodológia je spoločenský, vzdelávací alebo organizačný proces, prostredníctvom ktorého budú napĺňané ciele koherentným spôsobom; spôsob, akým budú jednotlivé aktivity navzájom prepojené, aby dosiahli stanovené ciele.

Metodológia a pracovné metódy sú často zamieňané, ale je dôležité ich rozlišovať. Metodológia súvisí skôr s celkovým prístupom a koncepciou; pracovné metódy sú zvyčajne špecifické pre jednotlivé aktivity, sú skôr *modus operandi*, ako robiť určité veci alebo realizovať konkrétne ciele a kroky. Metodológia určuje typ organizácie aktivít a ich následnosť. Pracovné metódy sa zvyčajne vzťahujú na jeden alebo viaceré spôsoby robenia vecí v rámci aktivity.

Metodológia je často neviditeľná, hoci môže byť aj explicitná. Ak je mojím cieľom poraziť drogových dilerov, mám niekoľko možných metodológií, napríklad: dostať ich všetkých do vedenia; odlákať im zákazníkov; dostať do vedenia všetkých zákazníkov alebo legalizovať drogy. Metodológia je zvyčajne určovaná:

- dostupnými prostriedkami (namiesto kampane v televízii si môžeme dovoliť iba plagáty);
- skúsenosťami a odbornosťou organizácie a nositeľov projektu (zameriame sa na to, v čom

sme dobrí, napríklad organizovanie letných táborov a aktivít pre malé skupiny);

- filozofiou a hodnotami organizácie a projektu (uprednostňujeme priamy osobný prístup, ktorý oceňuje jednotlivca, pred veľkými udalosťami);
- kalendárom a časovým rozvrhom;
- typom cieľovej skupiny a spoločenského prostredia, ktoré oslovujeme (od malej miestnej skupiny po anonymný národ);
- našimi vlastnými prístupmi k mladým ľuďom, vzdelávaniu, projektom.

Metodológia je dôležitá, pretože usmerňuje plánovanie a organizovanie projektu. Rovnaká metodológia zohľadňuje rôzne alternatívy z hľadiska aktivít, ale je prvým náznakom toho, ako budú dosahované ciele.

Je tiež dôležité, že stratégiu alebo metodológiu je možné vysvetliť, aby ju pochopili aj ostatní ľudia, najmä vaši partneri a účastníci. Ľudia musia rozumieť procesu, do ktorého ich chcete zapojiť, aby z neho mohli profitovať, prispieť k nemu alebo ho v prípade potreby zmeniť. Nejasnosti týkajúce sa metodológie zvyčajne vedú k chybám a problémom pri prezentovaní alebo zvažovaní alternatív.

Keď hovoríme o metodológii, musíme vziať do úvahy predovšetkým nasledujúce prvky:

- **Súdržnosť.** Rôzne zložky nášho programu musia dávať zmysel ako celok a dodržiavať rámec

Stratégia
a metodológia



stanovený zámermi a cieľmi. Musia tiež byť koherentné v načasovaní (napríklad najskôr informácie, potom tréning).

- **Konzistentnosť.** Napriek flexibilitě, ktorá robí z projektu „živú“ bytosť, všetko, čo robíme, musí byť v súlade s tým, za čím si stojíme a čo sme deklarovali ako svoje hodnoty. Napríklad, náš projekt zameraný na kampaň proti daňovým únikom bude mať vážne problémy, ak ľudia zistia, že ich sami robíme... V oblasti vzdelávania – aj neformálneho – je súlad medzi tým, čo hovoríme, a tým, čo robíme, nesmierne dôležitý.

ÁNO:

- Zváž alternatívy plánu a postupu navrhovaných aktivít.
- Pokús sa predvídať sprievodné javy alebo reakcie na poradie udalostí.
- Mysli na to, či účastníci projektu alebo cieľová skupina rozumejú postupu, ktorý si im navrhol.
- Premýšľaj o prístupoch a hodnotách, ktoré by mali byť viditeľné v spôsobe, akým je projekt plánovaný a organizovaný.

NIE:

- Nezostavuj aktivity s nádejou, že na seba začnú nadväzovať úplnou náhodou.
- Nenechaj sa zmiasť, ak všetko vyzerá príliš komplikovane. Ubezpeč sa však, že tvoj plán má zmysel a že ho vieš vysvetliť.
- Nezamieňaj metodológiu s metódami. Niektorí ľudia tieto pojmy používajú ako synonymá, ale nemal by to byť problém, ak vieš, čo znamenajú.

- **Efektívnosť.** Všetko, čo sa rozhodnete zrealizovať vo forme konkrétnych aktivít, sa musí snažiť o efektívnosť. To však neznamená iba maximálne využiť zvyčajne nedostatočné zdroje, ale tiež vyťažiť čo najviac z potenciálu vytvoreného projektom. Metodológia by mala napríklad zabezpečiť, aby boli výsledky k dispozícii v správnom čase, aby hodnotenia boli vypracované takým spôsobom a v takom čase, kedy je možné ich výsledky aj využiť atď.



V Ban Uppa!...: Matto a Dali...

- Takže, čo s tým ideme robiť?
- Musíme:

- zorganizovať aktivity na voľný čas mládeže, napríklad športové podujatia alebo mládežnícku kaviareň... jeden víkend môžeme ísť aj stanovať...;
- opýtať sa mladých ľudí, čo chcú oni, ale najskôr im musíme ukázať, že sme pripravení niečo ponúknuť... dať im dobrý príklad;
- veľmi zrozumiteľným spôsobom načrtnúť problematiku drog...;
- ak však chceme zvýšiť ich sebaúctu a spoločenskú participáciu, musíme ich zapojiť a podporiť. Možno by v skutočnosti mohli pracovať na problematike drog sami. Môžeme vytvoriť skupinu...;
- to však znamená, že ich musíme vyškoliť a podporovať ich!
- Myslím, že už to mám:
- Môžeme napríklad zorganizovať kampaň a otvoriť mládežnícku kaviareň. Dozvieme sa tak viac o mladých ľuďoch a identifikujeme tých, ktorí majú najväčší záujem s nami spolupracovať.
- Môžeme tiež zorganizovať neformálne diskusie na tému Banville a násilie, aby sme mali aspoň minimálnu predstavu, aké riešenia vidia mladí ľudia.
- Pre tých, ktorí majú najväčší záujem s nami spolupracovať, môžeme zorganizovať kurzy pre lídrov a vytvoriť tak riadiace skupiny... na týchto kurzoch by mali napláňovať aktivity, ktoré by chceli zrealizovať.

Stratégia
a metodológia



• *Môžeme mať skupinu, ktorá pripraví kampaň o drogách... pre školy a pre rodiny...*

• *A potom môžeme začať organizovať program aktivít na letné prázdniny. Neviem, čo by ich mohlo zaujímať, ale výmena mládeže je pre niektorých asi dobrý nápad. Športové hry zaujali iba malú skupinku.*

• *To je fajn, pretože by sa to dostalo do médií a konečne by sa o nich napísalo niečo pozitívne.*

• *Musíme nájsť spôsob podpory lídrov riadiacich skupín, a to finančne aj motivačne. Pozrieme sa, čo môže urobiť Ban Uppa!*

• *Musíme kontaktovať mesto ohľadne partnerských miest v zahraničí. Toto by mohol byť dobrý začiatok na nadviazanie kontaktov s podobnými projektmi a možno aj na overenie realizovateľnosti výmen mládeže.*

• *Áno, to by mohlo byť dôležité pre motivovanie lídrov! Som si istý, že radi cestujú. Všetci mladí ľudia radi cestujú!...*

• *Takže, najskôr ich musíme zaujať. Potom to s nimi preberieme. Vyškoolíme lídrov riadiacich skupín. Urobíme kampaň. Dovtedy by sme mali mať dosť kontaktov a získať ich dôveru, aby sa zapojili do výmeny mládeže a športových hier. Urobíme tomu publicitu. Zapojíme ich do Uppa.*

• *Toto môže byť skvelý projekt! Musíme naplánovať nejaký druh mládežníckej oslavy alebo festivalu pred koncom. Bolo by fajn zistiť, čo si myslia o našej práci.*

• *Prepáč, Dali. Toto nie je náš projekt. Toto je ich projekt!*

3.2.6 Plánovanie aktivity

**Čo?
Kedy?
Kde?
Prostredníctvom čoho?**

Všetko čo bolo uvedené vyššie v projekte, je teraz potrebné pospájať do plánu, vytvoriť kalendár, stanoviť úlohy, rozdeliť aktivity atď. Plán aktivít je časť, ktorá je pre verejnosť najviditeľnejšia. Je tiež vecou, ktorá nám napadne

ako prvá, keď sa zamyslíme, čo vlastne tvorí projekt. Aktivity sú prostriedkom na dosiahnutie výsledkov projektu.

Samozrejme, každá a jedna aktivita môže mať vlastnú špecifickú funkciu a hodnotu. Čo jej však pridáva na význame je skutočnosť, že je súčasťou projektu. Keďže ide o projekt, aktivity musia byť premyslené a naplánované tak, aby na seba nadväzovali. Výsledky predchádzajúcej aktivity totiž ovplyvnia tie nasledujúce. Aktivity sú spôsobmi realizácie projektu, naplňania cieľov. Pre každý cieľ je vždy možné si predstaviť alternatívne aktivity (ich výber môže byť zásadne určený metodológiou).

3.2.6.1 Plánovanie a časový rozvrh

Zákon projektového manažmentu č. 2

„Dokončenie nedbanlivo plánovaného projektu bude trvať trikrát dlhšie, ako sa očakávalo. Dôkladne naplánovaný projekt bude trvať dvakrát tak dlho.“

Najdôležitejším a najchúlostivejším problémom plánovania aktivít je čas. Samozrejme, finančné, ľudské a materiálne zdroje sú rovnako rozhodujúce, ale najčastejším problémom projektového manažéra býva čas. Keďže aktivity sú zvyčajne istým spôsobom vzájomne prepojené, omeškanie jednej môže spôsobiť omeškanie všetkých, prípadne môže zabrániť synergii medzi nimi. Pri zostavovaní plánu aktivít zváž:

- dátum začiatku a konca projektu (projekt má začiatok a koniec);
- že prípravné aktivity sú tiež súčasťou projektu, a teda aj súčasťou kalendára aktivít. Musíš ich zaradiť aspoň do svojho rozvrhu;
- over, či je možné efektívne dosiahnuť každý definovaný cieľ jednotlivých aktivít. Over tiež, či každá aktivita zodpovedá cieľu;
- vzájomné pôsobenie aktivít. Ako budú výsledky jednej aktivity využité pri tej nasledujúcej? Ktoré aktivity závisia od ostatných?
- akú prípravu potrebuje každá aktivita?

Plán aktivít



- zodpovedá plán a kalendár reality? Berie do úvahy inštitucionálne rozvrhy (napríklad školské prázdniny)? Zapadá do stanovených konečných termínov (uzávierka žiadostí o podporu, termín odovzdania správ atď.)?
- je zvládnuteľný? Je realizovateľný?
- zohľadnil si všetky predchádzajúce hodnotenia podobných projektov alebo aktivít, aby si zistil, čo sa dá urobiť lepšie?
- aká rezerva je vyčlenená na nepredvídateľné udalosti? Aké alternatívy si zvážil? Čo sa stane, ak bude aktivita zrušená?

Časové plány a kalendáre

Na plánovanie projektu môžeš použiť aj kalendár. Mal by mať toľko mesiacov, koľko má trvať tvoj projekt. Môžeš doň zapísať aj jednotlivé aktivity a čo je potrebné každý mesiac urobiť v prípade každej z nich.

Často pred nami stojí nespočetné množstvo malých úloh, ktoré sme si predtým poriadne neuvedomili (napríklad žiadosť o finančnú podporu, kontaktovanie partnerov, overovanie záujmu mladých ľudí, informovanie médií o projekte, rezervácia priestorov atď.).

Rovnako aj po skončení projektu treba vždy vybaviť ešte množstvo vecí: vedenie účtovníctva, poďakovanie ľuďom, písanie správ, vypracovanie hodnotenia, skompletizovanie dokumentácie, plánovanie pokračovania atď.

V pláne aktivít projektu by si si mal predstaviť postupnosť parabolických kriviek (aktivity), ktoré sa čiastočne prekrývajú. Toto najlepšie znázorňuje časový rozmer projektu. Neuvedomenie si tejto skutočnosti zvyčajne vedie k odvolávaniu aktivít, odkladaniu projektov alebo aj k nikdy nekončiacim projektom.

ÁNO:

- Over si, čo je v rámci komunity naplánované na to isté obdobie.
- Pouvažuj, čo by chceli financovať alebo podporovať verejné a súkromné inštitúcie.
- Zoraď všetky aktivity do kalendára alebo plánu a skontroluj, či je reálny.
- Zváž čas na plánovanie, prípravu, realizáciu a hodnotenie. A tiež na písanie správ!
- Mysli na čas potrebný na pravidelné hodnotenia a kontrolné body.
- Vypracuj si pre seba kompletný časový rozvrh, aj keď verejnosť bude chcieť vidieť iba časový rozvrh aktivít.
- Skontroluj zoznam cieľov verzus aktivít. Možno budeš musieť niektoré zrevidovať.

NIE:

- Nestav celý projekt na jednu jedinou aktivitu.
- Nepreceňuj čas! S najväčšou pravdepodobnosťou ti bude chýbať!
- Neplánuj príliš veľa aktivít na jediné obdobie!
- Nepreceňuj svoje schopnosti. Tiež potrebuješ energiu a čas na regeneráciu síl!
- Neostaň naveky na úrovni plánovania! Musíš tiež začať organizovať a realizovať.
- Nezabúdaj, že dokonalý plán neexistuje.

Plán aktivít



Návrhy na tréning

1. Aké sú jednotlivé časti tvojho projektu?
2. Čo sa v skutočnosti stane?
 - Kedy budeš robiť čo?
 - S kým to budeš robiť (kolegovia, partneri, účastníci)?
 - Aká je tvoja úloha v každej a jednej aktivite?
 - Koho pomoc/podporu potrebuješ?
 - Ako sa budú veci pripravovať?
3. Ako to zapadlo do koherentného plánu? (Aká je úloha každej aktivity?)
 - Čím začneš?
 - Čím skončíš?
 - Ktoré aktivity sú základom tvojho projektu?
 - Ktoré aktivity sú vedľajšie?
4. Sú všetky tvoje ciele pokryté aktivitami?
5. Nakoľko flexibilný je tvoj plán? Nakoľko je zrozumiteľný?
6. Nakoľko je reálny? Odkiaľ naň získaš podporu? Akú podporu (zdroje) potrebuješ? Čo urobíš, aby si získal podporu?
7. Vážne veríš vo svoj plán?



Čo napísať do formulára žiadosti



- Väčšina formulárov obsahuje konkrétnu otázku na aktivity alebo program. V každom prípade, najčastejšie (na nešťastie) pravdepodobne musíš vyplniť žiadosť na každú aktivitu. Či už ide o program aktivít celého projektu, alebo program jednej aktivity, mal by si poskytnúť dostatok informácií o tom, kedy, kde, pre koho, s kým... aspoň časti, ktoré sú viditeľné. A mal by si tiež zahrnúť prípravné a hodnotiace aktivity, ale iba vtedy, ak si nie si istý, že to nemá význam, prípadne že by to mohlo znížiť tvoju šancu na získanie podpory (napríklad preto, že tieto aktivity by boli mimo časového rámca projektu).
- A najdôležitejšia vec: presvedč sa, že informácie sú správne a zlučiteľné s rozpočtom (napríklad ak spomenieš, že zamestnáš kameramana, aby nafilmoval šou, presvedč sa, že šou je súčasťou programu a že honorár pre kameramana je uvedený v rozpočte). Je iba málo iných vecí, ktoré tak výrazne svedčia o zlej príprave.



V Ban Uppa!....:

Way up!
Nový projekt Ban Uppa!
od Dali a Matta

Návrh plánu
aktivít
(Komentáre vítané!)

Február – marec:	Oslovovanie sponzorov, donorov a zahraničných partnerov. Príprava víkendového výletu
Apríl:	Dokončenie projektu a písanie žiadostí. Kempovanie v horách počas veľkonočných sviatkov. Príprava stretnutia s mladými lídrami výmeny mládeže. Vytvorenie „Pracovnej skupiny pre výmenu mládeže“
Máj:	Otvorenie Up Café vo večerných hodinách od štvrtka do nedele. Neformálne aktivity a diskusie s mladými ľuďmi
Jún:	Príprava kurzu pre lídrov riadiacich skupín
Júl:	Športové hry
August:	Výmena mládeže (hostenie výmeny mládeže s partnerskými mestami)
September:	Kurz pre lídrov. Hodnotenie projektu z hľadiska fungovania dosiahnutých výsledkov
Október – december:	Kampaň o drogách. V druhých ročníkoch. S rodinami v kultúrnom dome. Hodnotiace stretnutie výmeny mládeže
December:	Samozrejme, budeme mať aj oslavu Nového roka!...
Január – február:	A oveľa viac... Počkajte a uvidíte!... ... Projekt sa však v júli končí, keď sa končí naša stáž! Pošlite nám, prosím, vaše komentáre a návrhy!

Dali a Matto

3.3 Realizácia projektu

**S čím? S kým?
Kedy? Kde? Ako?**

Projekt je viac ako iba nápad, ktorý sa snaží stať sa skutočnosťou. Projekt je nápad, ktorý sa stal

skutočnosťou prostredníctvom dôkladného plánovania a následnej realizácie.

Po plánovaní je čas začať na ňom pracovať. Pravdu povediac, tieto dve fázy sa často prekrývajú, pretože niektoré plánovacie aktivity sú už realizáciou.

Ak však projekt chápeme ako to, čo je opísané v pláne aktivít, potom je jasné, že jedného dňa budú musieť byť tieto aktivity pripravené a spustené.

Realizácia
riadenie zdrojov



Zameriame sa iba na dva aspekty realizácie, pretože sa nám zdajú byť najvýstižnejšie a najrelevantnejšie (samozrejme, každý projekt má z hľadiska realizácie špecifické aspekty a potreby):

- riadenie zdrojov zapojených do projektu;
- monitorovanie/hodnotenie realizácie projektu.

3.3.1 Riadenie zdrojov

To, že vieme, čo chceme robiť, kedy a kde, nám pomôže určiť, čo potrebujeme (a skontrolovať, čo máme), aby sme mohli začať pripravovať a realizovať program. Zdroje môžu byť finančné (peniaze na kampaň alebo na dovolenku), materiálne alebo technické (miestnosť na stretávanie), ľudské (zamestnanci alebo dobrovoľníci) alebo časové (čas na efektívnu realizáciu všetkých fáz projektu).

Hodnotenie dostupných zdrojov umožní lídrom projektu zistiť, aké doplnkové zdroje potrebujú (a hľadať zdroje financovania alebo podpory), akých zamestnancov (a dobrovoľníkov) potrebujú, a aký druh tréningu im musia poskytnúť.

Môže z neho však vyplývať aj potreba nadviazať partnerstvá s ostatnými inštitúciami (školami, ostatnými mládežníckymi projektmi atď.). Identifikácia zdrojov je samozrejme jednoduchšia po konkrétnom definovaní programu akcií.

Zdroje by v tomto ohľade mohli určiť zmeny v programe, ktoré nemusia byť dramatické, ak sa dodrží celková metodológia a ciele. V projekte zameranom na drogy je televízna kampaň príliš drahá, nemáme na ňu potrebné zdroje, a preto ju rozbehneme v školách a mládežníckych centrách.

O zdrojoch sa uvažuje už počas fázy plánovania. Podmienka reálnosti cieľov projektu núti ľudí zodpovedných za projekt, aby si aspoň v duchu plne uvedomili svoje vlastné zdroje, ako aj tie, ktoré sú v podstate dostupné (napríklad tie, o ktoré je možné požiadať).

3.3.1.1 Časový manažment

(pozri tiež T-kit Organizačný manažment, kapitola 2.3.3)

Zákon projektového manažmentu č. 3

„Žiadny veľký projekt nikdy nebol dokončený načas, v rámci rozpočtu a s tými istými ľuďmi, s ktorými začal. Ten tvoj nebude prvý.“

„Nedovoľ času, aby ťa oklamal, nemôžeš nad ním zvíťaziť.“

(W. H. Auden)

„Je zbytočné utekať, treba odísť načas.“

(J. de La Fontaine, Zajac a korytnačka)

Čas je najdôležitejší zdroj – a najlepší spôsob, ako ho čo najlepšie využiť, je riadiť ho!

Niekoľko realistických úvah o čase

- čas sa nedá ušetriť
- čas sa nedá vymeniť
- čas sa nedá kúpiť
- čas sa nedá predať

• čas možno iba využiť

Niekoľko užitočných rád na efektívnejšie kontrolovanie nášho času

Aby sme si vedeli efektívnejšie zorganizovať čas a život, mali by sme:

- skôr konať ako reagovať;
- vyhýbať sa tápaniu všetkými smermi alebo ničnerobeniu;
- plánovať si aktivity;
- obmieňať aktivity v našom časovom rozvrhu;
- nájsť rovnováhu medzi prácou a zábavou;
- nájsť rovnováhu medzi pracovnými, rodinnými a súkromnými aktivitami;
- vyčleniť si v dennom časovom rozvrhu priestor na čítanie, snívanie, premýšľanie, hru, smiech, spoločenské vyžitie, samotu...



Organizovanie a plánovanie nášho dňa

Niekoľko užitočných rád:

- urob si zoznam svojich zámerov, urči si priority;
- využívaj plánovače (tyždenné, mesačné, ročné);
- využívaj diár alebo digitálny diár;
- urob si denný plán;
- urob si zoznam, čo treba urobiť, urči si priority a riad sa podľa nich;
- pri administratívnej práci chyť každý papier iba raz!
- počas dňa sa kedykoľvek spýtaj sám seba: „Ako najlepšie využiť môj čas práve teraz?“
- nauč sa povedať NIE;
- udržiuj poriadok na svojom stole – zbav sa všetkých predmetov/fasciklov, ktoré nesúvisia s práve vykonávanou prácou;
- najskôr problémy – vyrieš najproblematickejšie úlohy ako prvé, nie ako posledné;
- aký to má význam? Prečo mám toto stretnutie alebo rokovanie? Polož si túto otázku a snaž sa pridržať zmyslu;
- ak je to možné, deleguj prácu.

Riad' svoj čas a nedovoľ času, aby riadil on teba!
A pamätaj: zlatým pravidlom časového manažmentu je: „Nevynaložené úsilie je stratená príležitosť.“

Príručka na určovanie priorít

Mnohí ľudia považujú určovanie priorít za komplikovanú úlohu, ktorej by sa najradšej za každú cenu vyhli. Nanešťastie, namiesto toho, aby sa pokúsili zistiť, čo treba urobiť, a urobili to, zhoršujú tento problém tým, že sa odmietajú zmieriť s tým, čo môže byť nekomplikovaná úloha, ak sa k nej pristupuje systematicky.

Pri určovaní priorít musíme zobrať do úvahy zložitost' uvádzania do rovnováhy:

- toho, čo je naliehavé, s tým, čo je dôležité;
- vzájomných vzťahov medzi všetkými vecami, ktoré je potrebné urobiť;
- času potrebného na realizáciu a dokončenie úlohy.

Nasledujúca schéma ti môže pomôcť sa rozhodnúť, najmä ak sú primárnymi úvahami naliehavost' a dôležitosť. Táto schéma ukazuje, ako sa dajú zvládať rôzne úlohy, zadania, stretnutia, záväzky atď., v závislosti od ich naliehavosti a dôležitosti.

Veľmi naliehavé/málo dôležité	Veľmi naliehavé/veľmi dôležité
Ak máš voľný čas, urob to sám. Inak to deleguj, pover niekoho, nech to urobí!	Tieto položky by si mal nepochybne vybaviť sám.
Nenaliehavé/málo dôležité	Nenaliehavé/veľmi dôležité
Tieto položky môžu byť odložené, ignorované, úplne vynechané, prenechané niekomu inému.	Tieto položky môžeš vybaviť sám, prípadne ich delegovať na niekoho iného, takže práca na budovanie základov riešenia problémov sa môže začať.

Riadenie času



Neklamnou známkou stresu je, ak...

- ťa chodia navštevovať rodinní príslušníci, ktorí sú už roky mŕtvi, a odporúčajú ti, aby si si oddýchol;
- stále dokola opakuješ tú istú vetu bez toho, aby si si uvedomil, že už si ju raz povedal;
- je slnko príliš hlučné;
- ťa začínajú prenasledovať stromy;
- vidíš vibrovať jednotlivé čiastočky vzduchu;
- počuješ pantomímu;
- veríš, že ak na to budeš intenzívne myslieť, môžeš lietať;
- sú veci veľmi jasné;
- stále dokola opakuješ tú istú vetu bez toho, aby si si uvedomil, že už si ju raz povedal;
- počuješ tlkot srdca v 7/8 rytme;
- ty a realita žiadate o rozvod;
- sa ti zdá, že ľudia s tebou komunikujú binárnym kódom;
- máš veľké zjavenia týkajúce sa života, vesmíru a všetkého ostatného, ale nemôžeš ich opísať slovami, pretože keď biela žiara pomíne, si ešte zmätenejší ako predtým;
- cestuješ bez pohnutia;
- sa antacidum stane jediným zdrojom tvojich živín;
- máš neodolateľné nutkanie uhryznúť do nosa ľudí, s ktorými sa rozprávaš;
- stále dokola opakuješ tú istú vetu bez toho, aby si si uvedomil, že už si ju raz povedal.

Efektívne plánuj svoj čas

Čo najlepšie využitie času je pre každého problém, a zároveň je to jeden z mála spôsobov na zvýšenie efektívnosti. Snaž sa čo najlepšie využiť čas, ktorý máš k dispozícii. Každý by to mal robiť pravidelne prostredníctvom plánovania si aktivít, ktoré má na programe.

Metóda je založená na práci s formami.

Ale pamätaj:

- Neplánuj si všetok čas, vyčleň iba 80 %.
- Na dodržanie plánu potrebuješ sebadisciplínu.
- Mysli na pomer 80 : 20 – z 80 % času, ktorý je k dispozícii, sa na potrebnú prácu často využije iba 20 %.



3.3.1.2 Finančné zdroje

Každý projekt musí mať rozpočet. Rozpočet je vypočítaný odhad hodnoty alebo ceny projektu a vždy ho tvoria výdavky – náklady na projekt – a príjmy – zdroje získané na pokrytie výdavkov projektu. Rozpočet musí byť vyvážený. Nemôže byť záporný (odkiaľ by potom prišli peniaze?), ale nemôže byť ani kladný (projekty, o ktorých tu rozprávame, sú neziskové).

V závislosti od rozsahu projektu môže byť ťažké zostaviť celkový rozpočet hneď na začiatku projektu. V prípade strednodobých a dlhodobých projektov sa pravidelne robia revidované rozpočty. Napriek týmto problémom je však rozpočet dôležitý, pretože nám dáva predstavu o realnosti a rozmere projektu. Bez rozpočtu je nemožné projekt kontrolovať a zároveň je nemožné určiť, či je realizovateľný. Ak nevieš, koľko bude stáť, nevieš, koľko potrebuješ. Celkom jednoduché.

Okrem celkového rozpočtu budeš musieť s najväčšou pravdepodobnosťou urobiť konkrétny rozpočet na každú aktivitu alebo aspoň na tie najdôležitejšie (napríklad výmena mládeže, plagátová kampaň atď.). Existujú na to dva hlavné dôvody:

- Započítané sumy sú často (napríklad medzinárodný seminár) také vysoké, že si vyžadujú špecifické účtovanie a financovanie.



- Zriedka je možné financovať projekt ako celok. Robí to iba málo sponzorov a dokonca aj tí, ktorí to v zásade robia, majú často zoznam výnimiek (t. j. zoznam vecí, ktoré finančne nepodporia). Často je jednoduchšie nájsť sponzorov na jednu aktivitu ako na celý projekt – („Podporujeme športové aktivity, ale čo sa týka cestovania, nikdy nefinancujeme cestovanie...“).

- Dbaj na svoj život a či dlhšie. Vystríhaj sa stresu a bolesti hlavy. Veď správne účtovníctvo! Si zodpovedný za zverenie peniaze, ak aj nie právne, tak aspoň morálne.
- Hovor pravdu. Niektorí ľudia veľmi dobre poznajú skutočný stav vecí.
- Buď odvážny! Tvoj projekt je dobrý, zaslúži si peniaze, ale stále na ňom musíš tvrdo pracovať! Nakoniec sa to vyplatí!

- Presvedč sa, že záväzok tvojej organizácie k projektu je skutočný a až potom začni zháňať finančné prostriedky na projekt.
- Požiadaj o radu a názory iných. Donori môžu mať konkrétny záujem o tvoj projekt. Ich záujem sa ešte zvýši, ak získajú dojem, že ich názory sú dôležité.
- Pokús sa rozložiť náklady na zamestnancov a ostatné náklady na réžiu do rozpočtu všetkých aktivít (ak nežiadaš o podporu na všetko!). Inak sa môžeš ocitnúť v minuse, pretože

každý bude chcieť prispieť k výsledkom tvojej práce, ale nie ti za ňu zaplatíť!

- Pamätaj si, že musíš zaúčtovať všetky sumy, ktoré získaš.
- Bez ohľadu na to, aká je nepríjemná, finančná správa je ešte vždy súčasťou projektu. Áno, je to tiež tvoja úloha!
- Nezmier sa s odpoveďou nie. Skús to niekde inde. Skús iné aktivity. Udržuj kontakt so sponzormi, ktorých si oslovil.

Finančný manažment...
a fundraising!

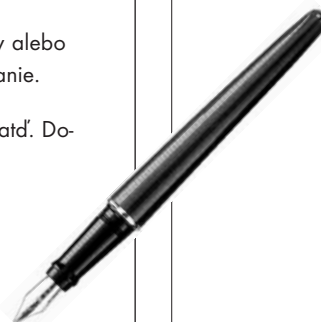


Čo napísať do formulára žiadosti

Ku každej žiadosti musí byť pripojený rozpočet, ktorý zvyčajne obsahuje všetko, o čo sponzora alebo donora žiadaš.

Maj na pamäti:

- Udržiavaj vyvážený rozpočet (výdavky sú úplne rovnaké ako príjmy).
- Over si, akú sumu môže sponzor poskytnúť (niektorí donori majú limity podľa projektov alebo príjemcov). Žiadanie vyššej sumy, akú môže poskytnúť, prezrádza zlé finančné plánovanie.
- Získaj informácie o výberových kritériách donorov, ich prioritách, pravidlách výpočtov atď. Dodržiavaj ich.
- Povedz si, že účelom nie je získať peniaze, ale dosiahnuť ciele projektu.
- Diverzifikuj zdroje. Môžu byť doplnkové.
- Ukáž, čím prispieva organizácia, dobrovoľníci a ostatní sponzori.
- Dodržiavaj pravidlá pri vyplňaní formulára žiadosti, aj keď sa ti niekedy zdajú hlúpe. Ich nedodržanie je najkratšou cestou k zamietnutiu žiadosti.
- Prezentuj reálny rozpočet! Ľudia zvyčajne vedia, koľko čo stojí! Príliš nízke ceny naznačujú nedostatok serióznosti alebo vedomostí. Príliš vysoké ceny zvyčajne naznačujú riziko zlého manažmentu.
- Zaúčtuj všetky náklady a príspevky, vrátane vecných darov. V prípade potreby si over, či má sponzor limity alebo obmedzenia týkajúce sa zaúčtovania dobrovoľných príspevkov alebo vecných darov.



ÁNO:

- Udržuj kontakty so sponzorom aj vtedy, keď ňa práve nepodporuje.
- Spýtaj sa na postup, ak plánuješ alebo potrebuješ použiť peniaze na iné aktivity, na aké si ich pôvodne žiadal.
- Poďakuj sa svojim sponzorom.
- Pozvi ich, aby sa zapojili do projektu (nejakým spôsobom).
- Oceň každý príspevok (nie iba „veľké peniaze“)!
- Urob zmeny, ak majú význam a zabezpečia realizovateľnosť zvyšnej časti projektu.

NIE:

- Nenechaj sa odradiť odmietnutím.
- Nerob to, ak nemáš peniaze.
- Nepredpokladaj, že máš prirodzené právo na finančnú podporu!
- Neočakávaj, že donori poznajú význam tvojho projektu, ak im ho nevyvetlíš.
- Nepodceňuj hodnotu príspevku, akokoľvek malého!
- Nerob všetko sám. Účtovníci, pokladníci a odborníci môžu byť nápomocní.

3.3.1.3 Fundraising

Získať finančné prostriedky potrebné na realizáciu projektu je často veľmi ťažké. Bohužiaľ, neexistuje žiadny recept, pomocou ktorého je možné získať potrebné financie za niekoľko dní, ale peniaze sú stále najdôležitejším záujmom pre splnenie projektu. Mnohé projekty nemohli byť zrealizované práve pre nedostatok finančných prostriedkov.

Fundraising je aktivita, ktorá má svoje opodstatnenie, a preto nesmie byť považovaná iba za doplnkovú činnosť súvisiacu s projektom. Vyžaduje si veľmi profesionálny prístup, pretože projekt bude čeliť konkurencii; musí byť efektívny, presvedčivý a inovatívny a ponúknuť donorskej organizácii niečo na oplátku.

Zháňanie a získavanie finančných prostriedkov môže byť nesmierne zaujímavé, ale ak je zle zorganizované a naplánované, môže to byť aj frustrujúca skúsenosť a sklamanie. Profesionálni fundraiseri zamestnávaní veľkými organizáciami radi vypracovať si dlhodobú stratégiu, systema-

ticky zbierať informácie o podporovateľoch, ktorí by mohli sympatizovať s činnosťou a cieľmi organizácie, informovať nadácie a firmy, ktoré prejavia záujem, o organizácii a vyberať adresátov žiadosti podľa projektu, ktorý má byť podporený.

Existujú rôzne zdroje financovania (granty, sponzorstvo, humanitárna pomoc, individuálne dary a pod.) a rôzne spôsoby podpory projektu (okrem peňazí môžu byť poskytnuté aj zdroje, napríklad vybavenie, priestory, zamestnanci, doprava). Je iba na tebe, aby si preskúmal rôzne zdroje financovania a vybral si tie, ktoré najlepšie odrážajú potreby tvojho projektu.

Niekoľko všeobecných zásad fundraisingu

- Je súčasťou PR a súvisí so zviditeľňovaním imidžu projektu a organizácie.
- Napriek tomu, že fundraising musí tvoriť súčasť celkovej stratégie organizácie, musí tiež byť prispôbený špecifickým potrebám každého projektu.

Finančný manažment...
a fundraising!



- Robí ho jediná osoba, ktorá pracuje v úzkom kontakte s celým projektovým tímom a na základe dohody s riaditeľmi organizácie.
- Musí byť plánovaný na stanovené časové rozpätie. Počas projektu musí byť pravidelne prehodnocovaný, aby sa skontrolovalo, či sú splnené všetky potrebné podmienky.

Pred začatím fundraisingu si over:

- že poznáš projekt a organizáciu naspamäť;
- že veríš v projekt a si pripravený ho obhájiť;
- do akej miery si pripravený/oprávnený prispôbiť niektoré aspekty projektu;
- že máš zoznam všetkého, čo si realizácia projektu vyžaduje, ako aj zdroje poskytnuté organizáciou;
- že máš podporu a súhlas ostatných partnerov projektu a členov tvojej organizácie, pretože žiadosti o individuálne dary alebo o podporu z nadácie niekedy vyžadujú politické rozhodnutie.

Poznámka: Veľké projekty budú pravdepodobne ťažké z rozdelenia na „podprojekty“, pretože finančná podpora sa v tomto prípade získava pre každú časť zvlášť.

a – Hľadanie zdrojov financovania

Prvým krokom pri fundraisingu je urobiť si zoznam možností financovania – existuje celá škála potenciálnych zdrojov a typov financovania.

Granty

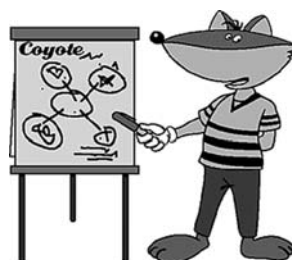
Granty sú dostupné prostredníctvom programov financovaných z:

- verejných zdrojov, čo sú zdroje poskytnuté štátom na podporu rozvoja niektorých oblastí občianskej spoločnosti. Sú spravované prostredníctvom programov vládnyimi orgánmi (miestne a regionálne orgány, ministerstvá

- alebo medzinárodné organizácie);
- súkromných zdrojov, ktoré sú poskytované firmami alebo jednotlivcami so záujmom „investovať“ do rozvoja občianskej spoločnosti, a ktoré sú spravované nadáciami (pozri tiež časť „Sponzorstvo“).

Programy majú ciele, ktoré umožňujú stanoviť rámec pre udelenie grantu podľa špecifikácie typu projektu (podľa cieľov), pre postupy podávania žiadostí a výberového konania, maximálnu výšku grantu, percentuálny podiel z celkových nákladov atď.

Či už sú spravované vládnyimi inštitúciami, alebo nadáciami, existujú programy, ktoré poskytujú finančnú podporu na projekty v rôznych odvetviach (podľa programových cieľov) a na rôznych úrovniach (miestna, regionálna, národná a medzinárodná).



Pokús sa identifikovať všetky programy, ktoré môžu byť kompatibilné s твоjim projektom a činnosťou tvojej organizácie: skôr ako pošleš žiadosť, urob si systematický zoznam programov, ktoré by mohli poskytnúť finančnú podporu. Zváž rôzne témy, ktorým sa venuje tvoj projekt (sociálna oblasť, mládež, zdravotníctvo, životné prostredie, sociálne vylúčenie, ľudské práva atď.), úroveň aktivity (miestna, regionálna, národná a medzinárodná), ako aj to, či programy realizujú ministerstvá, miestne orgány, nadácie alebo iné orgány.

Keď si už zostavil zoznam potenciálnych zdrojov, musíš vyselektovať tie programy, ktorých zábery a ciele odrážajú zábery a ciele tvojho projektu. Vyber si programy fungujúce v rovnakej zemepisnej oblasti ako tvoj projekt (nemá žiadny význam žiadať o grant z európskeho programu, ak tvoj projekt nemá európsky rozmer).

Finančný manažment...
a fundraising!



Informácie o druhoch financovania:

- Názov a adresa organizácie;
- Kontaktná osoba zodpovedná za vybavovanie žiadostí o finančnú podporu;
- Druhy podporovaných projektov: aké priority sú určené, kým a na ako dlho?
- Postup podávania žiadosti: existuje formulár? Ak áno, ako sa dá získať? Existuje uzávierka na podávanie žiadostí? Kedy je najlepší čas podať žiadosť?
- Ako prebieha výberové konanie? Kto rozhoduje o výške pridelennej sumy? Rozhoduje o pridelení grantu výbor? Aká maximálna suma/percentuálny podiel z celkových nákladov projektu môže byť vyčlenená na projekt?
- Mala by byť k prihláške priložená aj ďalšia dokumentácia?

Neboj sa kontaktovať príslušnú donorskú organizáciu a požiadať o tieto informácie.

Nemá žiadny význam poslať žiadosť naslepo: ubezpeč sa, že tvoja žiadosť má adresáta. Tvoj projekt musí spĺňať kritériá na udelenie grantu a musí potenciálneho donora zaujať.

S cieľom získať informácie o programoch a/alebo nadáciách môžeš osloviť miestne alebo regionálne organizácie alebo mládežnícke informačné centrá. Existujú zoznamy s podrobnými údajmi o dostupných možnostiach financovania z nadácií. Zdrojom informácií o nadáciách je aj internet. V najhoršom prípade sa môžeš povypytovať, ako získali finančnú podporu ostatné projekty.

Keď si už urobil prvú selekciu, môžeš začať poslať žiadosti, ale dbaj na to, aby boli v súlade s postupmi vyžadovanými donorskou organizáciou (pozri tiež časť „Písanie žiadosti“).

Sponzorstvo

Sponzorstvo je finančná podpora poskytnutá firmou, bankou alebo iným subjektom priamo na projekt.

V súčasnosti je väčšina finančných prostriedkov na projekt získavaná na základe grantov z programov alebo od nadácií (najmä v medzinárodnom mládežníckom sektore). Príspevok firiem je často minimálny, prípadne neexistuje vôbec. Dôvodom je zrejme nedostatok vzájomného po-

rozumenia (firmy nie sú dobre oboznámené s mládežníckou prácou a organizátori projektov nie vždy hľadajú zdroje pre svoje projekty v súkromnom sektore) alebo ideový odpor.

Záujem firiem o participáciu na financovaní projektov sa však začal postupne zvyšovať, a to z dôvodu publicity (financovaním projektu firma získava pozitívny imidž a je spájaná s imidžom projektu) alebo daní (daňové úľavy). Je zaujímavé si všimnúť, že veľké firmy poskytujú časť svojho ročného rozpočtu na financovanie projektov. Zatiaľ čo časť týchto peňazí je vyplatená priamo nadáciám, niektoré môžu byť použité na finančnú podporu projektov.

Nedávny výskum ukázal, že projekty podporujú najmä firmy z oblasti finančníctva, energetiky, elektroniky (vrátane nových technológií), tabaku a alkoholických nápojov.

Okrem týchto významných odvetví však môžu neoceniteľnú podporu poskytnúť aj malé miestne firmy. Pamätaj, že podpora nemusí mať nevyhnutne formu peňazí – firma môže niekedy uprednostniť poskytnutie vecnej pomoci (vybavenie, doprava, zamestnanci atď.).

Keď oslovíš firmu, maj na pamäti, že sa stávaš hráčom na trhu a že tvoj „produkt“ (projekt) musí byť konkurencieschopný. „Predávaš „imidž“ (spoločenská zmena, práca s mládežou, spoločenský pokrok atď.). Pre firmu je dar prostriedkom na zviditeľnenie sa a spôsobom, ako zviditeľniť svoj nový imidž „štedrosti“ a „spoločenského svedomia“. Spája svoju povesť s projektom.

Čo očakávajú podporovatelia?

- Záruku, že projekt bude zrealizovaný úspešne;
- Dobré riadenie finančných zdrojov a ich použitie presne podľa opisu projektu;
- Dobrú publicitu okolo projektu a uvedenie ich mena vo všetkých verejných výstupoch;
- Projekt, ktorý je zrozumiteľný a dobre štruktúrovaný;
- Spoľahlivé účtovníctvo;
- „Profesionálny“, spoľahlivý a dobre informovaný tím;
- Predchádzajúce úspechy a/alebo vyhliadky rastu;
- Podporu od komunity, v ktorej budeš projekt realizovať.

Finančný manažment...
a fundraising!





Neexistuje žiadny zoznam firiem, ktoré financujú projekty, a preto:

- zisti o firmách, ktoré už poskytli finančnú podporu, prečo to urobili a aký druh projektov si vybrali;
- buď kreatívny a nadviaž kontakt s firmami, ktoré ešte nikto neoslovil;
- pracuj na tom, aby si bol presvedčivý a predal svoj „produkt“.

Individuálne dary

S cieľom získať potrebné zdroje pre svoj projekt by si mohol požiadať aj o individuálne dary. Získať finančné zdroje od jednotlivcov je možné niekoľkými spôsobmi:

- zbierky (peňazí alebo vybavenia);
- tomboly;
- miestne bazáre a akcie;
- fundraisingové kampane.

Zbieranie darov od jednotlivcov zvyšuje záujem ľudí o tvoj projekt, čo následne vedie k tomu, že projekt sa stane širšie známym. Je to tiež spôsob, ako zapojiť ľudí do projektu. Môže to byť prospešné najmä v prípade miestnych projektov.

Hlavným problémom individuálnych darov je rozptýl potenciálnych darcov, a preto je ťažké adresovať výzvu.

V prípade národných a medzinárodných projektov je zvyčajne potrebná veľká informačná kampaň. Presvedč sa, že náklady na takúto kampaň neprekročia predpokladanú odozvu.

Ak si už urobil zoznam rôznych potenciálnych zdrojov, môžeš začať žiadať o podporu. V tejto fáze fundraisingu sa nezabudni poradiť so svo-

jimi projektovými partnermi a s ľuďmi zodpovednými za prijímanie rozhodnutí v tvojej organizácii a over si, či máš ich podporu.

b – Písanie žiadosti

Keď si zostavil zoznam potenciálnych zdrojov financovania, musíš s nimi nadviazať kontakt, aby si im predstavil svoj projekt a organizáciu a vysvetlil im, akú podporu požaduješ.

Prezentácia projektu

Príprav si prezentáciu, ktorá kompletne, zrozumiteľne a stručne opíše projekt, načrtne každú jeho fázu a dokáže, že projekt je reálny a má všetky šance na úspech.

Pri zostavovaní žiadosti si over, či existuje formulár žiadosti (väčšina programov a mnohé nadácie poskytujú formulár). Ak existuje formulár, musí sa použiť a vyplniť presne podľa inštrukcií.

Tvoja žiadosť musí objasniť, z čoho projekt pozostáva, v akom kontexte má byť realizovaný, aký veľký má rozpočet a aká finančná suma je požadovaná.

Ľudia, ktorí budú žiadosť čítať, musia mať možnosť overiť si jeho dôveryhodnosť a zhodnotiť jeho šance na úspech. Čím je projekt zrozumiteľnejší a podrobnejší, tým reálnejšie vyzerá.



Finančný manažment...
a fundraising!



Finančný manažment...
a fundraising!



Čo napísať do formulára žiadosti

Žiadosť

- 0 – názov projektu, jeho trvanie a cieľová skupina
- 1 – Dôvod projektu (analýza potrieb)
 - Aké potreby projekt uspokojí? Akými štatistikami môžeš podložiť svoju analýzu potrieb? Prečo je dôležité uspokojiť tieto potreby?
 - Zdieľajú ostatní členovia komunity tvoj názor na situáciu?
 - Ako plánuješ postupovať?

(pozri tiež kapitolu 3 – Analýza potrieb)
- 2 – Čo dúfaš, že dosiahneš prostredníctvom projektu? (zámary a ciele)
 - Aké sú očakávané výsledky?
 - Ako projekt ovplyvní ľudí okolo teba?
 - Ako ovplyvní komunitu?
 - Ako zámary projektu odrážajú zámary tvojej organizácie?

NB: Zámary projektu musia byť dostatočne zrozumiteľné, konkrétne a zhodnotiteľné.

(pozri tiež kapitolu 3 – Zámary a ciele)
- 3 – Ako plánuješ dosiahnuť svoje zámary? (metódy)
 - Akú formu bude mať projekt? Opíš štruktúru a aktivity. Prečo tieto aktivity? Je program aktivít uskutočniteľný?
 - Bude mať projekt koordinátora na plný úväzok?
 - Kto sa podieľa na projekte a ako?

(pozri tiež kapitolu 3 – Metódy)
- 4 – Aké zdroje sú potrebné? (finančné prostriedky, materiál, priestory)
 - Je rozpočet primeraný? Sú zahrnuté všetky náklady (cestovné, priestory, materiál atď.)? Je rozpočet dostatočne podrobný?
 - Ako budú tieto náklady pokryté?
- 5 – Kto bude projekt koordinovať?
 - Údaje o koordinátorovi (meno, adresa, telefónne číslo, fax a e-mail)
 - Aká je jeho/jej úloha v projekte? Môže on/ona rozhodovať?
 - Aké silné sú jeho/jej väzby s ostatnými členmi organizácie a jej rozhodovacími orgánmi?
 - Sú účastníci zapojení do realizácie a koordinácie projektu? Ak áno, ako?
- 6 – Kedy bude projekt realizovaný?
 - Kedy sa projekt začne a skončí? Uveď podrobnosti o fázach projektu a konečných termínoch.
 - Ktoré aktivity sa už začali?
 - V ktorej fáze budú prijatí zamestnanci?

- 7 – Ako bude projekt hodnotený?
– Ako a podľa akých kritérií bude projekt hodnotený?
– Je v pláne pokračovanie?

(pozri tiež kapitolu 3 – Hodnotenie)

- 8 – Rozpočet

Buď si vedomý skutočnosti, že donorské organizácie budú považovať rozpočet za najdôležitejšiu časť tvojej žiadosti.

Musíš poskytnúť nasledujúce informácie:

Výdavky

- Zoznam všetkých výdavkov súvisiacich s projektom
- Odhad všetkých nákladov na réžiu (v mene uvedenej vo formulári). Tvoj odhad musí byť reálny (ukáž, ako si dospel k výslednej sume).
- Výdavky musia korešpondovať s predpokladaným programom aktivít opísaným vyššie.
- Odhadni náklady na prenájom akéhokoľvek materiálu zapožičaného súkromným sektorom a zaraď ich k výdavkom (a príjmom).
- Vypočítaj celkové výdavky.

Príjmy

- Zahrň všetky zdroje financovania potrebné na projekt (vlastné zdroje organizácie, príspevky účastníkov, granty, darované alebo zapožičané služby a materiál a sumy žiadané od podporovateľov).
- Odhadni náklady na prenájom požičaného materiálu a darovaného sponzormi.
- Celková požadovaná suma musí byť jasná (a nesmie prekročiť zvyčajne udeľovanú sumu).
- Vypočítaj celkové príjmy. Výsledok sa musí rovnať celkovým výdavkom (inak budeš vedieť, že nemáš všetky potrebné zdroje – a že projekt preto nebude možné zrealizovať).

NB: Uvedom si, že rozpočet je jednou z prvých vecí, na ktoré sa donorská organizácia pozrie, a preto:

- tvoj rozpočet musí vzbudzovať dôveru a dokazovať, že tvoj projekt je tak reálny, ako aj vierohodný;
- musí zodpovedať tvojmu popisu projektu;
- napriek tomu, že je predbežný, musí byť čo najbližšie reálnym sumám;
- zostav rozumný a reálny rozpočet (skontroluj svoje výpočty a požiadať niekoho nezáinteresaného, aby urobil to isté);
- zaokrúhli sumy (nie desatinné čísla);
- výpočty urob v uvedenej mene;
- diverzifikuj svoje zdroje financovania;
- uveď, či sumy zaradené na strane príjmov už boli vyčlenené (potvrdené), alebo sa na potvrdenie stále čaká.

Finančný manažment...
a fundraising!



Finančný manažment...
a fundraising!



Niekoľko rád pre písanie žiadosti

- Žiadosť musí byť zrozumiteľná, vyjadrená v ľahko pochopiteľných pojmoch a čitateľná (vyhni sa používaniu malých typov písma, aby sa do formulára zmestilo viac informácií!).
- Musí k nej byť priložený sprievodný list, ktorý vysvetľuje dôvod žiadosti, naznačuje názov projektu a sumu, ktorú žiadame, a poskytuje ďalšie informácie (články z novín, stanov organizácie atď.). Všetky informácie o projekte však musia byť zahrnuté v samotnej žiadosti alebo vo formulári žiadosti.
- Požiadaj niekoho nezainteresovaného, aby si prečítal žiadosť a skontroloval, či je zrozumiteľná, o čo žiadaš.

Nadviaž kontakt s donorskými organizáciami

- V snahe o získanie finančnej podpory sa nehanbi nadviazať kontakt s osobami zodpovednými za programy financovania. Čím viac majú informácií o tvojom projekte, tým lepšie sú vybavené na to, aby mohli hájiť tvoje záujmy.
- Neváhaj propagovať svoju organizáciu (najmä v nadáciách).
- Neváhaj sa telefonicky opýtať, ako postupuje tvoja žiadosť, či splnila kritériá, a kedy bude prijaté rozhodnutie.
- A nakoniec, pozvi donorskú organizáciu, aby sa na tvoj projekt prišla pozrieť na vlastné oči.

Stručne

Čomu sa vyhnúť:

- Neposielaj systematicky ten istý návrh projektu veľkému množstvu nadácií, inštitúcií, firiem.
- Tam, kde existuje osoba zodpovedná za vybavovanie žiadostí, nepíš priamo programovému riaditeľovi alebo riaditeľovi nadácie.
- Neposielaj kópiu svojej žiadosti.
- Nežiadaj prehnané sumy.
- Neposielaj žiadosť po uzávierke.
- Nepredpokladaj, že donorská organizácia je oboznámená s okolnosťami, za ktorých bude tvoj projekt realizovaný, prípadne potrebami, ktoré plánuje uspokojiť.
- Nežiadaj o financovanie prevádzkových nákladov alebo kúpy materiálu pre твою organizáciu.
- Nedoprosuj sa.

Praktické rady

- Vyselektuj inštitúcie/nadácie/firmy, u ktorých máš šancu, že finančne podporia tvoj projekt alebo organizáciu, pretože majú podobné zámery.
- Presvedč sa, že tvoj projekt je vierohodný (nereálne žiadosti by mohli poškodiť šance tvojej organizácie v budúcnosti).
- Nezabudni uviesť celú adresu tvojej organizácie a meno kontaktnej osoby.
- Ver vo svoj projekt.
- Prispôsob svoju žiadosť prioritám donorskej organizácie.
- Využi osobné kontakty.
- Ak uvedieš mená odborníkov, s ktorými si sa radil v súvislosti s projektom, nezabudni ich o tom informovať.
- Zostav podrobný a reálny rozpočet, ktorý je vyvážený a správny.
- Prezentuj svoj projekt zrozumiteľne a stručne.
- Vyhýbaj sa skratkám.
- Zaznamenávaj si všetky podniknuté kroky. Bude sa od teba vyžadovať správa o aktivitách (takže si odkladaj články z novín, záznamy o vklade účastníkov atď.), rovnako ako aj finančná správa (eviduj všetky faktúry).
- Snaž sa vybudovať dlhodobé partnerstvo s podporovateľmi, najmä s tými, ktorých zámery sú podobné ako zámery tvojej organizácie.
- Nezabudni poďakovať podporovateľom za podporu.

Sponzorstvo

Žiadosť o financovanie prostredníctvom sponzorstva sa nebude významnejšie odlišovať. Ľu-

dia, ktorí kontrolujú finančné prostriedky firmy, potrebujú rovnaké informácie o projekte ako ostatné nadácie a inštitúcie. Budeš si však musieť osvojiť „komerčnejší“ prístup.

Praktické rady

- Vži sa do myslenia firmy: prečo by mala vložiť peniaza do tvojho projektu, a nie investovať na burze? Prečo tvoj projekt a nie iný? Aké výhody môže získať zo spojenia svojho mena s tvojím projektom? Pri písaní žiadosti zväž tieto dôležité otázky.
- Zamysli sa nad svojím projektom z pohľadu firmy.
- Využi všetky kontakty, ktoré vo firme máš.
- Premýšľaj o iných druhoch podpory, ktoré by ti firma mohla poskytnúť. Skôr ako dať ti peniaze by sa firme oplatilo požičať ti auto, vybavenie alebo dokonca svojho zamestnanca na niekoľko týždňov.
- Dokonca aj vecné dary by mali byť odhadom ohodnotené a zaradené do rozpočtu.
- Neodkláňaj sa od svojich princípov iba preto, aby si získal finančnú podporu, o ktorú žiadaš, ale premýšľaj o alternatívnych zdrojoch.
- Dôkladne zväž, koho podpis by sa strategicky viac hodil na sprievodný list k žiadosti (tvoj/predsedu tvojej organizácie atď.).
- Zdôrazni prínos, ktorý bude podporenie tvojho projektu predstavovať pre firmu (najmä z hľadiska publicity).

Počas projektu

Propaguj projekt – a nezabudni spomenúť, kto ho finančne podporil!

Ako je uvedené vyššie, financovanie projektu je pre donorskú organizáciu prostriedkom na získanie publicity. V súlade s tým musia všetky verejné aktivity realizované v rámci projektu upriamovať pozornosť na zdroj financovania (používaj logo, samolepky, prípadne iba mená podporovateľov).

V niektorých prípadoch majú donori presné požiadavky týkajúce sa publicity, ktorú od projektu chcú. Preto si skontroluj, aké požiadavky majú, a či korešpondujú s tvojím projektom alebo organizáciou. Musíš si však zachovať kontrolu – nedovoľ podporovateľom, aby ti diktovali tvoje priority!

Nezabudni svojich podporovateľov pozvať, aby sa zapojili do niektorej fázy projektu – najmä do záverečnej.

Premysli si svoju správu: počas realizácie projektu si nezabudni odložiť všetko, čo by sa mohlo použiť ako doklad pre projekt alebo prípravu správy:

- čo sa týka správy o aktivitách, odkladaj si novinové články, plagáty, videá, správy účastníkov, fotografie atď.;
- čo sa týka finančnej správy, eviduj všetky faktúry.

Ak z nejakého dôvodu musíš pozmeniť priebeh projektu takým spôsobom, ktorý výrazne ovplyvní jednotlivé aktivity, je dôležité, aby si informoval podporovateľov. Pamätaj, že od teba budú vyžadovať záverečnú správu o aktivitách, ako aj záverečnú finančnú správu, a skontrolujú si, či sa správa zhoduje s pôvodným opisom projektu, ktorý finančne podporili.

Po dokončení: správa o projekte

Podporovatelia budú žiadať správu, ktorá bude mať dve časti: 1. správa o realizácii projektu; 2. finančná správa. Aj keď to nie je integrálnou súčasťou získavanie finančných zdrojov pre tvoj projekt, je to súčasťou dlhodobej fundraisingovej stratégie. Správa o činnosti musí byť stručná a výstižná, ale správa o výdavkoch musí byť podrobná a vyčerpávajúca. Musí byť možné odôvodniť všetky režijné náklady.

Správa bude odrážať serióznosť tvojej organizácie pri úspešnom ukončení projektu. Tvoje účty budú pre podporovateľov nevyhnutné, takže si

Finančný manažment...
a fundraising!



Finančný manažment...
a fundraising!



daj záležať, aby boli zrozumiteľné a kompletne a nezabudni priložiť kópie faktúr na všetky výdavky.

Over si u svojich podporovateľov, či môžeš peniaze vyplatené po dokončení projektu presunúť na jeho pokračovanie. Ak nie, ponúkni sa, že ich vrátiš.

Správa má svoju úlohu pri propagácii tvojej organizácie medzi donormi.

Udržiavanie dobrých vzťahov s podporovateľmi ti príde vhod pri budúcom fundraisingu.

3.3.1.4 Materiálne a technické zdroje

Materiálne a finančné zdroje sú v mnohých smeroch to isté. Ak máte peniaze, môžete si prenajať alebo kúpiť vybavenie, výrobky a odborné posudky. Toto všetko má ekonomickú hodnotu, ktorá musí byť uvedená.

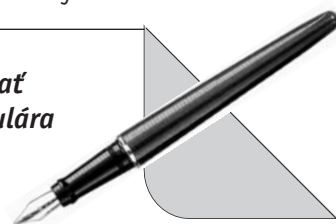
Materiálne zdroje zahŕňajú také rôzne veci ako zasadacie miestnosti, kopírky alebo počítače, dopravné prostriedky, stravu alebo občerstvenie. Predovšetkým ak pracujete na národnej alebo miestnej úrovni, je zaujímavé vytvoriť partnerstvá a nadviazať spoluprácu s ostatnými podobnými organizáciami. Niektoré druhy vybavenia sú často nevyužívané, prípadne sa využívajú veľmi zriedka (napríklad nahrávacie štúdio, videokamera, športové zariadenie). V niektorých prípadoch by bolo dobré zistiť, či ich môžete používať zadarmo alebo za „priateľskú“ cenu. Toto tiež môže byť dobrá príležitosť vytvoriť užitočné spojenectvá s ostatnými organizáciami a inštitúciami. Tieto sú v rozpočte prezentované ako príjem.

V prípade niektorých programov a sponzorov je komplikované nakúpiť technické vybavenie, pretože sa boja, že ich peniaze skončia v organizačnej štruktúre, a nie v aktivitách. Keď si odmyslíme pokrytie takýchto politík (vrátane tých, ktoré neakceptujú kúpu, ale akceptujú lízing), faktom ostáva, že zvyčajne nerobí dobrý dojem, ak je jedna časť rozpočtu na projekt/aktivitu v porovnaní s ostatnými príliš veľká. Ak by sa to malo stať (a v niektorých prípadoch to môže byť aj oprávnené), ubezpeč sa, že si naozaj vyčerpal všetky možnosti na prenajatie, požiča-

nie alebo lízing. Ak už pre nič iné, jednoducho preto, že projekt sa už nikdy nemusí zopakovať, kým niektoré vybavenie môžeme zahodiť do šrotu aj neskôr.

Technická odborná pomoc je tiež zdroj. Rovnako ako v prípade materiálneho vybavenia, aj tu si vždy over možnosti využiť dobrovoľníkov alebo

Čo napísať do formulára žiadosti



- Ubezpeč sa, že vecné dary a pôžičky materiálu môžu byť náležite zdôvodnené v rozpočte a vo finančnej správe.
- Nevzbudzuj dojem, že celý projekt je o nakupovaní najmodernejších počítačov so zabudovanou mikrovlnkou a 3D videom.
- Zváž lízing namiesto kúpy.
- Opýtaj sa dobrovoľníkov/technických odborníkov, na koľko sú ohodnotené ich služby.
- Pamätaj, že „neexistujú žiadne obedy zadarmo“. Niekoľko ich nakoniec vždy musí zaplatiť ty, je to výdavok.

ľudí, ktorí by mohli byť ochotní podeliť sa o svoje skúsenosti s ostatnými. Tiež ty ako projektový manažér možno budeš musieť zlepšiť svoje technické zručnosti v niektorých oblastiach. Presvedč sa, že úsilie, ktoré organizácia alebo projekt vynakladá na jednu osobu, je oprávnené – v ktorých prípadoch je odôvodnené – konkrétne pravdepodobnosťou opakovania podobnej činnosti v budúcnosti.

3.3.1.5 Riadenie ľudí

Úspech vzbudzuje obdiv, ale tiež podnecuje žiarlivosť. Riadenie ľudí (často nazývané „riadenie ľudských zdrojov“) v projektovom manažmente je predovšetkým riadenie tímu zodpovedného za

projekt (pozri nasledujúcu kapitolu). Okrem toho, riadenie ľudí je predovšetkým o tom, ako dostať z ľudí to najlepšie v prospech ostatných (a ich samotných, samozrejme). Realizáciu a výsledky tvojho projektu pravdepodobne najviac ovplyvnia nasledujúce osoby:

- tvoji kolegovia,
- dobrovoľníci alebo aktivisti v tvojej organizácii,
- mladí ľudia v tvojom projekte.

Odporúčania pre riadenie...

Kolegov (pozri aj časť „Tímová práca“)

- Rešpektuj ich obavy a snaž sa ich prekonať. Zapoj ich do takej miery, do akej chcú, ale nepreťažuj ich úlohami, o ktoré nežiadali.
- Využi ich skúsenosti a zväz, aké prepojenie sa dá vytvoriť medzi ich projektmi a tvojím projektom. Hľadaj v nich spojencov, nie súperov.
- Daj im zodpovednosť, ak ju chcú prijať. Zapoj ich ako zdroje, ak chcú. Porad sa s nimi, ak sa ich budú týkať zmeny, ktoré projekt prinesie.
- Zmier sa s tým, že kolegovia nemusia byť tvojím projektom rovnako nadšení ako ty. Aspoň na moment zväz opodstatnenosť ich námietok alebo výhrad.

Dobrovoľníkov

- Prenes na nich zodpovednosť a porad sa s nimi v otázkach, o ktorých sú dobre informovaní. Nepýtaj sa ich na názor alebo záujem v oblastiach, v ktorých nie sú kompetentní.
- Zapoj ich do procesu hneď na začiatku, zvyčajne úmerne angažovanosti, ktorú od nich očakávaš.
- Jasne vysvetli svoje očakávanie a maj pochopenie pre ich záujmy (a očakávania).
- Oceň ich prácu a poďakuj im. Vždy.
- Preskúmaj spôsoby, prostredníctvom ktorých by mohli profitovať z projektu (napríklad ďalší tréning, kvalifikácia do životopisu, profesionálna skúsenosť atď.).
- Akceptuj, že aj dobrovoľník môže chcieť odmenu (aj keď nie finančnú). Premysli systém podpory pre dobrovoľníkov.
- Dobrovoľníctvo má aj politickú a spoločenskú hodnotu, nielen finančnú. Ubezpeč sa, že si ju ocenil, najmä ak je zlučiteľná s časťou tvojho projektu.
- Počas prípravy projektu zväz náklady na tréning a prípravu dobrovoľníkov.

Mladí ľudia

Mladí ľudia budú väčšinu času cieľom aj témou tvojho projektu. Možno o nich nerozmýšľaš ako o partneroch a kolegoch, ale faktom je, že mladí ľudia sú aj zdrojom pre tvoj projekt, pravdepodobne najdôležitejším zo všetkých, pretože bez mladých ľudí je ťažké robiť mládežnícky projekt... Mladí ľudia môžu byť zdrojom za predpokladu, že:

- sú považovaní za partnerov, a nie iba za užívateľov alebo účastníkov na skvelom projekte, ktorého som ja nenahraditeľným riaditeľom (!);
- ich názory sú efektívne zvážené – a ako také aj ocenené – pri plánovaní a riadení projektu;
- sú považovaní za prínos, nie za problém;
- ich skúsenosti sú cenené a uznávané. Ťažko sa tomu verí, ale mladí ľudia môžu vedieť o mladých ľuďoch viac ako dospelí;
- projekt je vedený nimi – aj keď je riadený tebou alebo tvojimi kolegami;
- projekt je robený pre nich a s nimi, nie o nich a na nich. Pozorne si túto časť skontroluj. Spýtaj sa sám seba: Čo z toho mladí ľudia majú? Je to dosť dobré? Bol by som spokojný, keby som bol na ich mieste? Koľko stereotypov (mojich, spoločnosti) tlmočím mojim projektom? Akú úlohu majú v projekte? Ako ho môžu ovplyvniť? Čo sa môžu naučiť zo spôsobu, akým je projekt realizovaný?

3.3.1.6 Tímová práca

Dobrá tímová práca je taká povzbudzujúca ako čierna káva a práve taká tvrdá ako spánok po nej. (adaptácia výroku Ann Lindbergovej)

Tímová práca je dôležitá pri vypracúvaní projektu. Zabraňuje tomu, aby bol projekt príliš úzko spojený s jednou osobou, prináša odlišné zručnosti a môže projekt posilniť. Projekt však musí napredovať, musí stihnúť termíny a musí dokončiť prácu. Tím, ktorý je základom projektu, sa musí vedieť pohrať s rôznymi aktivitami. Tímy musia vedieť rozhodovať o organizačných a finančných otázkach a zároveň vytvárať okolo projektu atmosféru energie a nadšenia. Inými slovami, tím musí pracovať efektívne. Spoločná práca s rôznymi ľuďmi s odlišnými nápadmi a osobnosťami, odlišným zázemím a kultúrou, odlišnými zručnosťami, ktorí niekedy dokonca hovoria cudzím jazykom – toto všetko znie pekne, ale zvyčajne je to ťažká práca.

Riadenie ľudí.
a tímová práca



Riadenie ľudí...
a tímová práca



Prvá časť tejto sekcie sa sústreďuje na tímovú prácu ako takú:

- problémy súvisiace so spoluprácou;
- model efektívnej tímovej práce;
- model rozvoja tímu;
- šesť bodov, ktoré môžu pomôcť pri rozvoji efektívneho tímu;
- rámce pre rozhodovanie v tímoch;
- projektový tím a vonkajší svet.

Tímová práca je ťažká, ale vzrušujúca. Ak ide o multikultúrny tím, je ešte ťažšia a ešte vzrušujúcejšia.

Je úplne jasné, že efektívna tímová práca sa neudeje iba tak. Rozvoj dobrej tímovej práce musí byť podporovaný.

Druhá časť tejto sekcie o tímovej práci sa zameriava na špecifickosť multikultúrnych tímov, konkrétne:

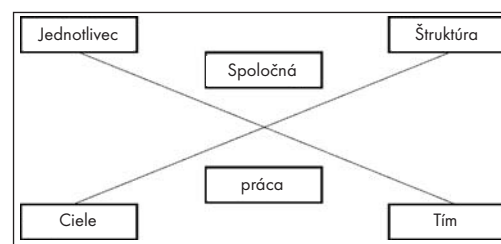
- prečo sú multikultúrne tímy hodnotné;
- špecifiká a nástrahy;
- návrhy, ako lepšie pracovať v multikultúrnych tímoch.

Tím, tím, moje kráľovstvo za tím!

Spolupráca – čarovné slovičko: štyri póly spolupráce

Jedným z kľúčových prvkov tímovej práce je účinná spolupráca. O spolupráci sa však ľahko hovorí, ale veľmi ťažko sa realizuje.

Väčšina problémov súvisiacich so spoluprácou sa týka vzťahov (medziľudské problémy) a úloh (pracovné problémy).



Zdroj: Drs. A.P.R. van Veen z Frank Oomkes: *Training als beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid*, Amsterdam: Boom 1994.

Medziľudské problémy	Pracovné problémy
<p>Problémy na úrovni jednotlivcov</p> <p>Tieto problémy súvisia s tromi základnými spoločenskými potrebami: potreba cítiť sa ako súčasť tímu, mať vplyv na tímovú prácu a náklonnosť. Ich dôležitosť pre jednotlivca závisí od dĺžky spolupráce a jej intenzity. Ak je tímová práca pre členov tímu veľmi dôležitá, budú sa viac snažiť uspokojiť tieto základné potreby. Tieto potreby majú vplyv na tím, napríklad jednotlivci, ktorí chcú uspokojiť svoju potrebu vplyvu, budú súťažiť s ostatnými. Ľudia, ktorí majú pocit, že sú vynechávaní, sa budú snažiť upútať pozornosť...</p> <p><i>Uvedomovanie si potrieb členov tímu a otvorenosť prediskutovať tieto otázky môže znížiť napätie medzi jednotlivcami a tímom.</i></p> <p>Problémy na úrovni tímu</p> <p>Skutočnosť, že tím si nie je schopný vytvoriť istú súdržnosť, môže byť výsledkom príliš veľkej heterogenosti, nedostatočného kontaktu medzi členmi, protikladných názorov na ciele, nadmerne na úlohy orientovaného vedenia atď. Tieto problémy na úrovni tímu môžu pomôcť vyriešiť otvorená a úprimná diskusia.</p>	<p>Ciele</p> <p>Problémy a konflikty vznikajú, keď ciele tímu nie sú zrozumiteľné alebo dobre definované. Zrozumiteľné ciele umožňujú odmerať a zhodnotiť pokrok tímovej práce.</p> <p><i>Ak sú ciele príliš vágne alebo nedostatočne zrozumiteľné, prerušte prácu a opätovne prediskutujte ciele.</i></p> <p><i>Spolupráca sa posilní, ak členovia tímu musia pracovať spoločne, aby dosiahli cieľ.</i></p> <p>Štruktúra</p> <p>Aby tím dosiahol ciele, potrebuje istú štruktúru práce. Je to o pravidlách, metódach, stratégiách, rozdelení úloh a moci... Aby tím pracoval efektívne, všetci členovia tímu musia túto štruktúru akceptovať.</p> <p><i>A opäť, vyžaduje si to diskusiu a otvorenú komunikáciu.</i></p>

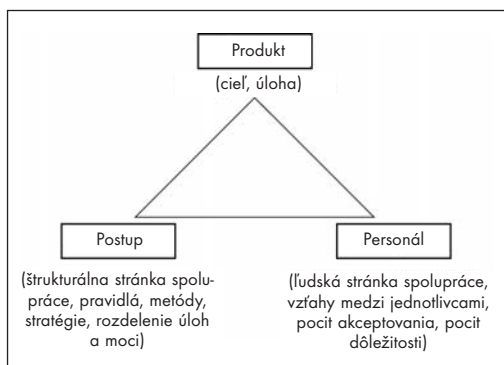
Aby bol tím úspešný a efektívny, tieto štyri póly musia byť v rovnováhe, čo v tíme s rôznymi ľuďmi s odlišnými potrebami, očakávaniami, schopnosťami, spoločenskými zručnosťami a niekedy aj odlišným zázemím a kultúrou nie je ľahké. Prospešné je uvedomovať si tieto odlišnosti a prediskutovať ich. Vyžaduje si to istý čas, ale z dlhodobého hľadiska to tímu pomôže napredovať.

Model efektívnej tímovej práce

Trojuholník produkt – postup – personál – 3P

„Projekt musí napredovať, má konečné termíny, ktoré musí stihnúť, a prácu, ktorú musí urobiť. Z ľudí realizujúcich projekt sa musí stať efektívny tím...” (Lawrie, 1996).

Trojuholník 3P symbolizuje skutočnosť, že tím, ktorý chce byť efektívny, musí dosiahnuť rovnováhu medzi produktom, postupom a personálom (ľuďmi v tíme).



Trojuholník symbolizuje, že v efektívnom tíme musí byť rovnováha medzi tromi pólmi:

- Príliš veľký dôraz na postupy a príliš prísne pravidlá umrtnia kreativitu a spontánnosť ľudí. Ľudia sa budú cítiť menej dobre, čo bude mať vplyv na produkt (výsledok);
- Príliš veľký dôraz na ľudskú stránku, príliš veľa rozprávania o tom, ako sa cítíme, ako sa máme alebo nemáme radi, odvráti pozornosť od výsledku – projektový tím nie je terapeutická skupina;
- Príliš veľký dôraz na produkt (výsledok) zaťbrzdí tím pri hľadaní správnych pracovných postupov a bude mať vplyv na ľudskú stránku

(menej času na vypočítanie nápadov, zhodnotenie práce a postupu).

Mnohé tímy sú silno orientované na produkt (výsledok). Nenájdu si čas, aby sa navzájom spoznali, aby premysleli postupy spoločnej práce, zhodnotili, ako sa ľudia v tíme cítia, a to všetko pre nedostatok času: „Na toto prípravné stretnutie máme iba dva dni...”

Na prvý pohľad to samozrejme vyzerá výkonnejšie, sústrediť všetku pozornosť na úlohu, výsledok; ak si nenájdete čas vypočítať si rôzne názory a nápady, máte viac času na plnenie úlohy. Z dlhodobejšieho hľadiska však bude oveľa efektívnejšie, aby ste sa navzájom vypočuli a urobili si na seba čas. Môže sa napríklad vyjasniť skutočná príčina problému, vypočutie druhej osoby ju môže motivovať (počúvanie = venovanie pozornosti = uznanie osoby, si dôležitý pre tento tím = motivácia lepšie pracovať). Dynamická rovnováha medzi produktom (výsledkom), postupom a personálom (ľuďmi v tíme) tímu pomôže oveľa lepšie fungovať z dlhodobého hľadiska.

Model 3P: metóda, ktorá odráža vašu tímovú prácu

Tento model vám môže pomôcť efektívne spolupracovať, ale je možné ho využiť aj ako metódu hodnotenia tímovej práce.

Požiadaj všetkých členov tímu, aby na škále od 1 do 5 obodovali tri prvky modelu. Následne s nimi prediskutuj bodové hodnotenie a opýtaj sa ich na dôvody. Čo sa dá zmeniť, aby sa bodové hodnotenie zvýšilo?

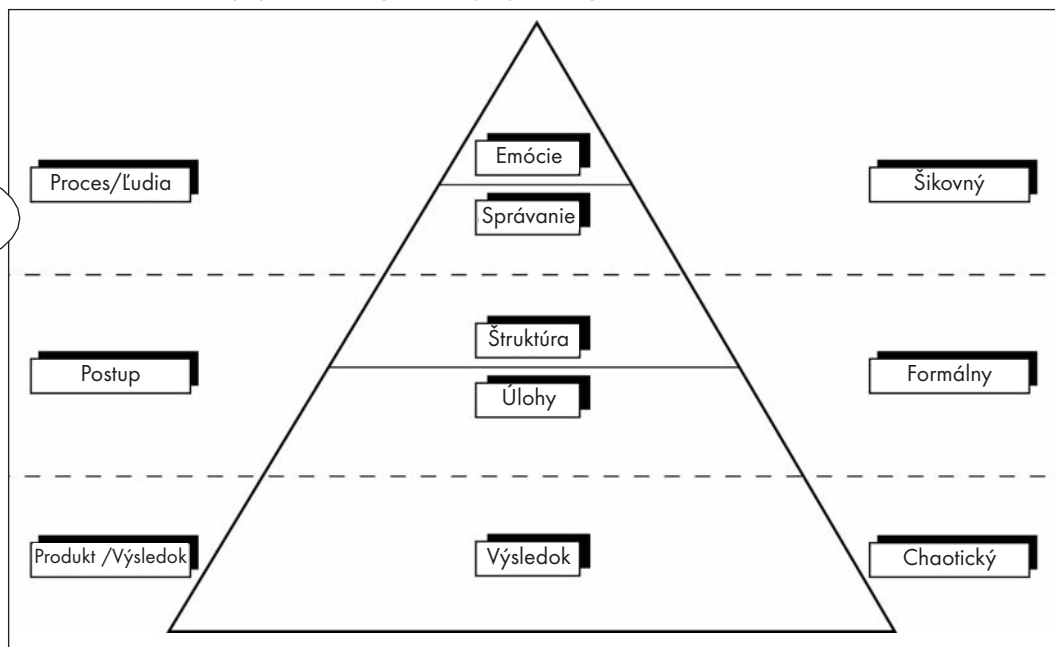
Model rozvoja tímu

Ako všetky skupiny, aj tím sa rozvíja počas spoločnej práce. Vybudovanie efektívneho tímu chce svoj čas a vyžaduje si množstvo úsilia. Aby bol tím efektívny, musí prejsť týmto procesom, musí si toho byť vedomý a každý člen musí vedieť, kde v tomto procese sa nachádza.

Riadenie ľudí...
a tímová práca



Tento model ukazuje proces, ktorým musí prejsť každý tím.



Riadenie ľudí...
a tímová práca



Na začiatku sa väčšina tímov zameria takmer výlučne na úlohu, výsledok alebo cieľ. Každý chce prispieť vlastným nápadom a spolupráca sa po krátkej dobe stáva chaotická. Členovia tímu sú ochotní tento chaos chvíľu trpieť, ale už čoskoro sa prejaví potreba zaviesť systém. Tím bude potrebovať vytvoriť istú štruktúru spolupráce, aby si vyjasnil úlohy: Kto sa pokúsi koordinovať stretnutia? Kto bude časový manažér? Tím sa bude oveľa viac orientovať na postup a štruktúra pomaly sklzáne do chaosu. Spolupráca sa stáva formálnejšia, ľudia komunikujú iba keď si pýtajú povolenie od koordinátora, rozhodovacie postupy sú prísne dodržiavané atď. V momente, ako majú členovia tímu pocit, že sú schopní s týmito postupmi pracovať flexibilne, tím sa môže posunúť do ďalšej fázy: dávať si navzájom odozvu na správanie a rozprávať sa o pocitoch a emóciách. Koordinátor sa môže stiahnuť do úzadia. Ľudia už nepočúvajú preto, že musia, ale preto, že si navzájom dôverujú a rešpektujú svoje nápady, schopnosti, silné a slabé stránky. Tím sa oveľa viac zameriava na jednotlivých členov tímu. Skutočnosť, že odozva na správanie a rozprávanie o emóciách sa nachádzajú na samom vrchu pyramídy neznamená, že by to mal byť konečný cieľ každého tímu. Mnohé tímy však nie sú schopné sa do tejto fázy dopracovať.

To však neznamená, že ostatné prvky pyramídy nie sú dôležité, ale tímy, ktorých členovia sú

schopní si navzájom poskytnúť spätnú väzbu a diskutovať o pocitoch a emóciách, sú z dlhodobého hľadiska oveľa efektívnejšie.

Účinná tímová práca sa nedeje len tak

Rozvoj dobrej tímovej práce je potrebné podporovať. Nasledujúce body patria ku kľúčovým faktorom vysoko výkonných tímov.

Možno pomôže zopár pravidiel

V mládežníckej práci sú niektorí ľudia alergickí na presné pravidlá a chcú pracovať flexibilne a neformálne. Mať niekoľko jasných pravidiel však nie je na škodu vecí. Bez niektorých pravidiel sa veci rozpadnú a sklzánu do chaosu. Na začiatku tímovej práce je dôležité popremýšľať o niektorých spoločných pravidlách týkajúcich sa rozhodovania, zodpovednosti, komunikácie a času. Samozrejme, tieto pravidlá môžu byť zmenené podľa potrieb skupiny.

Rámec pre rozhodovanie

Projektový tím musí rozhodovať o množstve vecí. Nasledujúci rámec – „DECIDE (Rozhodni)“ – môže uľahčiť rozhodovanie o tom, ako pristupovať k problémom alebo ťažkým situáciám (je prevzatý z publikácie Sandy Adirondak: *Just about managing, effective managing for voluntary organisations and community groups*, 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 c Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council).

Rámec pre rozhodovanie: „DECIDE“ (Rozhodni)

D: DEFINE/DEFINUJ

- Definuj problém alebo situáciu a pridrižavaj sa definície. Nekomplikuj ju!
- Jasne urči, kto musí byť zapojený do procesu a akým spôsobom.
- Definuj časový rámec alebo konečný termín, aspoň pre predbežné rozhodnutie.
- Urči, aké informácie sú nevyhnutné na riešenie problému a kto ich dostane. Informácie zahŕňajú tak názory, ako aj fakty.
- Rob si zrozumiteľné poznámky o všetkom, čo bolo definované, a postaraj sa o to, aby všetky príslušné osoby dostali kópiu.

E: EXPLORE/PRESKÚMAJ

- Zbieraj informácie bez toho, aby si posudzoval kohokoľvek názor na problém alebo navrhované riešenie.

C: CLARIFY/VYSVETĽUJ

- Ubezpeč sa, že všetci ľudia zúčastnení na rozhodovaní pochopili potrebné informácie.

I: IDEAS/NÁPADY

- Premýšľaj o všetkých možných riešeniach, vážnych aj menej vážnych. Použi kreatívne metódy riešenia problémov, ako napríklad brainstorming alebo diskusie v malých skupinách.

D: DECISION/ROZHODNUTIE

- Zmier sa s tým, že žiadne riešenie alebo rozhodnutie neuspokojí každého; každé rozhodnutie bude nedokonalé a bude mať obmedzenia. Buď pripravený robiť kompromisy!
- Zhodnoť návrhy zrozumiteľne a rozvážne!
- Rozhoduj na základe hlasovania, ak je to tvoj spôsob rozhodovania, prípadne ak je to nevyhnutné alebo prijateľnejšie pre dosiahnutie dohody, ktorú budú všetci akceptovať.
- Over si, či je každý, kto sa podieľa na rozhodovaní, ochotný rozhodnutie akceptovať aj vtedy, ak s ním nesúhlasí. Ak to niekto nie je ochotný urobiť, rozhodni sa, či budeš pokračovať (a riskovať sabotáž), alebo celý proces zopakuješ.
- Objasni, kto sa postará o to, aby sa rozhodnutie realizovalo, prípadne aby sa riešenie zaviedlo do praxe, kedy sa to stane, akým spôsobom a kedy sa to bude hodnotiť.

E: EVALUATE/ZHODNOŤ

- Zhodnoť, či bol problém vyriešený úplne, alebo je potrebné sa niektorými jeho aspektmi ďalej zaoberať.

Práca s multikultúrnymi skupinami si vyžaduje multikultúrny tím

Keď hovoríme o multikultúrnych tímoch, mali by sme sa zamerať na to, ako tieto tímy môžu čo najlepšie spolupracovať, ako vyriešiť kultúrne odlišnosti, ako sa deliť o nádeje, hodnoty a predpoklady, aby sme vytvorili „pestrofarebný kabát“.

V skutočnosti je oveľa jednoduchšie o multikultúrnych tímoch písať a hovoriť, ako pracovať s takýmito tímami alebo v nich. Aby bol takýto tím efektívny, musí prekonať množstvo problémov. Nie je jednoduché vyrovnávať sa s odlišnosťami, prediskutovať odlišné hodnoty, zázemia atď.

Multikultúrne tímy: potenciál väčšej rozmanitosti

Vzhľadom na väčšiu zložitosť a zmeny v spoločnosti, a teda aj v mládežníckej práci, sa zdá byť očividné, že spájanie ľudí s odlišným kultúrnym zázemím zvýši kvalitu projektu.

Vzhľadom na zvyšujúci sa záujem o medzikultúrne aspekty v mládežníckych projektoch tieto kultúrne odlišnosti poskytujú širšiu škálu pohľadov a možností. *Kultúrne odlišnosti môžu prispieť aj k novému spôsobu nazerania na staré problémy, vytvoreniu možností na väčšiu kreativitu a inováciu* (Schneider a Barsoux, 1997).

Multikultúrne skupiny tiež môžu pomôcť minimalizovať riziko uniformity a nátlaku na prispôbenie sa, ktorý sa objavuje v skupinách zložených z veľkého počtu rovnako zmyšľajúcich jednotlivcov (Janis, 1972).

Výskum zameraný na výkonnosť tímov, realizovaný Meredith Belbinovou (Belbin, 1981), naznačuje, že tímy zložené z členov s rôznymi profilmi boli efektívnejšie ako tímy zložené z členov s podobným profilom.

Nedávny výskum okrem toho názorne ukázal, že multikultúrne tímy po stabilizácii fungovali pri identifikovaní problémových stanovísk a vytváraní alternatív lepšie ako tie monokultúrne.

Riadenie ľudí...
a tímová práca



• Tímy vítajú a využívajú rozmanitosť

Tímová práca nie je o tom, aby boli všetci rovnakí. Ľudia sa často pridávajú k projektu, pretože majú radi ľudí alebo sa s nimi stotožňujú. Toto je síce nevyhnutné, ale po prekročení istej hranice to môže viesť k vytvoreniu dojmu do seba zahľadenej „záujmovej skupiny“. **Dobré tímy sa spoločne zaviazujú k vízií projektu a jeho hodnotám, ale sú zložené z ľudí s rôznymi zručnosťami, zázemím a skúsenosťami. Dobrá tímová práca nie je o tom, že všetci premýšľajú a konajú vždy rovnako.**

• Tímy musia poznať a využívať zručnosti každého člena

Užitočným nástrojom na rozvíjanie tímu je navzájom sa informovať o svojich zručnostiach, skúsenostiach a kontaktoch. Nebudte príliš skromní! Môže to byť nesmierne dôležité, pretože to môže pomôcť vyniesť na svetlo doteraz neznáme zdroje a identifikovať medzery, ktoré bude musieť projekt zaplniť.

• Veľkosť tímu je dôležitá

Výskum efektívnej tímovej práce naznačuje, že pre skupinu pozostávajúcu z viac ako 15 ľudí je ťažké fungovať ako tím. Je oveľa ťažšie komunikovať, deliť sa o zodpovednosť, rozhodovať, cítiť sa akceptovaný atď. Je ťažšie dohodnúť sa na spôsobe práce.

• Záväzok a angažovanosť

Všetci členovia tímu rozumejú cieľom a sú rozhodnutí ich dosiahnuť. Každý pociťuje vysokú mieru záujmu o formulovanie úloh a ich realizáciu.

• Atmosféra pohodlia a dôvery je nevyhnutná

Tím vytvára atmosféru, v ktorej sa ľudia cítia uvoľnene a neformálne. Ak v ňom vládne skutočná dôvera, ľudia sú ochotní aj riskovať. Členovia tímu sú ohľaduplní k potrebám druhých.

• Riadenie konfliktov

Konflikty a nedorozumenia sú považované za prirodzené a riešiteľné. Dôraz je na ich vyjasnení, nie na osobnostiach.

Problémom ostáva, „ako ich stabilizovať“ alebo ako nájsť spoločnú reč. Rozmanité skupiny musia čeliť odlišnostiam v postojoch, hodnotách, konaní, zázemí, očakávaniach a dokonca aj v jazyku.

Špecifiká a nástrahy, ktorým čelia multikultúrne tímy

Rôzne očakávania týkajúce sa fungovania tímu

Aby boli tímy efektívne, musia vyriešiť problémy s vnútornou integráciou, čo znamená vytvoriť stratégie na splnenie hlavnej úlohy tímu, t. j. stratégie spoločnej práce. Ak členovia tímu vychádzajú z odlišných kultúrnych predpokladov o fungovaní tímu, táto úloha je o to ťažšia.

Aby tímy mohli dospieť k efektívnym riešeniam v medzinárodnom kontexte, musia pochopiť dopad kultúry na výkonnosť tímu.

„Aby mohli multikultúrne tímy splniť svoj sľub lepšej výkonnosti prostredníctvom rozmanitosti, musia si vytvoriť kultúrne primerané stratégie riešenia úloh a zvládnutia celého procesu“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Multikultúrne tímy musia byť ochotné identifikovať a prediskutovať rozdiely v očakávaniach týkajúcich sa stratégie plnenia úloh a procesu interakcie. Zámerom nie je neutralizovať odlišnosti, ale budovať na nich. Ak odlišnosti nie sú rozpoznané, nemôžu byť ocenené alebo využité, a ak predstierame, že neexistujú, môžu sa stať hendikepom.

„Prísľub multikultúrnych tímov spočíva vo využití odlišností, nie iba v ich akceptovaní“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Neschopnosť vyriešiť otázku kultúrnych odlišností a dohodnúť sa na úlohách a postupe môže sabotovať celé úsilie skupiny. Mnohé novovytvorené tímy sa pustia okamžite do diskusie. Tieto tímy nevenujú dost času premýšľaniu o procese interakcie: aké vzory alebo štýly komunikácie sú potrebné, ako sú vybudované vzťahy, ako sa bude rozhodovať, aké majú ľudia zázemie... *zanedbaním riešenia týchto odlišností si tímy odkladajú problémy na neskôr.*

Otvorená diskusia o kultúrnych odlišnostiach

Kultúrne odlišnosti sú vyjadrené v rozličných očakávaniach týkajúcich sa účelu tímu a jeho fungovania. Kým niektoré očakávania sa týkajú výsledku (aké sú ciele, potrebujeme jasné ciele,

Riadenie ľudí...
a tímová práca



musíme strácať čas ich prediskutovávaním), iné sa týkajú postupov (ako je štruktúrovaná úloha, kto bude robiť čo a kedy, ako sa bude rozhodovať). Očakávania sa týkajú aj ľudskej (proces) stránky tímovej práce – budovanie tímu, jazyk, participácia, spôsob riešenia konfliktov, ako sa cítime v tíme. Tieto očakávania musia byť prediskutované ešte predtým, ako sa tím vrhne do plnenia úloh. To neznamená, že tím musí nájsť odpovede na všetky tieto otázky, ale že niektoré rôzne očakávania budú vyslovené a členovia tímu s nimi budú oboznámení.

Účelom tejto prebiehajúcej diskusie je vypracovať spoločnú stratégiu tímovej spolupráce. Poskytuje možnosť pomenovať kultúrne odlišnosti a prediskutovať ich, nie ich ignorovať a dúfať, že zmiznú. „*Tým, že sa budeme o kultúrnych odlišnostiach otvorene rozprávať, a nie ich ignorovať, môžeme predvídať a riešiť potenciálne problémy, a na svetlo môžu vyjsť potenciálne možnosti*“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Pre multikultúrny tím je dôležité:

- stanoviť si spoločný cieľ;
- stanoviť konkrétne ciele, ako spoločne pracovať;
- vytvoriť stratégie úloh a postupov;
- zhodnotiť výkon tímu a poskytnúť spätnú väzbu.



Návrhy, ako lepšie pracovať v multikultúrnych tímoch

„Diskusia o kultúrnych odlišnostiach však môže byť pre tím veľmi riskantná, pretože odkryje všetky druhy hodnotami zaťažených preferencií a predsudkov. Vyžaduje si to vysokú mieru citlivosti, dôvery a skutočného odhodlania k integrácii. Odlišnosti je potrebné identifikovať, prediskutovať a podeliť sa o ne, nie sa im prispôbiť, prevziať ich alebo ignorovať.“

Niekedy to znamená, že ak sú tieto odlišnosti skutočne integrované, každý sa nakoniec cíti trochu nesvoj, pretože sa musí vzdať svojich predpokladov považovaných za samozrejmosť. Veľmi výkonné multikultúrne tímy sú však tie, ktoré risknú identifikáciu svojich odlišností, aby mohli vytvo-

riť ešte komplikovanejšiu a pestrejšiu schému interakcie... Potenciál multikultúrnych tímov spočíva vo využití týchto odlišností, nie iba v ich tolerovaní“ (Schneider a Barsoux, 1997).

Je úplne samozrejmé, že začínajúci tím nemôže od samého začiatku spĺňať všetky tieto podmienky, ale je dôležité, aby sa od samého začiatku snažil vytvoriť otvorenú a zdvorilú atmosféru, v ktorej je možné diskutovať o odlišnostiach. Ponúkame niekoľko návrhov, ako pracovať s medzikultúrnymi problémami v tímoch:

Vytvorte zmysel pre účel: skôr ako sa vrhnete do plnenia úloh, nájdite si čas na prediskutovanie niektorých základných otázok na rôznych úrovniach:

- **Výsledok práce:** Aké sú naše ciele? Súhlasíme s týmito cieľmi? Nakoľko zrozumiteľné musia byť ciele?
- **Postupy:** Potrebujeme na organizovanie tímovej práce jasné postupy? Ktoré postupy potrebujeme? Mal by byť pridelený koordinátor? Ako bude rozdelená práca? Čo je možné urobiť spolu? Čo zvlášť? Ako budeme rozhodovať? Ako by mal byť organizovaný čas? Potrebujeme program? Kto čo robí? Kto je zodpovedný za čo?
- **Proces (ľudia):** Ako môžeme zabezpečiť participáciu všetkých členov? Ako môžeme zabezpečiť, aby sa každý v tíme cítil dobre? Je to pre tím dôležité? Ako riešime konflikty? Ako organizujeme priebežné hodnotenie?

Urobte si čas, aby ste sa navzájom spoznali. Obzvlášť v multikultúrnych tímoch je dôležité urobiť si čas na lepšie vzájomné spoznanie predtým, ako sa vrhneme do plnenia úloh. Lepšie sa navzájom spoznať neznamená formálne uviesť meno, zamestnanie, hobby. Pokúste sa jeden od druhého zistiť viac o svojom zázemí, o názoroch na tímovú prácu, na projekt, o predchádzajúcich skúsenostiach s pracovnými tímami. Nemusí to byť formálne, môžete si zájsť aj na drink. Vybudovanie tímu istý čas trvá a neformálne stretnutia sú niekedy hodnotnejšie ako oficiálny pracovný čas.

Tolerujte odlišnosti: Efektívne pracovať v tíme neznamená, že musíme vždy súhlasiť. Diskusie

Riadenie ľudí...
a tímová práca



Riadenie ľudí...
a tímová práca



sú zdravé a pomáhajú tímu napredovať. Dôležitá je snaha motivovať ľudí, aby prispeli k tímovej práci. Vzhľadom na rozdiely vo vnímaní tímovej práce, v jazykových schopnostiach členov tímu a v spôsobe používania jazyka si úsilie podnietiť participáciu vyžaduje špeciálnu pozornosť. Ubezpečenie sa, že všetci členovia tímu sú vypočutí, že ich názory sú primerane zvážené, si vyžaduje citlivosť a odvahu. Je to však nevyhnutné pre identifikáciu a konfrontáciu skrytých odlišností a predsudkov, ktoré by mohli vylučovať niektorých členov tímu. Pomôcť by mohlo obmedzenie dominantných členov tímu a povzbudenie tých nesmelších.

Kultúrne odlišnosti sú niekedy interpretované ako „problémy osobnosti“: člen tímu môže byť považovaný za komplikovaného alebo sabotujúceho skupinové úsilie (pravdepodobne preto, že je zvyčajne ticho alebo energicky obhajuje svoje názory), hoci on iba reaguje na rozdielne kultúrne normy. S takouto osobou sa potom jedná, akoby bola nenormálna, ostatní ju ignorujú a tlačia na ňu, aby sa prispôbila. Prispôbením sa však stráca svoj potenciálny prínos. Navyše, obviňovaním jednotlivca sa vyhýbame obviňovaniu situácie, v ktorej dominantná kultúra tímovej práce alebo spôsob komunikácie odrádzajú niektorých členov tímu od participácie.

Zmysluplná participácia neznamená, že všetci musia rozprávať rovnako dlho. Osoba môže niečo povedať iba príležitostne a napriek tomu pravidelne prispieva dôležitým vkladom. Zmysluplná participácia znamená, že každý pomáha tímu napredovať svojím vlastným spôsobom. Multikultúrne tímy by nemali spadnúť do pasce vynucovania si príspevkov (Schneider a Barsoux, 1997).

- Pred začatím práce, prípadne aj počas práce, môže tím zdefinovať význam slova „zmysluplná participácia“, ako aj spôsoby, ako ju dosiahnuť.
- Stretnutia môžu byť štruktúrované tak, aby ľudia mali viac príležitostí sa vyjadriť:
 - osoby pracujúce v menších skupinách, ktoré spoločne dávajú dokopy výsledky;
 - osoby, ktoré si najskôr vypočujú názory ostatných a až potom sa zapoja do diskusie;
 - osoby, ktoré nechajú všetkým čas, aby si ich názory zapísali;
 - osoby, ktoré vyvesia dva plagáty – za a proti; každý napíše svoje nápady na obidva plagáty a potom nasleduje diskusia;

- osoby, ktoré sa snažia preskúmať skrytý význam správania. Prečo je niekto stále ticho? Prečo niekto zásadne nesúhlasí?

Problematika jazyka

Spôsob, akým tímy „hovoria“, vytvára myšlienky a pocity, zlepšuje alebo zhoršuje vzťahy, riešenie problémov a vzdelávanie. „Tímová reč“ tiež prezrádza, ako sú riešené otázky identity, vzájomnej závislosti, moci, spoločenského odstupu a konfliktov. Z tohto dôvodu sú rozhodnutia týkajúce sa jazyka a komunikácie nesmierne dôležité pre schopnosť dohodnúť sa na stratégii spoločnej práce.

Výber jazyka v multikultúrnych tímoch má pre členov tímu množstvo následkov. Tí, ktorí nehovoria tak dobre jazykom používaným v tíme, sú istým spôsobom znevýhodnení. Je oveľa ťažšie skočiť do reči, zapojiť sa do diskusie, ovplyvniť prácu.

Pre multikultúrne tímy je dôležité:

Niekoľko návrhov na vyriešenie jazykových problémov:

- pred začiatkom prever jazykové schopnosti členov tímu;
- rozprávaj pomaly;
- neboj sa kedykoľvek požiadať o vysvetlenie;
- veci názorne ukazuj pomocou tabule, kreslenia atď.;
- ak nie si schopný, prípadne si príliš frustrovaný, aby si sa vyjadril k veci vo vybranom jazyku, vždy môžeš prejsť do svojho rodného jazyka – samozrejme, ak to niekto môže preložiť;
- uvedom si, že máš veľkú silu, ak sa hovorí v tvojom rodnom jazyku, prípadne ak výborne ovládaš cudzí jazyk;
- rešpektuj pomalú reč cudzincov.

Nepretržité hodnotenie

Aby sa zabezpečila efektívnosť, tímy musia nepretržite hodnotiť svoj pokrok, a to tak z hľadiska úloh, ako aj postupu. Je potrebné poskytnúť príležitosti na to, aby členovia tímu začali ako tím rozmyšľať a vzdelávať sa. To si vyžaduje čas na zhodnotenie toho, ako tím a jeho členovia fungujú, ako spolu diskutujú a riešia potenciálne konflikty. Hoci to nie je ľahké v žiadnej kultúre, niektoré kultúry sú lepšie pripravené dávať a prijímať spätnú väzbu ako iné. V dôsledku toho je proces hodnotenia výkonnosti tímu potenciálne tenkým ľadom, a preto je potrebné

dohodnúť sa na spôsobe spätnej väzby a prediskutovať interakciu skupiny.

Záver

Úspešné multikultúrne tímy sú také, ktoré našli spôsoby začlenenia príspevku svojich členov a naučili sa nachádzať riešenia, ktoré pridávajú hodnotu *vdaka* rozmanitosti, nie napriek nej. Naučili sa tiež zabávať, vnímať objavovanie kultúrnych odlišností ako príležitosť na vzdelávanie sa a spoločný smiech (Schneider a Barsoux, 1997).

3.3.1.7 Priebežné monitorovanie a hodnotenie

Zákon projektového manažmentu č. 4

„Ak veci idú veľmi dobre, niečo sa určite pokazí. Keď sa zdá, že už nemôže byť horšie, bude. Ak sa zdá, že sa veci zlepšujú, niečo si prehliadol...
Murphy bol optimista!“

Plán projektu je odhad. Je ako cesta, ktorú si vyznačíš na mape – odchod z bodu A do bodu C, ale nesmieš sa zabudnúť zastaviť v bode B. Len čo sa vydáš na cestu, môže sa stať, že budeš musieť urobiť zmeny, zastávky navyše, ísť alternatívnymi cestami. Cieľ tvojej cesty je však rovnaký. Projektový manažment je veľmi podobný. So svojimi cieľmi v hlave budeš viesť svoj projekt okolo prekážok, nedostatkov, ambícií, ponúk, zmien atď.

Významom plánovania projektu je umožniť ti pochopiť, čo môžeš potrebovať zmeniť a prečo. Umožní ti udržať si kontrolu. Plán však nie je Písmo sväté, aby si ho dodržiaval riadok po riadku.

Ako viesť projekt cez všetky zmeny je do veľkej miery úlohou monitorovania a hodnotenia. Máme tendenciu robiť tieto veci inštinktívne: finančné odhady, platby, zmeny, úpravy a hodnotenia robíme ihneď a zvyčajne bez toho, aby sme ich tak nazvali. Projekt je nástroj, ktorý ti umožní robiť to vedome a premyslene. To je všetko.

Počas realizácie môžeš – a pravdepodobne by si aj mal – zvážiť použitie dvoch dôležitých nástrojov na riadenie realizácie projektu: monitorovanie a hodnotenie.

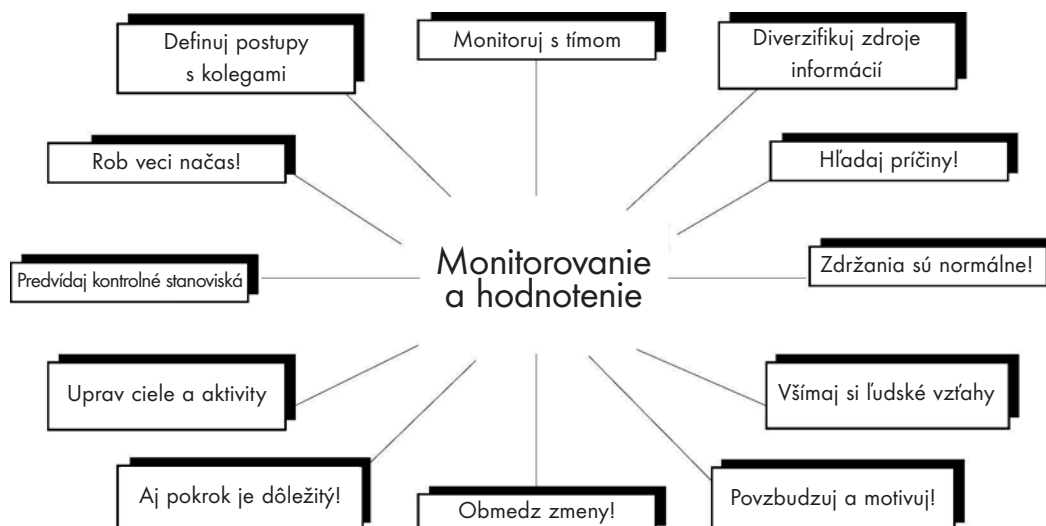
Monitorovanie

Zákon projektového manažmentu č. 5

„Projektové tímy preklínajú správy o pokroku, pretože jasne ukazujú nedostatok pokroku.“

Monitorovať znamená „pravidelne niečo preverovať, zaznamenávať, sledovať alebo kontrolovať“⁵. Ak to aplikujeme na projektový manažment, monitorovanie znamená sledovať pokrok projektu, realizácie plánu, riadenia zdrojov, overovanie, či sa všetko deje v rámci zámerov a cieľov projektu.

⁵ American Heritage Dictionary



Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Monitorovanie sa robí počas projektu, keď je ešte možné urobiť zmeny, zmeniť priebeh a prispôbiť projekt realite.

Hodnotenie znamená: (1) „určiť alebo stanoviť hodnotu niečoho“ alebo (2) „určiť význam, hodnotu alebo stav niečoho – zvyčajne dôkladným posúdením a štúdiom.“⁶ V projektovom manažmente hodnotenie znamená všímať si, čo sa deje, a prečo sa to deje. Neznamená to iba pozeranie na výsledky, ale tiež na postup, ktorý k nim viedol.

V tejto fáze máme záujem o pravidelné alebo predbežné hodnotenia. Záverečné hodnotenie bude predmetom nasledujúcej kapitoly.

Aby si využil celý potenciál monitorovania a hodnotenia, mal by si zvážiť:

Kontrolné stanoviská vo svojom pláne projektu. Aj monitorovanie treba naplánovať. Predvídať momenty, kedy budeš hodnotiť dosiahnutý pokrok. Môžeš to robiť buď pravidelne (napríklad každý mesiac), alebo po každej dôležitej aktivite (uvedomiť si dopad aktivít).

Zostav monitorovací tím. Projekt by si nemal monitorovať sám, konkrétne preto, že nebudeš schopný nadhľadu. Samozrejme, svoj tím musíš zapojiť do monitorovania, ale zväž aj zapojenie iných ľudí z organizácie, ktorí sa priamo nepodieľajú na projekte. V niektorých prípadoch by mohlo byť rozumné zapojiť ľudí, ktorí nemajú vôbec nič spoločné s riadením projektu: sponzorov, užívateľov, odborníkov.

Sleduj výsledky. Najlepším spôsobom, ako zabezpečiť pravidelné a užitočné hodnotenie, je nechať si čas na zaznamenanie všetkého, čo sa podarilo dosiahnuť. Znamená to tiež spísať ciele každej aktivity a pýtať sa ľudí, čo si myslia o tom, čo sa podarilo dosiahnuť.

Diverzifikuj zdroje informácií. Rovnako ako je prospešné zapojiť ľudí zvonka do monitorovania projektu, je prospešné zapojiť ostatných ľudí aj do poskytovania informácií a názorov na priebeh projektu. Najlepšie je začať s užívateľmi a samotnými mladými ľuďmi. Na hodnotení by sa však mala podieľať aj verejnosť a partneri jednotlivých aktivít (toto si nevyžaduje obrovské

papierovačky). Týmto si zabezpečíš objektívnejší zdroj informácií a motivuješ ľudí, aby sa aj naďalej angažovali v projekte.

Zapoj kolegov do definovania cieľov a postupov. Každá aktivita má svoje vlastné špecifické ciele a ty môžeš stanoviť špecifické postupy (napríklad na nábor zamestnancov, zber informácií, finančný manažment atď.) na ich zhodnotenie; mali by byť zrozumiteľné a pre každého pochopiteľné.

Pozmeň ciele a aktivity. Ak plán nezodpovedá realite, zmeň plán, neočakávaj, že realita sa zmení sama od seba. Zvyčajne je to iba záležitosť reorganizácie časového rozvrhu alebo zmeny aktivít. V niektorých prípadoch však môžeš prehodnotiť aj ciele.

Zmeň iba to, čo vyžaduje zmenu. Neváhaj upraviť a zmeniť to, čo vyžaduje zmenu. Nehrň sa však zmeniť úplne všetko iba preto, že niektoré veci nefungujú tak, ako si očakával. Príliš veľké množstvo zmien môže ľudí demotivovať a zmiasť.

Zákon projektového manažmentu č. 6

„Žiadny systém nie je úplne dokonalý. Pokusy vychytať všetky muchy systému nevyhnutne vedú k novým muchám, ktoré je ešte ťažšie odhaliť.“

Hľadaj príčiny a vzory. Pokús sa zistiť, čo môže potrebovať zmenu. Bolo to úplne zlé plánovanie? Bol to nedostatok prostriedkov, názorov alebo...? Tieto zistenia ti pomôžu sústrediť sa na oblasti, v ktorých je potrebná zmena alebo zlepšenie.

Zdržania sú normálne. Najmä ak je projekt v danej oblasti alebo sfére prvý, je bežné, že na to, aby veci začali fungovať, je potrebný dostatok času. Over si, či treba urobiť zmeny v postupoch, metódach, organizácii alebo v samotnom projekte!

Oceňuj a motivuj. Monitorovanie a hodnotenie nie je iba o tom, čo nefunguje. Je aj o zaznamenávaní pokroku a jeho ocenení. Týmto spôsobom môžeš udržať motiváciu svojich kolegov a partnerov, ako aj ich prístupnosť zmenám a úpravám.

⁶ Webster English Dictionary

Ľudské vzťahy sú tiež výsledky! Pozorovaním postupu práce a riadenia projektu sa môžeš ty aj tvoji kolegovia o manažmente veľa naučiť. V mnohých smeroch je proces realizácie projektu sám osebe projektom. Nerátajú sa iba výsledky, ale aj vzťahy s ľuďmi a ich vývin. Projekt je iba nástroj, často si nezaslúži, aby si preň všetko obetoval. Pomôž ľuďom, aby sa z neho poučili.

Rob veci načas. Ubezpeč sa, že hodnotenie a monitorovanie sa robia v príslušnom časovom rozpätí, takže môžu byť užitočné. Mali by slúžiť na zdokonaľovanie a úpravy, nie iba na zaznamenávanie toho, čo sa stalo.

Zákon projektového manažmentu č. 7

„Ak je možné voľne meniť obsah projektu, miera zmeny nepresiahne mieru pokroku.“

ÁNO:

- Nechaj výsledkom čas, kým sa prejavia.
- Osvoj si otvorený prístup k skutočnosti.
- Oceň aj výsledky, ktoré neboli plánované.
- Zohľadni finančný manažment projektu.
- Oceň názory mladých ľudí a ich príspevok k hodnoteniu.
- Hľadaj spojencov vo svojom monitorovaní tíme, aby sa veci zlepšovali.

NIE:

- Neboj sa odporu.
- Neodkladaj potrebné rozhodnutia.
- Nesprávaj sa ako jediný vlastník projektu.
- Nenechaj si od ostatných rozkazovať, čo by si mal urobiť.
- Nepodceňuj riziko finančných problémov.
- Nenechaj sa stiahnuť pesimizmom!

Čo napísať do formulára žiadosti

Niektorí sponzori a inštitúcie budú chcieť vedieť, kto tvorí tím zodpovedný za projekt, akú majú jeho členovia kvalifikáciu (niekedy je potrebné odovzdať životopisy), ako bude projekt hodnotený a kedy.

Predovšetkým v prípade vyšších finančných príspevkov budú chcieť sponzori monitorovať hodnotenie projektu, a preto budú pred uvoľnením ďalšej platby vyžadovať predbežné správy.

Z týchto dôvodov ber riadenie projektu a jeho monitorovanie vážne! Pamätaj, že sponzori často ani nechcú kontrolovať tvoj projekt, ale chcú sa ubezpečiť, že ich peniaze budú použité na tie najlepšie účely, a chcú si byť istí, že tieto účely dosiahneš.

Aj v prípade, že sa to od teba priamo nevyžaduje, ale ty máš pocit, že je to dôležité, uveď podrobnosti o všetkých spôsoboch monitorovania projektu.

Ak je to možné, pozvi sponzorov, aby sa pridali k monitorovaciemu tímu, prípadne im daj najavo, že si pripravený prediskutovať s nimi pokrok projektu.



Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie





Späť do Ban Uppa!

Pre: Robert P., Markka Z., Rosita L. (Ban Uppa!), John A. (Banvillská mestská rada, oddelenie pre mládež); Fabbio K. (koordinátor školských akcií); Mario P. a Raisa X. (skupinoví vedúci).

Milí priatelia,

v prílohe nájdete program nášho ďalšieho stretnutia, ktoré sa bude konať v sobotu popoludní. Možno už viete, že sme narazili na problémy pri organizovaní športových hier. Musíme sa rozhodnúť, či ich zrušíme, alebo presunieme na iný termín. Čo je však pozitívne, odkedy je výmena mládeže realizovateľná, aktivity sa rozbehli veľmi dobre. Mladí ľudia sú veľmi aktívni v jej príprave. Vyskytli sa aj prípady závidy zo strany ostatných (samozrejme tých, ktorí na začiatku neprejavili záujem), ale môžeme to využiť ako faktor na rozbehnutie niektorých aktivít práve s nimi. Musíme najať projektového asistenta, ktorý bude mať na starosti financie a pomôže na sekretariáte. Možno vás bude zaujímať, že polícia nás telefonicky aj písomne pozvala na stretnutie, aby sme našli spôsoby, ako „môžeme spolupracovať v obojstrannom záujme“. Začína to byť naozaj zaujímavé!

Musíme prediskutovať množstvo vecí. Momentálne pripravujeme stručné správy a snažíme sa dokončiť predbežné účtovníctvo.

V každom prípade vám prajeme krásny deň. Prosíme vás, aby ste nemeškali. Ak nikto nemá nič proti, môžeme ísť na spoločný obed.

S pozdravom

Dali a Matto

Program

- Spätná väzba z výmen mládeže
- Príprava kampane o drogách
- Pokračovanie tréningov lídrov
- Podporné opatrenia pre dobrovoľníkov
- Rozpočtové správy a analýzy
- Spätná väzba z tlače
- Alternatívne športové hry
- Spolupráca s políciou
- Prijatie projektového asistenta
- Iné aktivity

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



3.4 Hodnotenie projektu

S blížiacim sa záverom plánu aktivít sa projekt posúva k svojmu ukončeniu. Predtým, ako ho oficiálne „uzavrieš“⁷, je však potrebné urobiť hodnotenie. Hodnotenie označuje koniec projektu definovaním časového rámca. Pamätaj: projekt musí mať začiatok a koniec.

Pravdu povediac, koniec projektu so sebou zvyčajne prináša nový projekt alebo dokonca pokračovanie toho predchádzajúceho. Hodnotenie by malo v skutočnosti zvážiť pokračovanie projektu.

Záverečné hodnotenie môžeme opísať ako proces zbierania informácií a stanovovania kritérií, ktorý vedie k:

- hodnoteniu toho, čo sa podarilo dosiahnuť;
- vysvetleniu, ako sa to stalo;
- lepšiemu plánovaniu ďalších projektov.

Hodnotenie sa líši od odôvodňovania spôsobu využitia finančných prostriedkov, od politiky PR, od stratégií získavania finančných prostriedkov, ako aj od hľadania ospravedlnení za vlastné nedostatky. Veľmi často sa však zamieňa práve za tieto veci, pretože s nimi súvisí.

Hodnotenie je silný nástroj na plánovanie, a najmä zlepšovanie našich schopností, projektov a aktivít. Malo by byť tiež chápané ako základný nástroj procesu zameraného na spoločenskú zmenu, pretože jeho hlavnou silou je, že nás pripravuje na to, aby sme robili veci lepšie ako v minulosti. Vo všeobecnosti by sme mali hodnotenie urobiť preto, že:

- sa chceme ďalej vzdelávať a rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti;
- si chceme overiť, čo sa podarilo dosiahnuť v dôsledku nášho snaženia a podniknutých krokov;
- si chceme overiť, nakoľko sme efektívni;
- chceme vidieť, kde sa môžeme zlepšiť;
- chceme angažovať ľudí, aby sa vzdelávali, prípadne ich zapojiť do procesu rozvoja;

⁷ Formálne, pretože niektoré aktivity môžu stále prebiehať. Bez ohľadu na to, projekt musí mať koniec.

Hodnotenie však môže byť aj komplikované a hrôzu naháňajúce, a to vtedy:

- ak sme nútení ho urobiť;
- ak sa obávame výsledkov, ku ktorým by mohlo dospieť;
- ak nevieme, ako ho správne vypracovať;
- ak vieme, že s výsledkami sa nič nebude robiť, že sa nič nezmení.

Záverečné hodnotenie projektu by malo obsahovať:

- dosiahnuté výsledky;
- splnené ciele;
- finančný manažment;
- dopad na organizáciu;
- postup.

Hodnotenie výsledkov

Teraz rekapitulujeme, čo sa podarilo dosiahnuť v priebehu celého projektu, priamo aj nepriamo. Mali by sme zhodnotiť dosiahnuté výsledky (na všetkých úrovniach), odlíšiť tie, ktoré boli plánované, od tých, ktoré plánované neboli, ale stali sa. Samozrejme, dôležité bude určiť alebo posúdiť, do akej miery sú tieto výsledky dôsledkom projektu (alebo by boli dosiahnuté aj tak?).

Pod výsledkami rozumieme zmeny spoločenskej reality, ktoré sme plánovali docieľiť, ale tiež zmeny ľudí (spoločenské a vzdelávacie procesy), organizácií a partnerstiev, vzťahov v komunite atď.

Hodnotenie cieľov

Prírodným dôsledkom záverečného hodnotenia bude konfrontácia výsledkov s pôvodnými cieľmi za predpokladu, že tieto boli konkrétne a posúdateľné. Čím boli ciele konkrétnejšie, tým bude jednoduchšie ich zhodnotiť. Hodnotenie sa zameria skôr na mieru, do akej sa ich podarilo splniť, ako na ich ohodnotenie typu dosiahnuté/nedosiahnuté. Mnohé vzdelávacie ciele je ťažké zhodnotiť, pretože sa ťažko kvantifikujú, merajú a dokonca aj hodnotia. Preto je vo fáze vypracúvania projektu dôležité zadefinovať aspoň niektoré merateľné ciele. Tie ti pri prezentácii hodnotenia poskytnú aspoň nejaké číselné údaje, ktoré podpora tvoje kvalitatívne hodnotenie.

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Hodnotenie finančného manažmentu

Hodnotenie finančného manažmentu je dôležité pri každom projekte, a to nielen preto, že zvyčajne budeš musieť odovzdať finančnú správu tvojim sponzorom, organizácii atď. Viac ako na zistenie rozsahu deficitu v rozpočte (ak nejaký existuje) je totiž správa dobrá na overenie, či má organizácia nové zdroje financovania, kam išlo najviac peňazí a pod. A tiež je užitočné preskúmať, ako mohli byť niektoré finančné prostriedky alebo zdroje použité inak.

Hodnotenie dopadu na organizáciu

Je zaujímavé hodnotiť dopad na organizáciu v prípade projektov, ktoré predstavujú významnú inováciu. Dopad na organizáciu sa môže prejavovať vo forme nových skúseností a odborných znalostí, nových členov, nových partnerstiev, zvýšenej reputácie, dodatočných zdrojov, schopnosti priťahovať nových ľudí atď.

Hodnotenie priebehu

Výsledkami nie sú iba hmatateľné aspekty. Môže tiež ísť o výsledky vzdelávania, skúsenosti nabyvané v konkrétnej oblasti. Aby sme ich vôbec zaregistrovali a porozumeli im, je potrebné, aby bol proces, ktorým ľudia prešli pri plánovaní a riadení projektu, zhodnotený. Čo by sa dalo urobiť inak? Čo by sa dalo naučiť o plánovaní a riadení projektu? Čo by sa mohli ľudia naučiť z priebehu realizácie projektu?

3.4.1 Príprava a vypracovanie hodnotenia

Úspech hodnotenia v akejkoľvek forme závisí od troch základných podmienok:

Čas

Každý projekt musí mať začiatok a koniec a musí pamätať na hodnotenie. To neznamená, že projekt musí byť prerušený, ale že by mali byť určené body na „prestávku a pohľad späť“. Platí to tak pre záverečné hodnotenie, ako aj pre predbežné hodnotenia. Neprimeraný časový manažment bude viesť k nemožnosti urobiť v dôležitých momentoch zmeny v projekte, prípadne k strate kontroly nad procesom hodnotenia

a účelom. Hodnotenie musí byť pripravené načas, aby zachytilo dôležité informácie a údaje.

Dobré definovanie cieľov

Definovanie konkrétnych cieľov (a schopnosť odlíšiť ich od všeobecných zámerov) je jedným z najdôležitejších krokov pri definovaní projektu a vypracúvaní hodnotenia. Nedostatočná zrozumiteľnosť cieľov so sebou vždy prináša stratu kontroly nad projektom čo sa týka jeho vzdelávacieho a praktického rozmeru, pretože konečným výsledkom bude zmätok medzi dosiahnutými výsledkami a plánovanými cieľmi. Cieľe môžu byť (a mali by byť) zmenené, konkrétne v dôsledku predbežného hodnotenia. Mali by však byť vždy čo najzrozumiteľnejšie, mali by byť zapísané a všetkým, ktorí sa podieľajú na projekte, by mali byť jasné.

Dobré plánovanie hodnotenia

Hodnotenie je jednoduché, ale môže byť ešte jednoduchšie a efektívnejšie, ak sa plánuje od samého začiatku. Plánovanie nemusí v skutočnosti znamenať jeho prípravu, ale aspoň vedomie, že hodnotenia budú potrebné a že treba získať potrebné informácie. Niektoré z týchto informácií je vlastne možné získať iba na začiatku projektu (ak realizujeme projekt zameraný na gramotnosť, na začiatku projektu je užitočné/nevyhnutné poznať úroveň gramotnosti cieľovej skupiny).

Záver hodnotenia by sa mali použiť pri rozhodovaní o pokračovaní projektu. Aby sme náš príklad ukončili, projekt zvyšovania informovanosti o drogách bol veľmi úspešný (užívanie drog mladistvými sa znížilo na polovicu), ale teraz si uvedomujeme, že je tu potreba poskytnúť mladým ľuďom možnosti, ako tráviť svoj voľný čas inak, že lídri riadiacich skupín potrebujú pomoc pri svojich projektoch, prípadne že projekt musí pokračovať v konkrétnej mestskej časti.

3.4.2 Hodnotenie a plánovanie projektu

Jednou z hlavných úloh hodnotenia v procese plánovania a realizácie projektu je, aby sme si uvedomili relevantnosť a adekvátnosť projektu

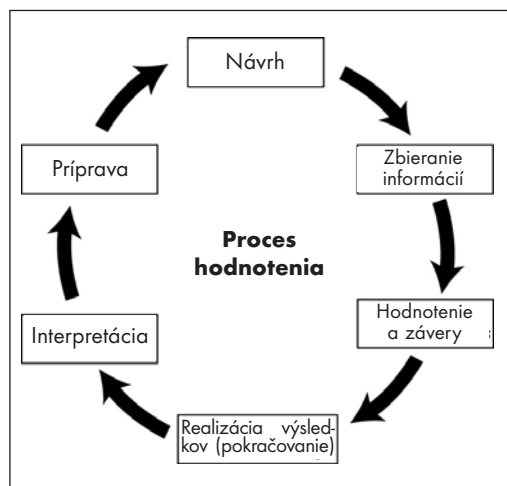


a aktivít pre spoločenské potreby, na základe ktorých boli stanovené ciele projektu.

Prirodzeným dôsledkom záverečného hodnotenia bude konfrontácia výsledkov s pôvodnými cieľmi, ale *tiež* s dôvodmi, ktoré projekt podnietili (sociálne, inštitucionálne, osobné), aby sme mohli vyvodiť relevantné závery (spoločenská realita sa zmenila, problémy pretrvávajú a projekt musí byť predĺžený, moja motivácia sa zvýšila atď.). Je to práve výsledok tejto analýzy, ktorý by mal určiť pokračovanie projektu (jeho základné črty, formu, rozsah atď.).

3.4.3 Plánovanie hodnotenia

Hodnotenie je možné naplánovať rovnako ako projekt: určíme si ciele, pracovné metódy, akčný plán atď. Nasledujúci obrázok⁸ znázorňuje niektoré kroky procesu hodnotenia. Hodnotenia nie sú vždy plánované alebo realizované týmto spôsobom (a nemusia byť), ale tieto prvky by mali byť implicitne vždy prítomné.



Príprava

Príprava hodnotenia znamená predovšetkým stanovenie zámerov a účelu: Prečo je hodnotenie potrebné? Kto ho potrebuje? Kto by mal byť zapojený do jeho vypracovania?

Návrh

Keď už presne vieme, aký je účel hodnotenia, musíme si zdefinovať jeho ciele, konkrétne čo bude hodnotené (využitie zdrojov, vzdelávacie metódy, výsledky, dopad atď.). Tieto ciele určia ukazovatele alebo kritériá (kvalitatívne, kvantitatívne) a čas, kedy by sa hodnotenie malo začať.

Zbieranie informácií

Ukazovatele a kritériá sú stanovené, takže ďalším krokom je zbieranie potrebných informácií/údajov (koľko ľudí sa zúčastnilo, čo sa naučili, čo robili potom atď.). Kritériá a ciele určia spôsob zbierania informácií (písomné záznamy, rozhovory, počas projektu alebo po ňom atď.).

Interpretácia informácií

Čo znamenajú údaje a informácie, ktoré máme k dispozícii? Interpretácia, rovnako ako nasledujúce fázy, predstavuje najťažšiu výzvu hodnotenia: objektivnosť. Skutočnosť môže byť vždy interpretovaná rôznymi spôsobmi a ľudia môžu hodnotenie ovplyvniť vlastnými záujmami a obavami. Uvedomovanie si potreby byť objektívny je predsa len nutné.

Interpretácia môže byť jednoduchšia (a smerujúca k záverom), ak je informácie možné porovnať s inými skúsenosťami rovnakého charakteru.

Hodnotenie a závery

Hodnotenie je v podstate proces vyvodzovania príslušných záverov zo získaných informácií. Hľadá dôvod pre to, čo sa stalo, zdôrazňuje výsledky a dáva ich do súvislosti s pôvodnými zámermi a cieľmi projektu.

Realizácia výsledkov

Všetky informácie a z nich vyvedené závery sú svojím spôsobom úplne bezvýznamné, ak sa s nimi nič neurobí. Funkcia hodnotenia sa z hľadiska spoločenskej zmeny stráca, ak neexistuje túžba po zmene, chuť uznať výsledky hodnotenia atď. Existuje množstvo zdrojov odmietania zmeny (inštitucionálne, osobné, politické atď.). Je možné ich obmedziť objektivnosťou hodnotenia, ako aj v závislosti od toho, kto bol zapojený do jeho vypracovania.



⁸ Prevzaté z Warren Feek: *Working effectively*, 1988



Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



ÁNO:

- Zapoj do hodnotenia rôznych ľudí a ber ich vážne.
- Pozri sa na výsledky podobných projektov. Vidiš tam trendy alebo veci, ktoré je možné porovnať?
- Spomeň si na pôvodnú analýzu potrieb, pôvodné zámery a ciele.
- Pamätaj si, že nič také ako „objektívne“ hodnotenie neexistuje. Mieru subjektivity môžeš obmedziť (diverzifikáciou zdrojov a metód).
- Prejdi výsledky a dopady projektu s mladými ľuďmi. Týmto spôsobom im pomôžeš pochopiť zmenu v nich samých.
- Premýšľaj o hodnotení už počas plánovania a realizácie projektu (nie iba na samom konci)!
- Uveď možné názorové nezhody alebo rozdiely v otázkach, pri ktorých neexistujú jasné závery alebo údaje.
- Priprav sa na to, že budeš nesprávne pochopený!

NIE:

- Nenechaj sa odradiť negativizmom niektorých hodnotení. Maj na pamäti, že mnohí ľudia sú stále presvedčení, že hodnotenie má informovať o tom, čo nefungovalo a čo sa nepodarilo. Poctivosť neznamená nezdôrazniť pozitívne aspekty (najmä pre sponzorov).
- Nepoužívaj hodnotenie ako spôsob riešenia konfliktov (aj keď môže slúžiť ako východisko...).
- Necíť sa napadnutý, ak niektoré veci nejdú presne podľa plánu. Rešpektuj hodnotenie ostatných ľudí.
- Nenechaj si výsledky iba pre seba!
- Nezameriavaj sa na to, čo sa nedá zmeniť; sústreď sa na oblasti, kde je možná zmena.
- Nerob hodnotenie bez predchádzajúceho plánu.

Návrhy na tréning

Nasledujúce hodnotenie bolo vytvorené pre dlhodobý tréningový kurz „Participácia a občianstvo“. Používalo sa na prípravu účastníkov na hodnotenie svojich projektov.

Hodnotenie: sebareflexia

Tento zoznam otázok by ti mal pomôcť zhodnotiť rôzne aspekty plánovania, riadenia a hodnotenia tvojho projektu. Zoznam nie je kompletný a na otázky nemusíš odpovedať písomne. Ich cieľom je pomôcť ti pochopiť a spomenúť si, čo sa stalo s tvojím projektom/počas tvojho projektu a prečo, aby si bol lepšie pripravený vysvetliť to zvyšku skupiny a spoločne to s ňou zhodnotiť. Pokojne použi všetky poznámky, ktoré potrebuješ, prípadne môžeš pridať aj ďalšie prvky.

Moje doterajšie hodnotenie projektu...

1. Vzhľadom na plán projektu

Analýza spoločnosti

- Bola relevantná?
- Bola adekvátne?
- Čo bolo nové?
- Využili ju aj ostatní?
- Je ešte stále platná?
- Čo sa odvtedy zmenilo?

Poznámky:



Projekt a moja organizácia

- Prijala ho organizácia?
- Zapadol do jej programu aktivít?
- Na aké prekážky som narazil?
- Zapojili sa kolegovia? Kde a ako?
- S akým odporom som sa stretol?
- Prečo? Ako bol prekonaný?
- Kto boli moji spojenci? Čo mohli z projektu získať?

Poznámky:

Moja motivácia

- Splnila sa?
- Našiel som novú?
- Čo som získal?
- Urobil by som to znova?

Poznámky:

Spoločenské a vzdelávacie ciele

- Boli jasné a súdržné?
- Zhodovali sa s cieľmi mojich partnerov a cieľových skupín?
- Čo sa zmenilo?
- Ktorí iní ľudia sa zúčastnili na projekte?
- Čo sa naučili?

Poznámky:

Konkrétne ciele

- Boli konkrétne?
- Zmenili sa? A prečo?
- Čo sa podarilo dosiahnuť prostredníctvom projektu, čo by sa inak neurobilo?

Poznámky:

Časový plán môjho projektu

- Mohol som ho dodržať?
- Bol reálny?
- Ak sa zmenil, aké následky (pozitívne/negatívne) to malo?

Poznámky:

Program aktivít

- Bol reálny?
- Bola odozva/participácia taká, ako som si predstavoval?
- Kto ma podporoval?
- Bol participačný?
- Kde som našiel spojencov?

Poznámky:

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie





Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



2. Niekoľko slov o manažérskych schopnostiach...

Finančná stránka projektu...

- Bol to problém?
- Kto zaplatil projekt?
- Boli peniaze využité najlepším možným spôsobom?
- Koľko stál projekt?
- Využil som všetky možné kontakty a podporu, ktorú som predvídal?

Poznámky:

Tímový manažment

- Koho ďalšieho som zapojil do riadenia projektu?
- Kto iný sa angažoval?
- Mali jasné úlohy?
- Preveril som ich motiváciu a očakávania?
- Ako boli podporovaní?
- Ako boli vybraní alebo vyškolení?
- Ako boli odmenení?

Poznámky:

Ostatné zdroje...

- Aké ostatné zdroje, iné ako finančné, som mohol získať pre svoj projekt?
- Aké schopnosti som získal z projektu?
- Podarilo sa mi zapojiť komunitu alebo ostatné organizácie okolo mňa?
- Mohol by k projektu prispieť ešte niekto?

Poznámky:

3. Hodnotenie

- Aké hodnotenia som urobil počas projektu?
- Kto bol do nich zapojený, prípadne sa na nich podieľal?
- Aké závery z nich boli vyvodené?
- Kto ich vyvodil?
- Aké zmeny sa zrealizovali ako výsledok projektu?
- Hodnotil som projekt s mojimi kolegami?
- S lídrami mojej organizácie? S účastníkmi?
- S mojimi partnermi?

Poznámky:

4. Viac...

-
-
-
-



Čo napísať do formulára žiadosti

Nie všetky inštitúcie sa ťa vo formulári pýtajú, ako bude projekt hodnotený (niekedy ťa však požiadajú, aby si spôsob hodnotenie opísal v záverečnej správe). Stále viac organizácií a inštitúcií si začína uvedomovať dôležitosť primeraného a dôkladného hodnotenia. Obzvlášť pri projektoch s pevným rozsahom (časovým alebo finančným) budeš požadovaný nielen o monitorovanie a predbežné hodnotenia, ale aj o opis, ako zamýšľaš projekt hodnotiť, kto to urobí atď.

Často sa tiež pýtajú, aké kroky si predvídal pre hodnotenie pred začiatkom projektu. Ide o konkrétny príklad toho, koľko môže posudzovateľ projektu vedieť o hodnotení. Ak takýto formulár vyplňaš prvýkrát, nenechaj sa odradiť! V mnohých ohľadoch ťi šetrí čas, pretože ťa tlačia do niečoho, čo by si aj tak musel urobiť. Takže o tom popremýšľaj a zapíš to! Nevieš si rady? – Zavolaj priateľovi alebo niektorému zo svojich trénerov alebo poradcov. Nevzdávaj sa! Vždy sa objavia hlúpe otázky týkajúce sa hodnotenia, najmä prenosu do oblasti neformálneho vzdelávania. Netráp sa kvôli nim. Ak máš úplnú istotu, môžeš zdôvodniť, prečo otázky nemajú zmysel.

- Jednou z vecí, na ktoré pri vyplňaní formulára nesmieš zabudnúť, je uviesť, kto sa zúčastní na hodnotení, kedy a čo bude hodnotené. Niekedy je dôležité, kto bude robiť hodnotenie.
- Všimni si, že mnohí sponzori a inštitúcie akceptujú, že si do rozpočtu zahrnul aj náklady na hodnotenie (stretnutia, štúdie atď.), takže peniaze nie sú ospravedlnenie.
- Keďže prístup k hodnoteniu je vyjadrením prístupu k projektu a jeho hodnotám, niektoré formuláre sa ťa môžu priamo opýtať „ako budú do prípravy, realizácie a hodnotenia projektu zapojení mladí ľudia“. Neboj sa odpovedať.

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Späť do Ban Uppa!



Way Up! Hodnotiacia správa

Obsah	Strana
1. Účel tohto hodnotenia	5
2. Použitá metodológia	10
3. Vznik projektu	14
4. Zámery a ciele projektu	16
5. Hodnotenie podľa aktivít	18
6. Tímy	
7. Účastníci	
8. Odozvy z iných zdrojov	
9. Celkové dosiahnuté výsledky	32
- Týkajúce sa kriminality a participácie	
- Zvyšovania informovanosti o drogách	
- Alternatív zdravšieho životného štýlu	
- Projektov vedených mládežou	
- Partnerstva s partnerskými mestami	
- Viditeľnosti projektu	
- Nového názoru na Európu	
- Synergie medzi inštitúciami	
10. Dopad na Ban Uppa!	42
11. Riadenie a implementácia	44
12. Finančné prostriedky a podpora	48
13. Mediálne pokrytie a dopad	52
14. Závety a ďalšie vyžadované zmeny	56
15. Návrhy na pokračovanie	60
16. Poďakovanie	65

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



3.4.4 Dokončovanie a predkladanie správ

Zákon projektového manažmentu č. 8

„Projekty napredujú rýchlo, kým nie sú hotové na 90 %, a potom ostanú hotové na 90 % navždy.“

Keď sa tempo práce začne znižovať a miera administratívnej práce a papierovania zvyšovať, vyzerá to, akoby nám nejaká sila bránila dokončiť a uzavrieť projekt. V mnohých prípadoch však môže skutočnosť, že projekt nebol poriadne dokončený, zabrzdiť jeho výsledky. Pred uzavretím projektu musia byť zjednotené, zapísané alebo iným spôsobom zaznamenané výsledky hodnotenia. Často je potrebné vypra-

covať aj finančné správy, prípadne získať iné druhy správ a dokumentácie.

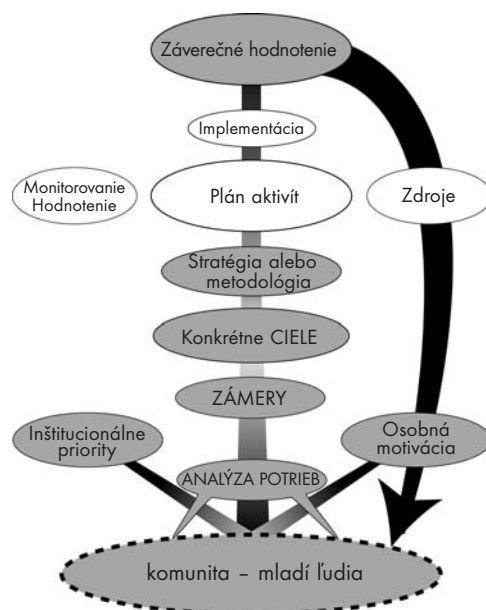
Na toto všetko musíme samozrejme myslieť pri plánovaní projektu. Jedným z najčastejších problémov pri plánovaní je skutočnosť, že zriedkakedy sa predvída čas (a zdroje) na dokončenie projektu. Výsledkom je nepríjemné nahromadenie práce, za ktorú sa nikto nechce cítiť zodpovedný.

Takže keď plánuješ projekt, zväz započítanie času a ľudí na:

- záverečné zúčtovanie a vypracovanie finančných správ;
- napísanie správ a ich zaslanie donorum a sponzorom;
- poďakovanie partnerom, sponzorom a účastníkom;
- skompletizovanie dokumentácie projektu.

Čo napísať do formulára žiadosti

- Každá inštitúcia, ktorá projekt finančne podporuje, chce správu. Je férové, aby bola informovaná, ako boli použité jej peniaze, k akým výsledkom viedli atď. Niektoré inštitúcie zasielajú presné formuláre (viac-menej komplexné a podrobné), iné zašlú iba zoznam otázok, na ktoré je potrebné odpovedať.
- Bez ohľadu na to, ktorý prípad sa ňa týka, predtým, ako prijmeš grant, sa ubezpeč:
 - že vieš, aký druh správ a dokumentácie sa zaväzuješ predložiť (ak je to možné, prečítaj si to vopred);
 - že poznáš konečné termíny odovzdania správ a dokumentácie;
 - že poznáš formu správ a dokumentácie (a niekedy aj jazyk).
- V prípade finančných správ postupuj podobne. Ubezpeč sa, že tvoje účty sedia a sú správne. Často musíš predložiť aj kópie účtov za najdôležitejšie výdavky. Aj keď nemusíš, vždy si ved' finančnú dokumentáciu a doklady o výdavkoch za obdobie piatich až desiatich rokov, aby si bol pripravený na návštevu sponzorových auditorov.
- Dodržiavaj termíny odovzdania správ.
- Poďakuj sa za poskytnutú finančnú podporu, ale aj za dobrovoľnícku prácu a vecné dary.



ÁNO:

- Porad' sa s mladými ľuďmi – a tvojimi partnermi – o zmenách, ktoré navrhuješ v pokračovaní projektu.
- Pri vypracúvaní záverov a návrhov na pokračovanie zvaž rôzne alternatívy.
- Snaž sa zabezpečiť kontinuitu procesu iniciovaného tými istými ľuďmi.
- Ostaň realista, ale nie fatalista.
- Buď odvážny!

NIE:

- Nenechaj sa odradiť počiatočnými reakciami.
- Neostaň iba pri svojich návrhoch. Buď pripravený počúvať a zdokonaľovať ich.
- Nestav všetko na jednu kartu! (Maj v zálohe rôzne alternatívy.)
- Neignoruj spojenectvá, ktoré si vytvoril.
- Neočakávaj, že všetci budú rovnako nadšení ako ty!
- Nepôsob dojemom, že to robíš pre vlastný prospech.

Návrhy na tréning

Očakávanie možného pokračovania je zvyčajne znakom dobrého plánovania, keď predkladáš žiadosť o pôvodný projekt. Sponzori sú radi, ak vopred vedia, či je projekt, ktorý sa rozhodnú podporiť, udržateľný aj po jeho skončení, alebo či ide o jednorazovú akciu. Miera, do akej môžeš predvídať a pripravovať pokračovanie projektu, samozrejme závisí predovšetkým od jeho trvania.

Predkladaj predbežné hodnotenia alebo hodnotenia pokroku, aby si svojich sponzorov pripravil na potenciálne pokračovanie. Zapoj ich do hodnotenia, aby mali možnosť vyjadriť svoj názor a lepšie sa vžiť do reality projektu.

Aj vtedy, ak v čase predkladania žiadosti ešte nevieš, čo by mohlo byť obsahom pokračovania, môžeš aspoň naznačiť zmeny, ktoré projekt prinesie, a ako môžu ovplyvniť pokračovanie. Daj si pozor, aby si nevzbudil dojem, že o možnom pokračovaní budeš premýšľať až neskôr. Sponzori zvyčajne nie sú nadšení financovaním jednorazových aktivít alebo projektov. Sú radi, ak sa v projekte bude pokračovať aj naďalej (aj keď bez ich podpory).

Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Hodnotenie,
monitorovanie,
dokončovanie



Pokračovanie a správy

Hodnotenie predstavuje uzatvorenie cyklu projektu a v mnohých ohľadoch aj jeho koniec. Ako sme videli už skôr, hodnotenie musí viesť k záverom. Závety sa musia týkať jednotlivých etáp, rozmerov, cieľov a zámerov projektu. Musia zohľadniť aj zmeny, ktoré projekt priniesol, prípadne jeho dopad na komunitu alebo mladých ľudí.

- Priniesol projekt nejaké zmeny?
- Zmenila sa nejakým spôsobom situácia?
- Vyskytli sa v súčasnosti nové problémy?
- Čo potrebuje ďalší rozvoj a konsolidáciu?
- Aké zmeny je potrebné urobiť v spôsobe plánovania, riadenia a hodnotenia (nového) projektu?

vania, riadenia a hodnotenia (nového) projektu?

V mnohých ohľadoch je to práve nový projekt, ktorý sa začína plánovať a je prepojený s práve uzatvoreným projektom.

Pri dokončovaní projektu je potrebné sa vážne zaoberať jeho pokračovaním, aj keď tí, ktorí s projektom začali, už nie sú schopní v ňom pokračovať. Istým spôsobom sú aj oni zodpovední za to, aby vzniknuté očakávania a pohyby v spoločnosti, ktoré projekt spôsobil, neskončili. V niektorých prípadoch by to mohlo mať veľmi negatívny vplyv na komunitu a navyše by to poškodilo výsledky projektu, nech by boli akokoľvek dobré.



Späť do Ban Uppa!

Way up!

12. Návrhy na pokračovanie

Vzhľadom na to, čo sme objasnili vyššie, a vzhľadom na doterajšie vynikajúce výsledky musí projekt Way up! pokračovať a prehĺbiť sa. Jeho kontinuita by mala byť zaručená úzkou spoluprácou a interakciou medzi Ban Uppa!, mestom a občianskou spoločnosťou. Tieto inštitúcie by mali zvážiť:

- Otvorenie mládežníckej kaviarne aj po skončení vyučovania, pretože sa ukázalo, že drží mladých ľudí ďalej od zlého vplyvu a poskytuje im priestor na hranie a socializáciu.
- Rozvoj programu výmeny mládeže s našimi tromi partnerskými mestami v Uzbekistane, na Malte a vo Fínsku.

strana 60

Hodnotiacia správa

- Začlenenie mládežníckeho festivalu a športových hier do osláv mesta, ktorých by sa mohli stať dôležitou súčasťou.
- Podať návrh na vytvorenie Poradnej mládežníckej rady v Banville.
- Zabezpečiť financovanie pre koordinátora projektu Way Up! na ďalšie dva roky.
- Poskytnúť priestory na stretávanie a vzdelávaciu pomoc lídrom riadiacich skupín.
- Rozšíriť tréningový program pre riadiace skupiny na ostatné stredné školy v Banville.
- Preskúmať spôsoby, ako zaviesť pracovný tréning do školského systému.

strana 61

4. Čo robí projekt európskym

Ako prvé nám napadne, že tí, ktorí chcú myslieť európsky, už nevidia veci iba z národného hľadiska. To však so sebou prináša záväzok pristupovať k záležitostiam zo širšej perspektívy, alebo sa aspoň orientovať týmto smerom, a predovšetkým odmietajú dogmatické a úzkoprse myslenie.

Podľa článku 128 Maastrichtskej zmluvy, „Spoločenstvo prispieva k rozkvetu kultúr členských štátov, pričom rešpektuje ich národnú a regionálnu rozmanitosť a zároveň zdôrazňuje spoločné kultúrne dedičstvo“. Nadviazanie spolupráce vedúcej k lepšej komunikácii zdôrazňuje dôležitosť kultúrneho obohacovania založeného na rozmanitosti a výmene skúseností. Pôvodne to mohlo znamenať identifikovanie nášho spoločného kultúrneho dedičstva a neskôr podporovanie a posilňovanie myšlienky, že Európania zdieľajú spoločné hodnoty.

Naše pozmenené vnímanie a hodnoty sú jasným znakom kultúrnych zmien, ktorých sme v súčasnosti svedkami; ovplyvňujú etnocentrický imidž tzv. rozvinutých spoločností a pomaly, ale isto ich vedú k polycentrickejšej predstave – objavenie rozmanitosti a odlišnosti – ktorá zrejme naznačuje hľadanie ďalšej identity, možno tej európskej.

Čo sa týka spoločnosti, Európa musí samú seba považovať za zjednotenú a mnohotvárnú. Podporovanie začlenenia európskeho rozmeru znamená presadzovanie určitých hodnôt, určitej predstavy spoločnosti, určitého konceptu ľudí. Znamená to prejavovať úctu k jednotlivcom a ľudským právam, ako aj pomôcť integrovať mladých ľudí do multikultúrneho sveta.

Cieľom všetkých európskych programov je zvýšiť povedomie mladých ľudí o ich spoločnom kultúrnom dedičstve a spoločnej zodpovednosti ako Európanov. Inými slovami, ponúknuť im vedomosti, zručnosti a postoje, ktoré budú potrebovať na zvládnutie obrovskej výzvy európskej spoločnosti, a prípravu na väčšiu mobilitu a každodenný život v Európe bez hraníc.

V kontexte **Európskej dobrovoľníckej služby** to znamená:

1. ponúknuť mladým ľuďom nový typ skúseností s medzikultúrnym vzdelávaním;
2. prispieť k rozvoju miestnych orgánov;

3. podporovať aktívne občianstvo medzi mladými ľuďmi..., čo tiež znamená, že samotná kultúra dobrovoľníkov a ich lojálnosť ku konkrétnej krajine musí pre projektové aktivity predstavovať pridanú hodnotu.

Príklad prevzatý z používateľskej príručky Európskej dobrovoľníckej služby: Dvaja dobrovoľníci, jeden z Francúzska a jeden z Belgicka, navštívili malé švédske mestečko Lidköping, aby tu vykonali svoju dobrovoľnú službu v mládežníckom centre ponúkajúcom množstvo aktivít, vrátane tréningových workshopov. Centrum sa tiež snaží nájsť priestory, kde by miestne súbory mohli uvádzať svoje divadelné predstavenia a kde by mladí ľudia mohli natáčať video. Dvaja dobrovoľníci sa zúčastnili na niektorých z týchto aktivít, ale realizovali aj svoj vlastný projekt, ktorý bol vypracovaný v súčinnosti s miestnou strednou školou. Išlo o výstavu pod názvom „Mal som sen“, ktorá bola zameraná na boj proti rasizmu. Neskôr plánovali usporiadať výstavu aj v ich rodných mestách a vytvoriť CD-ROM a webovú stránku.

V prípade programu **Mládež pre Európu** to znamená:

1. rozširovať oblasť vzdelávania, experimentovania a inovácií;
2. umožniť mladým ľuďom, aby považovali Európsku úniu za integrálnu súčasť ich historického, sociálneho, kultúrneho a politického prostredia.

V prípade projektu **Mládežnícke iniciatívy** to znamená, že:

1. mládežnícke projekty sa môžu zamerať na témy, ktoré priamo zaujímajú ich účastníkov, ktoré sú prospešné pre vedúcich a majú vplyv na bezprostredné okolie. Program ich podporí buď priamo, prostredníctvom konkrétneho predmetu, alebo prostredníctvom ich zaradenia do siete, aby chápali svoje projekty v európskom kontexte;
2. európsky rozmer je obzvlášť dôležitý v prípade miestnych alebo regionálnych mládežníckych iniciatív;

Európsky rozmer



Európsky rozmer



3. projekty musia byť premiestniteľné alebo prispôsobiteľné pre mladých ľudí žijúcich v podobných prostrediach v ostatných participujúcich krajinách.

V prípade **Európskej nadácie mládeže** to znamená:

1. podporovanie aktívneho občianstva medzi mladými ľuďmi v Európe, presadzovanie mládežníckej participácie na budovaní Európy

a rozvoji mládežníckej práce ako dôležitej zložky občianskej spoločnosti;

2. podporovanie mládežníckej spolupráce v Európe a posilňovanie vzájomnej pomoci na kultúrne, vzdelávacie a sociálne účely;

3. poskytovanie podpory na rozvoj aktivít presadzujúcich mier, medzikultúrne vzdelávanie a vzájomnú pomoc v duchu rešpektovania ľudských práv a základných slobôd.

Príklad: Projekt, ktorý využíva tanec a hudbu na spojenie mladých ľudí s rôznym sociálnym pozadím a vytvára mix kultúr. Zámerom je vytvoriť tanečnú šou, ktorá sa bude prezentovať v rôznych lokalitách. Jej vytvorenie je založené na spojení afrického a súčasného tanca.

Projekt je kompletne iniciovaný, vypracovaný a realizovaný samotnými mladými ľuďmi. Jeho pôvodom bolo stretnutie mladých hudobníkov a tanečníkov a spoločný záväzok dať miestnemu kultúrnemu životu čerstvý podnet vytvorením spojenectva medzi Montpellier a Marseille. Každý mladý človek v skupine bude mať konkrétnu úlohu, ako napríklad komunikácia, publicita, choreografia, kostýmy, scéna, finančný manažment atď., za ktorú bude zodpovedný. Odborníci z oblasti tanca budú dohliadať na projekt, aby mohli poskytnúť pohľad zvonka. Nadviazali sa kontakty s miestnymi orgánmi a festivalmi, ako napríklad *Art fantastique*, *Eus festival* a *les jeudis de Perpignan*, kde je možné zorganizovať vystúpenie. Na pravidelných workshopoch o tanci a samot-

nom predstavení sa bude podieľať sedemdesiat mladých ľudí. Traja mladí fotografi pripraví z vystúpení výstavu fotografií a scénu vyrobí študenti z Akadémie výtvarných umení v Perpignan.

Kde je však európsky rozmer v „tradičnom“ projekte?

Výťažok z predstavení bude venovaný humanitárnej organizácii pôsobiacej v krajinách východnej Európy. Tanečný súbor už spolupracuje s divadelnými a tanečnými spoločnosťami v Girone (Španielsko). Do projektu bude zapojený španielsky choreograf, rovnako ako študenti z univerzity v Barcelone, najmä z katedry video tvorby. Člen skupiny sa zúčastnil na študijnom pobyte vo Fínsku zameranom na tanec, hudbu a tvorbu mladých ľudí. Niekoľko fínskych organizácií už navrhlo výmenu mládeže. Skupina mladých ľudí nadviazala kontakt aj so slovenskou organizáciou pôsobiaceou v rovnakej oblasti. V blízkej budúcnosti by mala byť vytvorená sieť.

Na seminári pre národné agentúry, ktorý sa konal v apríli 1999 vo Viedni, sa ustanovilo, že vzhľadom na kontext a ciele európskych mládežníckych programov, stratégií a tréningových aktivít je potrebné ich rozvinúť v širšom rámci.

Ciele by preto mali byť priamo spojené s prácou organizátorov, zohľadňujúc rozvoj a využitie európskych mládežníckych programov.

Zámerom tréningovej stratégie je začleniť európsky rozmer do miestneho a národného kontextu, čo znamená integráciu európskych pro-

gramov do každodenných činností účastníkov, a tým posilnenie rozvoja mládežníckych projektov.

Všeobecné princípy európskeho rozmeru majú:

- umožniť mladým ľuďom, aby Európsku úniu považovali za integrálnu súčasť ich historického, sociálneho, kultúrneho a politického prostredia;
- zvýšiť informovanosť o nebezpečenstvách spojených so sociálnym vylúčením, vrátane rasizmu a xenofóbie, prostredníctvom vzdelávacích opatrení a zapojiť mladých ľudí;
- podporiť samostatnosť, kreativitu a podnika-

Európsky rozmer



teľského ducha medzi mladými ľuďmi, predovšetkým v sociálnom, občianskom, kultúrnom a environmentálnom kontexte.

Do akej miery je možné stanoviť európsku pridanú hodnotu v európskom projekte? Je to jednoducho výsledok spočítania partnerov alebo to znamená rozvoj spoločného projektu? Odpovede nie sú jednoduché. Do úvahy musia byť vzaté charakteristiky mladých ľudí, ako napríklad ich sociálny a kultúrny pôvod, ďalej partnerské krajiny a pokryté témy, čiže množstvo faktorov, ktoré majú vplyv na participáciu mládeže na budovaní Európy. Zámerom všetkých

európskych mládežníckych programov je pomáhať nadväzovať kontakty, a preto bude základným znakom projektov európskeho rozmeru aktívne **zapojenie a participácia** mladých Európanov. Čo však aktivity, pri ktorých neexistuje záväzok zrealizovať výmeny alebo automatickú mobilitu osôb?

Podľa pravidiel, že ak viete robiť komplikovanejšie veci, zvládnete aj tie jednoduchšie, by platilo, že ak je možné vypracovať návrh definície európskeho rozmeru pre takéto projekty, malo by byť možné uplatniť ju aj na ostatné projekty.

Cieľom nasledujúcej tabuľky je zhodnotiť európsky rozmer projektov podľa ôsmich základných kritérií:

Európsky rozmer

Kritériá	Otázky	Príklady z hodnotenia projektov
Európske občianstvo	Čo sa podniklo na podpore zmyslu mladých ľudí pre ich európske občianstvo?	Projekt sa zameriava na vzdelávanie na tému miestneho, regionálneho, národného a európskeho občianstva, predovšetkým prostredníctvom vytvorenia webovej stránky, ktorej cieľom je informovať ostatné európske krajiny o vzniku projektu, aby ho mohli aplikovať vo vlastných mestách, a komunikovať s ostatnými mladými Európanmi. Je tu tiež možnosť výmeny s mladými Nemcami.
Partnerstvá	Má projekt potenciál nadviazať partnerstvá alebo spoluprácu s podobnými aktivitami v rôznych európskych krajinách?	Spolupráca s Talianskom by mala byť posilnená výmenou mladých ľudí, ktorá by viedla k vytvoreniu rady mládeže v samosprávnych krajoch Grugliasco a Collegno. Pripravuje sa spolupráca s Nemeckom, Fínskom a Holandskom, ktoré už v tejto oblasti začalo experimentovať.
Prenosnosť	Je koncepcia projektu uplatniteľná v podobných kontextoch v ostatných krajinách?	Cieľom projektu „workshopy a módne prehliadky vo vidieckom prostredí“ je umožniť mladým ľuďom s prisťahovaleckým pôvodom, ktorí majú problém sa zamestnať, prakticky sa zapojiť do workshopov o výrobe odevov (manažment, organizácia a navrhovanie šiat) a stretnúť sa s miestnymi, regionálnymi, národnými a medzinárodnými odborníkmi z módného priemyslu – návrhári, kaderníci, vizážisti, fotografi a modelky – na medzinárodnom veľtrhu módy. Projekt vytvára podnety pre konkrétne lokality zapojením podnikateľov, volených zástupcov a ostatných mladých ľudí. Projekt, ktorý zahŕňa mladých ľudí s prisťahovaleckým pôvodom vo vidieckom prostredí, by mohol byť prenesený aj do ostatných európskych krajín.

Európsky rozmer



Kritériá	Otázky	Príklady z hodnotenia projektov
Európska téma	Odráža európska téma projektu témy súčasného európskeho záujmu, ako je euro, Európa a zamestnanosť alebo európske voľby?	Ústrednou témou divadelného predstavenia je Európa: od mytológie až k euro. Inšpiruje sa historickými postavami, svedectvami mužov a žien, ktorí rozprávajú o svojej súčasnej práci v Európe, vojnami a skratkami ako GATT, CAP, OPEC, PESC a Schengen. Mladí ľudia dúfajú, že budú mať možnosť prezentovať svoje predstavenie v Rumunsku, aby mohli porovnať svoje predstavy s ďalšími európskymi krajinami.
Medzikultúrne vzdelávanie	Čo sa podniklo s cieľom vytvoriť priestor pre vzájomné porozumenie a spoluprácu?	Ide o projekt zameraný na postavenie mladých rómskych žien v európskej spoločnosti, ktorý je realizovaný sieťou rómskych mladých ľudí. Plánuje sa výmena skúseností a rôznych realít postavenia mladých rómskych žien v Európe, porovnanie názorov mužov a žien na úlohu žien v rómskych a nerómskych komunitách, aby si ľudia uvedomili, že tradície v každej krajine sú iné, a pomoc ženám zapojiť sa do rozvoja rôznych projektov, a to všetko s cieľom sprístupniť rómske komunity väčšinovej spoločnosti.
Problém spoločného záujmu	Zaoberá sa projekt problémami, ktoré sú spoločné pre väčšinu európskych krajín (napríklad boj proti sociálnemu vylúčeniu, užívanie drog, alkoholizmus alebo kriminalita)?	Vytvorenie webovej stránky bude prostriedkom na šírenie informácií o histórii rómskych komunít vo Francúzsku a komunikáciu s ostatnými komunitami vo Francúzsku a v Európe. Na zhromaždenie materiálu pre CD-ROM bude potrebná návšteva troch miest v Katalánsku.
Mobilita projektu	Je projekt prenosný a pokrýva rôzne európske krajiny?	Ide o prenosný projekt zahŕňajúci sedem európskych krajín, ktorého účelom je výmena skúseností a informácií o divadelných výcvikoch v Európe.
Spojenie s ostatnými európskymi aktivitami a programami	Existuje prepojenie s ostatnými európskymi aktivitami alebo programami?	Asociácia v spolupráci s Francúzsko-nemeckou mládežníckou kanceláriou už tri roky organizuje výmeny s Berlínom. Nedávno zorganizovala multilaterálnu výmenu Mládež pre Európu s krajinami Východu. Predlohou pre projekt boli existujúce centrá v Berlíne a Kolíne, s ktorými plánujeme spolupracovať. Nadviazali sme kontakty s ďalšími európskymi združeniami s podobnými cieľmi v Berlíne, Kolíne, Bologni a Amsterdame.
Zapojenie mladých Európanov	Existuje aktívna participácia mladých ľudí v rôznych európskych krajinách?	Hip-hop je hudba, ktorá medzi mladými Európanmi v súčasnosti letí. Plánujeme zorganizovať stretnutie s európskymi rappermi, ktorí by sa mohli zúčastniť na workshopoch. Vzťah medzi partnermi a európskymi sieťami však ešte nie je vyjasnený.

Mary McCarthyová v roku 1953 povedala, že Európa je nedokončeným zamietnutím toho, čoho bola Amerika skúškou. Veci sa v súčasnosti ukazujú v pozitívnejšom svetle. Cesta je dlhá a ťažká, ale to, čo robí Európou charakteristickou, je skutočnosť, že je ustavične v procese výstavby, a to tak obrazne, ako aj v skutočnosti.

Francois Mitterrand vo svojom diele „*l'abeille et l'architecte*“ (1978) povedal, že Európa nepotrebovala nikoho, aby bola ničím, ale mali by sme

pamätať, že to bolo predtým, ako bol zvolený za prezidenta Francúzska. Niektorí by mohli iba dodať: „Áno, ale každý potrebuje Európu pre svoju existenciu“. Samozrejme, miera nevyhnutnosti a nadšenia sa líši, ale v deň, keď všetci Európania – bez ohľadu na geografické rozmery kontinentu – prijmú a pochopia dvanásť hviezdíček na zástave ako symbol súladu a dokonalosti, a nielen ako počet členských krajín, prekročíme hranicu, ktorá oddeľuje geografický rozmer od skutočne európskeho.

Terminológia sa môže meniť podľa toho, v akej oblasti alebo prostredí je projekt riadený. Tu sú niektoré z pojmov použitých v tejto publikácii, podrobnejšie definície väčšiny z nich nájdete v kapitole 3.

- **Vznik, genéza projektu:** počiatočný nápad, zvyčajne ako odpoveď na identifikovaný konkrétny problém alebo potrebu. Tento nápad je východiskom pre návrh a vypracovanie projektu.
- **Implementácia:** „nosná“ časť projektu, ktorá zahŕňa všetky praktické aspekty: materiálna a technická príprava, organizovanie ľudských a finančných zdrojov, príprava ľudí, ktorí budú projekt realizovať, zabezpečenie materiálnych podmienok na hladký priebeh aktivít atď.
- **Hodnotenie:** finálna fáza projektu. Hodnotenie umožňuje stanoviť dopad projektu na prostredie – čo sa podarilo dosiahnuť a ako – a naplánovať pokračovanie. Výsledky hodnotenia sú zvyčajne zdokumentované a sú prínosom pre správu z projektu.
- **Predbežné hodnotenie:** istý počet predbežných hodnotení sa robí preto, aby sa zabezpečilo, že projekt aj naďalej odráža svoje prostredie, cieľovú skupinu a stanovené ciele. Predbežné hodnotenia pomáhajú udržiavať projekt v súlade s realitou a ako také sú súčasťou monitorovania.
- **Konsolidácia:** záverečné aktivity projektu, zverejňovanie a využívanie výsledkov, zabezpečenie uznania hodnoty projektu, poďakovanie partnerom a oslava.
- **Kontext:** sociálne a geografické prostredie, v ktorom sa bude projekt realizovať. Kontext je jedným z hlavných parametrov pri vypracúvaní projektu.
- **Zámery:** celkový cieľ projektu. Zámery sú definované podľa analýzy potrieb alebo stanovenia súboru problémov v konkrétnom prostredí.
- **Ciele:** účel alebo účely projektu prevedené do operatívnej formy. Projekty majú vždy niekoľko cieľov, ktoré musia byť praktické, merateľné, ohraničené v čase, reálne a flexibilné. Môžeme rozlišovať medzi:
 - spoločenské/všeobecné ciele, ktoré vedú k spoločenským zmenám;
 - vzdelávacie ciele, ktoré majú didaktický prvok a vzťahujú sa na zmenu ľudí;
 - merateľné praktické ciele, ktoré sú skôr predbežnými aktivitami.
- **Aktivity:** rôzne fázy spájané s konkrétnym cieľom, ktorý pomáha splniť zámer.
- **Akčný plán:** plán rôznych aktivít, ktoré tvoria projekt, s presným označením aktivít, ich miestom, časovým rozvrhnutím a potrebnými zdrojmi. Takéto plány je potrebné upravovať, aby zohľadňovali reálnu situáciu a predbežné hodnotenia.
- **Monitoring:** vykonáva sa počas celého trvania projektu a skladá sa z overovania, či akčný plán stále odráža realitu a či plánované aktivity, ciele a zámery stále zodpovedajú potrebám, kontextu, cieľovej skupine a dostupným zdrojom, aby ich bolo možné v prípade potreby upraviť.

-
- **Partneri:** osoby alebo inštitúcie spolupracujúce na projekte. Môžu poskytnúť finančnú, materiálnu, technickú alebo politickú podporu.
 - *Členovia projektu:* všetky osoby zapojené do realizácie projektu
 - *Nositeľ projektu:* jednotlivec alebo organizácia iniciujúca projekt
 - *Manažér projektu:* osoba zodpovedná za riadenie materiálnych a ľudských zdrojov zapojených do projektu
 - *Sponzori projektu:* jednotlivci, inštitúcie alebo firmy, ktoré projekt financujú
 - **Zdroje:** všetky dostupné a potrebné prostriedky na ukončenie projektu (vybavenie, finančné prostriedky, počet zamestnancov atď.).

Hodnotiaci formulár T-kitu Projektový manažment

Pevne veríme, že túto prvú verziu T-kitu Projektový manažment považujete za prospešnú a užitočnú. Keďže ide o prvé vydanie publikácie tohto druhu v rámci Partnerského programu, uvítali by sme vašu odozvu a návrhy na ďalšie vydania. Vaše odpovede budú použité aj na analýzu dopadu tejto publikácie. Za vyplnenie dotazníka vopred ďakujeme, vaše komentáre si veľmi pozorne prečítame.

Do akej miery ti tento T-kit pomohol nájsť teoretické základy a praktické rady pre spustenie tvojho projektu?

Od 0 % do 100 %

Si...

(Môžeš označiť viac ako jednu možnosť)

☐ Projektový manažér

☐ Miestna úroveň ☐ Národná úroveň ☐ Medzinárodná úroveň ☐ Iné

Využil/-a si pomoc T-kitu pri štruktúrovaní tvojho projektu? Áno ☐ Nie ☐

Ak áno...

V akej súvislosti alebo situácii?

Ktoré časti ti najviac pomohli?

Ktoré časti považuješ za najmenej užitočné?

☐ Tréner

☐ Miestna úroveň ☐ Národná úroveň ☐ Medzinárodná úroveň ☐ Iné

Využil/-a si T-kit pri niektorej z tvojich tréningových aktivít? Áno ☐ Nie ☐

Ak áno...

V akej súvislosti alebo situácii?

S ktorými vekovými skupinami?

Ktoré myšlienky si využil/-a alebo prevzal/-a?

.....

.....

.....

Ktoré myšlienky považuješ za najmenej užitočné?

.....

.....

.....

☐ Ani jedno z vyššie uvedeného – prosím, konkretizuj.

Čo si myslíš o celkovej štruktúre T-kitu?

.....

.....

Či si myslíš o grafickom návrhu T-kitu?

Kde si získal/-a kópiu T-kitu Projektový manažment?

Čo odporúčaš alebo navrhuješ pre budúce vydania?

.....

.....

.....

.....

Meno:

Titul:

Organizácia/inštitúcia:

Tvoja adresa:

.....

.....

Telefónne číslo:

E-mail:

Tento dotazník vás prosíme zaslať poštou alebo e-mailom na adresu:

T-kit Projektový manažment

Directorate of Youth & Sport – Council of Europe – F-67075 Strasbourg Cedex

E-mail: info@training-youth.net

Riadenie projektov

- Adirondack, Sandy (1992)
Just about managing: effective management for voluntary organisations and community groups, Londýn : London Voluntary Service Council
- Adams, Scott (1996)
Fugitive from the cubicle police (A Dilbert book), Kansas City : Andrews and McMeel
- Alonso Oritz, Nieves (1996)
El trabajo social en los procesos de integración y de exclusión, Sevilla : Actas del Congreso de Animación Socio-Cultural
- Angst, Doris et al. (eds.) (1995)
Domino: a manual to use peer group education as a means to fight racism, xenophobia, anti-semitism and intolerance, Štrasburg : Riadiťstvo Rady Európy pre mládež
- Bergeret, Jean-Marie a Meisch, Nico a Otten, Hendrik (eds.) (1995)
Projet communautaire d'elaboration de modules de formation pour animateurs, Luxemburg : Service national de la jeunesse
- Bloch, Arthur (1992)
La ley de Murphy, Madrid : Temas de Hoy
- Daun, Ake a Ehn, Billy a Klein, Barbro (eds.) (1992)
To make the world safer for diversity: towards an understanding of multicultural societies, Tumba : Swedish Immigration Institute and Museum; Štokholm : Etnologický ústav
- Európska komisia (1998)
Vademecum of the Youth for Europe programe, DG XXII, Brusel : Európska komisia
- Európske spoločenstvá
„Spoločné stanovisko (EC) č. 22/1999 týkajúce sa prijatia (...) komunitárneho akčného programu „Mládež“, Oficiálne vestník Európskych spoločenstiev, 22/07/1999
- Feek, Warren (1988)
Working effectively: a guide to evaluation techniques, Londýn : Bedford Square Press
- Feld, Kristen et al. (1991)
Training courses resource file. Vol. 11, Project steering, Štrasburg : Európske mládežnícke stredisko
- Gomes, Rui (ed.) (1997)
Navigare necesse est, Luxemburg : Service National de la Jeunesse
- Gomes, Rui (1998)
Mudança d'Aires, Coimbra : Movimento Cristao para a Paz (YAP Portugal)
- Lauritzen, Peter (1998)
Intercultural learning: one big bluff or a learning strategy for the future?, Európsky žurnál medzikultúrnych štúdií, Vol. 9 príloha
- Lawrie, Alain (1996)
The complete guide to creating and managing new projects: for charities and voluntary organisations, Londýn : Directory of Social Change
- Phillips D. C. a Soltis, Jonas F. (1998)
Perspectives on learning, New York : Teachers College Press
- Siurala, Lasse (2000)
Discussion paper on the theoretical framework of „non-formal learning“, citizenship and „participation“, Štrasburg : Riadiťstvo Rady Európy pre mládež a šport
- Vassileff, Jean (1990)
La pédagogie de projet en formation de jeunes et adultes, 2e éd., Lyon : Chronique Sociale
- Výbor ministrov (1998)
Rezolúcia (98) 6 o mládežníckej politike Rady Európy, Štrasburg : Rada Európy
- Belbin, R. M. (1981)
Management teams: why they succeed or fail, Londýn : Heinemann

Riadenie ľudí

Janis, I. L. (1972)
Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes, Boston, MA: Houghton Mifflin

Oomkes, Frank (1994)
Training als Beroep. Deel 3, Oefeningen in interculturele vaardigheid, Amsterdam : Boom

Schneider, Susan C. a Barsoux, Jean-Louis (1997)
Managing across cultures, Londýn : Prentice Hall

Snow, C. C. a kol.
Transnational teams – a learning resource guide, ICEDR, Report

Watson, W. E. a Kumar, K. a Michaelsen, L. K.
Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task group, The Academy of Management Journal

Fundraising

Clarke, S. a Norton, M. (1997)
The complete fundraising handbook, Londýn : Directory of Social Change

Feek, W. (1988)
Can you credit it: grant givers' views on funding applications, Leicester : National Youth Bureau

Smith, Mark (1981)
Organise!, Leicester : National Association of Youth Clubs

Villemur, Anne (1996)
Applying to a grant making trust: a guide for fundraisers, West Mallings : Charities Aid Foundation

Young People Now, júl (1993)

INTERNETOVÉ ZDROJE

Pomoc pri hľadaní finančných zdrojov a informácie o existujúcich nadáciách (marec 1999). Tento zoznam nie je kompletný!!!

Charities Aid Foundation – <http://www.charitynet.org>

Informácie, zdroje, publikácie. Obsahuje aj medzinárodnú sekciu.

Deutsches Spendeninstitut – <http://www.dsk.de>

Informácie v nemeckom a anglickom jazyku o nemeckých nadáciách, užitočné rady pre donorov, odkazy na donorské organizácie v ostatných krajinách a na medzinárodné stránky.

Eurodesk – <http://www.eurodesk.org/>

Informácie o európskych programoch

Európske nadačné centrum (EFC) – <http://www.efc.be>

Odkazy na stránky ostatných donorov, ako aj mnohých firemných donorov Európe

The Foundation Center – <http://fdncenter.org>

So sídlom v Spojených štátoch. Informácie o charitách a súkromných nadáciách. Rady pri písaní žiadostí o financovanie a odkazy na ostatné stránky. K dispozícii je aj on-line kníhkupectvo a možnosť obrátiť sa na knihovníka so žiadosťou o poskytnutie informácií. Poskytuje tiež informácie o financovaní mimo Spojených štátov amerických.

Fund-raising.com – <http://www.fund-raising.com/>

Konkrétne praktické nápady a zdroje pre fundraising

Funders Online – <http://www.fundersonline.org/>

Projekt Európskeho nadačného centra (EFC) a ostatných medzinárodných partnerov, ktorý poskytuje prístup k širokej škále európskych zdrojov financovania a grantov. Adresár Funders Online poskytuje profily nadácií a zoznam webových stránok firemných donorov. Adresár je rozčlenený podľa oblasti záujmu donorov, predmetu projektov, ich zemepisného záberu, cieľovej skupiny a typov podpory.

Soros Foundation – <http://www.soros.org>

Súkromná nadácia pôsobiaca v mnohých európskych krajinách

Autori T-kitu Projektový manažment:

Bernard Abrignani (autor): štátny úradník na francúzskom ministerstve mládeže a športu a projektový referent v Národnom inštitúte pre mládež a komunitné vzdelávanie. Špecializuje sa na mládežnícku participáciu, komunitný rozvoj, vzdelávanie, prevenciu proti kriminalite mládeže, medzikultúrne vzdelávanie a medzinárodnú prácu s mládežou.

Anne Dussap (koordinátorka, editorka): konzultantka na Riaditeľstve pre mládež a šport – Rada Európy. anne.dussap@coe.int

Rui Gomes (autor): v čase písania T-kitu tréner a konzultant na voľnej nohe s bohatými skúsenosťami v oblasti európskych tréningových kurzov založených na projektoch a so špeciálnym záujmom o medzikultúrne vzdelávanie, práva menšín, ľudské práva a hodnotenie. Od marca 2000 pracuje v Európskom mládežníckom stredisku v Budapešti, kde zodpovedá za programy a tréningy. rui.gomes@eycb.hu

Dirk de Vilder (autor): v čase písania T-kitu tréner a konzultant na voľnej nohe. Špecializuje sa na experimentálne vzdelávanie, multikultúrne tímovú prácu, komunikačné tréningy, tréningy pre lídrov a medzinárodný projektový manažment. V súčasnosti pracuje pre Outward Bound Belgicko ako tréner a konzultant pre ziskový a neziskový sektor. dirk.devilder@outwardbound.be

Peter Merry (editor, jazykový redaktor): tréner a konzultant na voľnej nohe so sídlom v Haagu, špecializuje sa na medzikultúrne vzdelávanie, ľudskú ekológiu, divadlo vo vzdelávaní, riadenie konfliktov a skupinovú facilitáciu.

... a ďalšie osoby, ktoré prispeli k vypracovaniu tohto T-kitu:

Alain Roy: profesor tréningov pre učiteľov na Teologickej fakulte univerzity v Štrasburgu. Desať rokov pracoval v Rade Európy ako tajomník Európskeho riadiaceho výboru pre mládež a ako samostatne pracujúci tréner projektového manažmentu a rozvoja v strednej a východnej Európe. K jeho dobrovoľníckym aktivitám patrila zodpovednosť za Mladých európskych kresťanov v alsasko-lotrinskom regióne.



Séria publikácií T-kit – 2000 (v anglickom a francúzskom jazyku)

T-kit 1:
Organizačný manažment

T-kit 2:
Metodológia výučby jazykov

T-kit 3:
Medzikultúrne vzdelávanie

T-kit 4:
Projektový manažment

Plán na rok 2001:
(predbežné tituly)

T-kit 5:
Ako organizovať tréningový kurz

T-kit 6:
Dobrovoľnícka služba

T-kit 7:
Výchova k občianstvu



Adresy, na ktorých je možné si zakúpiť publikácie Rady Európy

AUSTRÁLIA

Hunter Publications, 58A, Gipps Street
AUS-3066 COLLINGWOOD, Victoria
Tel.: (61) 3 9417 5361
Fax: (61) 3 9419 7154
E-mail: Sales@hunter-pubs.com.au
<http://www.hunter-pubs.com.au>

BELGICKO

La Librairie européenne SA
50, avenue A. Jonnart
B-1200 BRUXELLES 20
Tel.: (32) 2 734 0281
Fax: (32) 2 735 0860
E-mail: info@libeurop.be
<http://www.libeurop.be>

Jean de Lannoy
202, avenue du Roi
B-1190 BRUXELLES
Tel.: (32) 2 538 4308
Fax: (32) 2 538 0841
E-mail: jean.de.lannoy@euronet.be
<http://www.jean-de-lannoy.be>

KANADA

Renouf Publishing Company Limited
5369 Chemin Canotek Road
CDN-OTTAWA, Ontario, K1J 9J3
Tel.: (1) 613 745 2665
Fax: (1) 613 745 7660
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

ČESKÁ REPUBLIKA

Suweco Cz Dovož Tisku Praha
Ceskomoravska 21
CZ-18021 PRAHA 9
Tel.: (420) 2 660 35 364
Fax: (420) 2 683 30 42
E-mail: import@suweco.cz

DÁNSKO

GAD Direct
Fiolstaede 31-33
DK-1171 COPENHAGEN K
Tel.: (45) 33 13 72 33
Fax: (45) 33 12 54 94
E-mail: info@gaddirect.dk

FÍNSKO

Akateeminen Kirjakauppa
Keskuskatu 1, PO Box 218
FIN-00381 HELSINKI
Tel.: (358) 9 121 41
Fax: (358) 9 121 4450
E-mail: akatilaus@stockmann.fi
<http://www.akatilaus.akateeminen.com>

FRANCÚZSKO

La Documentation française
(Diffusion/Vente France entižre)
124, rue H. Barbusse
F-93308 AUBERVILLIERS Cedex

Tel.: (33) 01 40 15 70 00
Fax: (33) 01 40 15 68 00
E-mail: commandes.vel@ladocfrancaise.gouv.fr
<http://www.ladocfrancaise.gouv.fr>

Librairie Kléber (Vente Strasbourg)
Palais de l'Europe
F-67075 Strasbourg Cedex
Fax: (33) 03 88 52 91 21
E-mail: librairie.kleber@coe.int

NEMECKO

UNO Verlag
Am Hofgarten 10
D-53113 BONN
Tel.: (49) 2 28 94 90 20
Fax: (49) 2 28 94 90 222
E-mail: bestellung@uno-verlag.de
<http://www.uno-verlag.de>

GRÉCKO

Librairie Kauffmann
28, rue Stadiou
GR-ATHINAI 10564
Tel.: (30) 1 32 22 160
Fax: (30) 1 32 30 320
E-mail: ord@otenet.gr

MAĎARSKO

Euro Info Service
Hungexpo Europa Kozpont ter 1
H-1101 BUDAPEST
Tel.: (361) 264 8270
Fax: (361) 264 8271
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
<http://www.euroinfo.hu>

TALIANSKO

Libreria Commissionaria Sansoni
Via Duca di Calabria 1/1, CP 552
I-50125 FIRENZE
Tel.: (39) 556 4831
Fax: (39) 556 41257
E-mail: licosa@licosa.com
<http://www.licosa.com>

HOLANDSKO

De Lindeboom Internationale Publikaties
PO Box 202, MA de Ruyterstraat 20 A
NL-7480 AE HAAKSBERGEN
Tel.: (31) 53 574 0004
Fax: (31) 53 572 9296
E-mail: books@delindeboom.com
<http://home-1-worldonline.nl/~lindeboo/>

NÓRSKO

Akademika, A/S Universitetsbokhandel
PO Box 84, Blindern
N-0314 OSLO
Tel.: (47) 22 85 30 30
Fax: (47) 23 12 24 20

POLSKO

Główna Księgarnia Naukowa
im. B. Prusa
Krakowskie Przedmieście 7
PL-00-068 WARSZAWA
Tel.: (48) 29 22 66
Fax: (48) 22 26 64 49
E-mail: inter@internews.com.pl
<http://www.internews.com.pl>

PORTUGALSKO

Livraria Portugal
Rua do Carmo, 70
P-1200 LISBOA
Tel.: (351) 13 47 49 82
Fax: (351) 13 47 02 64
E-mail: liv.portugal@mail.telepac.pt

ŠPANIELSKO

Mundi-Prensa Libros SA
Castelló 37
E-28001 MADRID
Tel.: (34) 914 36 37 00
Fax: (34) 915 75 39 98
E-mail: libreria@mundiprensa.es
<http://www.mundiprensa.com>

ŠVAJČIARSKO

Adeco – Van Diermen
Chemin du Lacuez 41
CH-1807 BLONAY
Tel.: (41) 21 943 26 73
Fax: (41) 21 943 36 05
E-mail: info@adeco.org

SPOJENÉ KRÁLOVSTVO

TSO (formerly HMSO)
51 Nine Elms Lane
GB-LONDON SW8 5DR
Tel.: (44) 207 873 8372
Fax: (44) 207 873 8200
E-mail: customer.services@theso.co.uk
<http://www.the-stationery-office.co.uk>
<http://www.itsofficial.net>

SPOJENÉ ŠTÁTY A KANADA

Manhattan Publishing Company
2036 Albany Post Road
CROTON-ON-HUDSON,
NY 10520, USA
Tel.: (1) 914 271 5194
Fax: (1) 914 271 5856
E-mail: Info@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Editions du Conseil de l'Europe

F-67075 Strasbourg Cedex

Tel.: (33) 03 88 41 25 81 – Fax: (33) 03 88 41 39 10 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>

PROJEKTOVÝ MANAŽMENT



RADA EURÓPY A EURÓPSKA KOMISIA SA V ROKU 1998 ROZHODLI PODNIKNUŤ SPOLOČNÉ KROKY V OBLASTI ŠKOLENIA EURÓPSKÝCH MLÁDEŽNÍCKYCH PRACOVNÍKOV, A PRETO INICIOVALI PARTNERSKÚ ZMLUVU. JEJ CIEĽOM JE „PODPOROVAŤ AKTÍVNE EURÓPSKE OBČIANSTVO A OBČIANSKU SPOLOČNOSŤ VYTŤVARANÍM PODNETOV NA TRÉNINGY MLÁDEŽNÍCKYCH LÍDROV A MLÁDEŽNÍCKYCH PRACOVNÍKOV PÔSOBIACICH V RÁMCI EURÓPSKEHO ROZMERU“. SPOLUPRÁCA MEDZI TÝMITO DVOMA INŠTITÚCIAMI POKRÝVA ŠIROKÚ ŠKÁLU AKTIVÍT A PUBLIKÁCIÍ, ROVNAKO AKO VYPRACÚVANIE NÁSTROJOV PRE ĎALŠIU SPOLUPRÁCU A VÝMENU INFORMÁCIÍ.

PARTNERSTVO POKRÝVA TRI HLAVNÉ ZLOŽKY: PONUKA TRÉNINGOV (DLHODOBÝ TRÉNING PRE TRÉNEROV A TRÉNING ZAMERANÝ NA EURÓPSKE OBČIANSTVO), PUBLIKÁCIE (TLAČENÉ A ELEKTRONICKÉ VERZIE TRÉNINGOVÝCH MATERIÁLOV A ČASOPIS) A NÁSTROJE SPOLUPRÁCE (ZDRUŽENIA TRÉNEROV A MOŽNOSTI VÝMEN). ZÁKLADNÝM CIEĽOM JE ZVÝŠIŤ ÚROVEŇ TRÉNINGOV MLÁDEŽNÍCKYCH PRACOVNÍKOV NA EURÓPSKEJ ÚROVNI A DEFINOVAŤ KRITÉRIÁ KVALITY TÝCHTO TRÉNINGOV.



Preklad a vydanie tejto publikácie na Slovensku realizovalo občianske združenie Rada mládeže Slovenska.



Rada mládeže Slovenska (RMS)
Pražská 11, 811 04 Bratislava, Slovensko
Tel: +421-2-5720 6200 Fax: +421-2-5249 3301
E-mail: rms@rms.mladez.sk
www.mladez.sk

ISBN 80-969045-7-4

