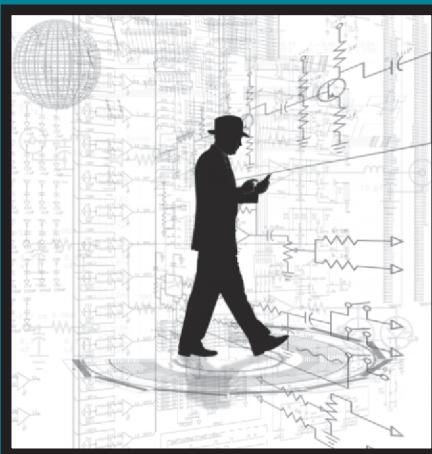
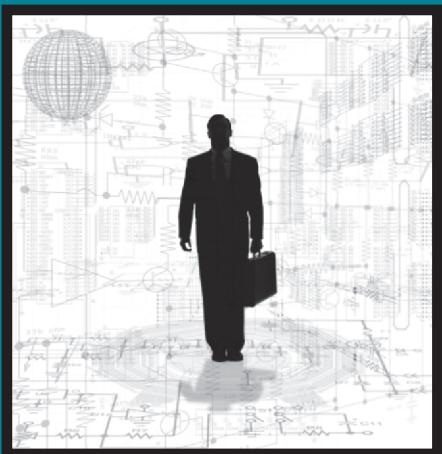
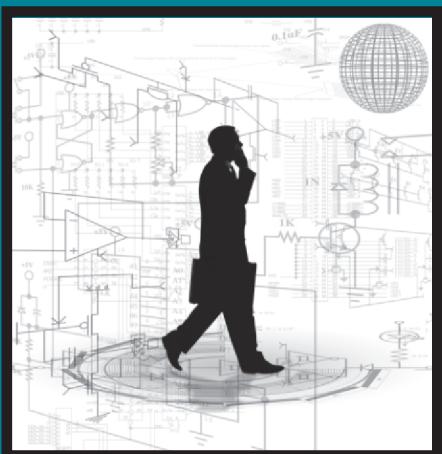


КАК О ДО ЕФЕКТИВНА ЛОКАЛНА САМОЧПРАВА



МЕНАЏМЕНТ НА ПРОЕКТИ

Саша Костов

Сотир Костов

МЕНАЏМЕНТ НА ПРОЕКТИ

**КЛС Прирачници
Прирачник бр. 5**

Предговор

Почитувани,

Пред вас е една од серијата публикации што ги опфаќаат: книгата вНов јавен менаџмент и петте прирачници вКако до ефективна локална самоуправа (КЛС)г: Децентрализацијата наша цел; Како да комуницираш, преговараш и одлучуваш за да бидеш лидер; Граѓанска партиципација, Комуникација помеѓу локалната самоуправа и граѓаните; Како до добра управа и Менаџмент на проекти.

Македонскиот центар за меѓународна соработка (МЦМС) го поддржа публикувањето на оваа серија со цел да придонесе кон развојот и надградувањето на капацитетите на Локалната самоуправа и месните/урбантите заедници (заедниците) во Македонија, а имајќи го предвид значењето на целиот процес на децентрализација што во моментов се одвива. МЦМС и самиот активно работи на поттикнување на локалниот развој на заедниците преку зголемена партиципација и организациско јакнење во насока на унапредување на одржливиот развој во заедниците.

Овие публикации се наменети за локалните функционери и службеници, институции и организации кои работат на полето на успешната реорганизација на локалната самоуправа, како и за обичните граѓаните кои се активни чинители во своите заедници. Публикациите треба да ја подобрат информираноста на општините и заедниците за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и изгради ефективна локална самоуправа во Република Македонија.

Република Македонија ги прифати начелата на Европската повелба за локална самоуправа (донасена од Советот на Европа во 1985 година) кои ја даваат рамката за модерна децентрализирана Европа. Оваа Повелба е правен и политички патоказ за разбивање на бирократските системи. Успешното спроведување на принципите од Повелбата доведува до зголемување на функционалната улога на општината, а намалување на регулатортната надлежност на државата на локално ниво. На овој начин успешно се надминува јазот помеѓу централната и локалната власт. Истовремено се намалува вакумот помеѓу граѓанинот и државата, а секако се надминува и загрозеноста на локалната средина, неефикасното и несоодветното задоволување на потребите и интереси на граѓаните.

Модерната локална самоуправа од европски тип бара умешност и компетентно управување во општините. За воведување на вистинска децентрализација потребно е успешно спроведување со предизвиците на организациските промени во општините. На преден план се става вклучувањето на човечкиот фактор, но и создавање на предуслови за успешно и ефикасно функционирање на новиот систем на локална самоуправа во Република Македонија. Утврдувањето и прифаќањето на позитивните вредности и стандарди, новата организациска култура и овладувањето со ново знаење, умеенje и способност за вистински промени, се флексибилни и прагматични инструменти за воведување и успешно практицирање на развиена локална самоуправа.

МЦМС, правејќи ги достапни информациите за начините како успешно да се спроведе процесот на децентрализација и преку своите активности кои директно се насочени кон локалните заедници дава придонес кон целиот процес на децентрализација, процес во кој сите институции и граѓани треба да се вклучат и да придонесат затоа што сите тие се дел од заедниците кои интензивно се менуваат. На подобро, се надеваме!

Сашо Клековски

Вовед

Во последните 15 години проектите заземаат централна улога во работата и денес може да се сметаат како средство за општествена промена, основа на развојот на заедницата, дури и како средство за градење и јакнење на граѓанското општество. Како резултат од истото, менаџментот на проектите стана неопходна способност за организациите и е за секогаш присутната потреба за обука на луѓето.

Менаџментот на проекти условува постоење на повеќе различни способности за политички/општествени анализи, за комуникација, за менаџмент на луѓе и ресурси, за обезбедување на материјални средства, евалуациони техники итн. Секако, овој КЛС-Прирачник (Квалитетна Локална Самоуправа, Карта за Локална Самоуправа) не може искрпно да ги обработи сите наведени прашања, па затоа авторот прави обид да ги обработи главните елементи, релевантни за општинските проекти.

Овој КЛС-Прирачник не треба да се посматра како рецепт за "водење на проект", туку како **предлог рамка** за проект менаџерот со конкретен **"чекор по чекор" пристап** и со **конкретни упатства** за мониторинг на проектот.

КЛС-Прирачникот е наменет за тие кои сакаат да спроведат одредени проекти и кои се во можност истиот да го применат на сопствени искуства и проект.

Тоа се :

- менаџери на проекти кои се задолжени за развој на одреден проект
- инструктори кои им помагаат на учесниците во развојот на сопствени проекти.

Овој КЛС-Прирачник е поделен на неколку делови, од општите ставови за вредноста на проектите до конкретно, чекор по чекор, развивање на проектот. Деловите може да се читаат независно еден од друг, а истовремено се меѓусебно поврзани.

Најпрвин се изложени општите ставови за улогата на проектите во развојот на заедницата и еволуцијата на вредноста на проектите.

Потоа се разјаснува што точно се подразбира под изразот **"менаџмент на проекти"** во контекст на планирање и реализирање на проекти и се презентираат **различни пристапи и модели на развој на проекти**, па се предлагаат рамките во кои би требало да се развиваат проектите, проследени со "чекор по чекор" објаснувања. Во тој контекст се вклучени **практични совети и конкретни сугестиии** за инструкторите кои вршат обука за развивање на проекти. Со цел да се помогне за поуспешна примена во праксата, даден е пример на проект во кој се применети чекор по чекор објаснувања за развој на проект. Тоа е направено така што прирачникот има свои наратори - водичи. Тоа се **Кире и Мите**, активисти и волонтери во општината во која имаат намера да реализираат проект со кој треба да се подобри животот и забавата на младите.

Преку нивното мотивирање, размислување, планирање, организирање, всушност е прикажан животниот циклус на еден вистински проект. Притоа тие најконкететно ви кажуваат **што да сторете, а што не треба да сторете**, ви даваат **конкретни сугестиии**, како и **совети за обука**.

Се надеваме дека ќе поминете пријатни моменти во читање и примена на методите во вашите сопствени проекти.

Најпрвин : Што да се прави ?

Како што е објаснето претходно, на почетокот потребно е да се укаже на некои од предизвиците, кои носителите и менаџерите на проекти, веројатно, би ги сретнале во работата, бидејќи корисно е да се има увид во некои основни начела или основни правила за работата.

Да се надминат несигурноста и нејаснотите. Нормално е да постои релативна несигурност или конфузија на почетокот. Треба да се има на ум дека вашите соработници и партнери може да се чувствуваат исто. Без оглед на тоа колку многу се

трудите, секогаш ќе постојат изненадувања и настани кои дури подоцна може да бидат согледани.

Тоа би можело да биде култура . . . или не ! Обидете се да не ги толкувате однесувањата на другите според стереотипите кои сте ги научиле и прифатиле за лутето од вашата националност или средина. Особено, обидете се да ја контролирате тенденцијата да се бара потврда на стереотипите. Веројатно, вашиот партнери навистина дејствува според стеротипите ! Но, исто така, постои можноста тоа да не е така. **Запаметете: спротивноста обично се многу нечелосни и тоа едноставни слики на реалноста.** Колку што е можно повеќе, обидете се да го сватите однесувањето на партнера такво како што е. Дозволете им тие да се поврзат со вашата култура, наместо тоа да го сторите вие. Тие можеби се во подобра позиција да знаат и веројатно нема да се чувствуваат навредени или нема да чувствуваат потреба да се бранат ако тоа произлегува од нив.

Ставете се себе во позицијата . . . или во кожата на другиот ! Предизвикувачка препорака, се согласуваме. Но без оглед дали раководете или ве раководат, обидете се да замислите како би се почувствувајале ако сте во позицијата на другиот Овој обид за емпатија би можел да помогне да се свати како се чувствува другиот и со тоа неговото однесување да биде поразбираливо.

Бидете јасни во врска со вашите ограничувања и со условите кои треба да ги исполните . . . Вие сте во подобра позиција за преговори - и да бидете сватени за вашите барања - ако ги знаете условите - или резултатите - кои се суштински за вашиот проект или организација. Слично на тоа, ако знаете кои се вашите принципи или вредности, можете истите и причините за нивното постоење подобро да ги објасните. Обично лутето се доволно искусни и осетливи за да ги почитуваат и да ви помогнат да ги исполните условите кои ви се наметнат ако истите им ги објасните. Тоа од вас, исто така, бара извесен напор да разграничите што е навистина битно од тоа што е споредно или што е едноставно поврзано со вашите навики (запаметете: *секогаш ѝостојајќи алтернативи!*).
. . . и бидете свесни дека тоа што сакате да го кажете веројатно никогаш нема да биде сватено на начин на кој сте имале намера да биде сватено. Постои тенденција да се заборави дека е речиси чудо, што успеваме да се разбереме меѓусебе. Кога постои **заеднички јазик** илузијата дека меѓусебно се разбирааме е мошне поголема, а илузијата би можела да биде поголема ако еден од партнери се служи со својот јазик. Запаметете: само вие знаете што навистина сте сакале да кажете ! Треба да очекуваме дека нашите партнери го слушаат и го разбираат токму тоа во поголемиот дел од времето, но треба да бидеме подгответи тоа да не е така. Дури и кога ве разбираат и разбираате, практичните последици од тоа се мошне различни (лутето на различен начин ги толкуваат и прават нештата).

Постои повеќе од еден начин да се стори нешто ! - Постојат различни начини да се стигне до саканата цел, исто како што не постои еден метод за правење на одредено нешто. Секако, "нашиот" начин, сеуште, е најдобар и најнормален (за нас), но дугите можеби нема да се сложат (тие, исто така, имаат сопствен, најдобар и нормален начин). Имајте го на ум сопствениот етноцентризам кога експлицитно или имплицитно го евалуирате однесувањето или работата на другите.

Дискутирајте/преговарајте за базичните правила . . . и евалуирајте ги истите. Особено, ако сте имале претходно искуство со проекти, би можело да биде корисно да се дискутира и да се постигне договор меѓу партните за базичните правила за комуникацијата и работата. Правилата, кои ќе бидат дефинирани, може да не бидат многу битни, но дискусијата обезбедува извонредна можност на отворено да се изнесат можните различни гледишта и осетливости за одредени прашања. Постоењето на некои правила, исто така, обезбедува можност осетливите прашања да се решаваат преку

евалуација на нивната имплементација, со партнерите и со учесниците. Би требало да се одбегнува робување на правилата; како што е предложено, правилата треба да се медиум - за **комуникација и преговори** - а не збир на норми кои треба слепо да се применуваат.

Потребна е Доверба ! - Неопходен е висок степен на доверба меѓу партнерите кога се работи на проект. Таквата доверба треба да се разликува од искреното и романтично наивно однесување: секој треба да поседува минимум сигурност за да свали што би можело да тргне на лошо и за тоа да дискутира со партнерите и колегите. Сепак, богатството на искуството и богатството на културата е засновано на неможноста се' да биде предвидено. Заради тоа, треба секогаш да постои извесен степен на доверба меѓу партнерите. Без таквата доверба и соодветното признавање на еднаквоста на гордоста (и на културниот натпревар), постои ризик однесувањата да бидат одраз на предрасудите и несигурноста уште на самиот почеток, со што се започнува спиралата на лошите претсказувања. Кога не знаете што да направите, сетете се дека комуницирањето е една од најшироко прифатените и уважени вредности на човековите заедници.

Покажете Толеранција ! . . . Во отсуство на подобар израз, треба да ја употребиме толеранцијата во смисла на потреба понекогаш да ги прифатиме нештата онакви какви што се. **Прво ѝ огледајќи, обидејќи се да сваишките, а ѝ оштоа дејствувајќи.** Не може се' да се предвиди, а од друга страна, легитимно е да се очекува дека партнерите работат најдобро што можат. Дури и кога тоа е најдобро, не е доволно добро за нашите стандарди. Како што вели Жан-Мари Бержере, (цитат од "Да се плови, неопходно е"Jean-Marie Bergeret, "Navigare Necessere est"), толеранцијата има смисла само ако е болна, ако е тешка - во спротивно, која би била вредноста на толеранцијата ?

Но, потребна е . . . и искреност. Запознавањето треба да биде засновано на способноста на учесниците во процесот да анализираат и да дискутираат, вклучително и конфликтните прашања, во комуникацијата или во процес на евалуација. Освен очигледниот процес на учење кој е неизбежен, таквата конфронтација на чувства и искуства е неопходна за разјаснување на атмосверата, за ослободување од заедничките фрустрации и горчини, кои може да се насобрале. Без постоење на такви моменти, многу чести во ситуации на менаџмент на конфликти, постојат изгледи соработката да не продолжи или претпоставките и недоразбирањата во иднина да превагнат.

Искористете го најдоброто од запознавањето ! - Без оглед на се' што е кажано досега, запознавањето е мошне забавно! Така, наместо тоа да биде проблем или главоболка, сменете го ставот и прифатете го со леснотија и забава ! Не може се' да биде средено однапред и искрено кажано, понекогаш малите инциденти се тие кои искуството го задржуваат во сеќавањето на лидерите и на учесниците на проектот.

Бидете обучени ! - Едно нешто е несомнено вистина за искуствата во врска со проектите. **Знаењето, вештините и ставовите за работата може да бидат научени, развиени и унапредени.** Со цел да се постигне најдоброто од вложениот труд - бидејќи никој не се родил со целукупното знаење - и со цел да се направат подобри проекти.

Што е проект ?

**Проектот не е сон...
но сон кој се остварува може да биде проект.**

**Проектот е концепт кој служи
за организирање на одредена акција.**

1. Што е проект ?

Менаџмент на проекти не е ...

Менаџментот на проекти постана камен темелник за развој на организациите, но тоа не е единствениот начин за раководење и работа на организациите и институциите ! Тоа е едно од средствата за организирањето на задачите и спроведувањето на зацртаните цели, а може да се спореди и разликува од следните нешта:

- **Стратегиско планирање:** долгорочни ориентации и дефиниции на политики, активности и организациски развој. Претпоставува постоење на способност за предвидување и подготовкa за структурни промени или адаптации во релативно долг временски период. Стратегиското планирање обично влијае или ги има предвид структурните и инфраструктурните промени (или истите ги иницира).
- **Тактичко планирање:** многу слично на планирањето на проекти, тактичкото планирање се однесува на различни чекори и процеси за исполнување на целите на стратегиското планирање или, општо земено, ја насочува организацијата во пократок временски период, имено со адаптација и реакција на непредвидливи промени или напредок.
- **Циклично или рекурентно планирање:** менаџментот и работата со редовни настани или настани предвидливи на редовна основа (пр. активностите за време на празници, Генерални собранија, итн.)
- **Дневно планирање:** работа на активности кои треба да се завршат веднаш или во многу краток рок.
- **Планирање на инциденти:** мерки и дејствија преземени или предвидени за одговор во непредвидени ситуации, кога истите ќе се случат.
- **МПЦ - Менаџмент по цели:** пристап за менаџмент на задачи и тимови кој се состои во фокусирање на целите кои треба да се постигнат, често со слободен простор тимовите да одлучат за најдобриот начин за нивно постигнување (кој, исто така, понекогаш остава многу малку простор за флексибилност и адаптација!). Се применува во контекст на релативно висока автономија на вработените или доброволците и би требало да ја стимулира нивната креативност, посветеност и продуктивност (се претпоставува дека целите се заеднички договорени). Повеќе личи на стилот и пристапот на менаџментот.
- **МОН:** скратеница создадена од Скот Адамс, креаторот на комичниот стрип Дилберт, во врска со менаџментот на бесмислените ситуации во бизнисот. МОН се однесува на Менаџмент со одење наокулу (Management by Walking Around; MBWA) додека нешто не се случи. Тоа е веројатно антитетза на менаџментот, бидејќи менаџментот подразбира некаков вид на акција или барем на планирање .
..
- **Менаџмент на кризи:** се однесува на решавањето на една криза по друга, кој, исто како МОН, не е мошне ефикасен тип на менаџмент. Менаџментот би требало, како крајна цел, на тие кои се одговорни да им овозможи да ги антиципираат и превенираат кризите. Менаџментот на кризи се стреми да ја релаксира атмосверата или краткорочната перспектива и со тоа да влијае на текот на настаните. Во попозитивна смисла, менаџментот на кризи се однесува на работа на исклучителни и необични кризи или катастрофи.

Работа на проект е ...

Оксфордскиот английски речник го дефинира поимот "проект" како "Индивидуален или заеднички потфат кој е внимателно испланиран и дизајниран за да постигне одредена цел: (пр.) *истражувачки проекти/проекти на национално ниво за поддржка на развојот на бизнисот*".

Од работниците на кои им се поставува ова прашање на почетокот на обуката за менаџмент на проекти се добиваат голем број на различни одговори. Еве некои од нив:

- "премовирање на идеја, структуирање на серија на идеи, ускладување на различни предлози за работи";
- "предвидување, планирање и дефинирање на тековната акција која треба да се заврши со цел да јасно и конкретно определен времето и во конкретна ситуација, на процесот на промена кој треба да се иницира за создавање нова ситуација во одредено време во идниот период";
- "процес кој подразбира воспоставување на одредена шема, која ги зема во предвид различните аспекти на одредена ситуација, со цел да се стигне до друга";
- "сон, процес, инструмент кој се применува за да се проектираше себе си во идниот период, да си јасно поставиш задачи и цели";
- "скицирање во сегашноста за предвидување на идниот период (решението)."
- "десинијација која се одредува заеднички".

Потеклото и значењето на зборот:

Зборот "проект" бил прв пат употребен во шеснаесетиот век и потекнува од латинскиот збор *projicere* (= да фрлиш напред). Латинскиот корен сугерира движење, траекторија, извесен однос со просторот и времето. Сугерираниот процес содржи:

- точка на тргнување ...
- употребена како база од која ...
- се тргнува напред ...
- кон одредена цел.

Историски гледано, зборот и концептот биле прво употребени од архитекти. Во петнаесетиот век, **Филипо Брунелески** направил две иновации во архитектонската практика од неговото време:

- работата на катедралата во Фиренца била прекината во четиринаесети век, а на Брунелески му била доделена задачата да ја заврши работата со додавање на купола. Пред да започне тој изработил цртеж (*progetto* или план) на куполата, употребувајќи различни перспективи со цел да обезбеди геометриска презентација на идната структура, како што тој ја замислил; преку меѓусебното поврзување на таквите перспективи, куполата, сама по себе, требало да говори за политичкиот и историскиот концепт на градот.

Фиренца се стремела да биде град отворен кон светот и заради тоа куполата имала два слоја, еден надворешен и еден внатрешен.

- Брунелески ја рационализирал архитектурата со воведувањето на нова временска перспектива - пристап кој овозможил да се одвои планирањето и изведбата, проектот и имплементацијата.

Неговиот пример сугерира дека треба повторно да се размисли за поимот "проект" и истиот да се свати како **концепт кој служи за организирање на одредена акција**.

Американскиот мислител, Џон Деви (John Dewey, 1859-1952), авторот на познатата теорија "учење со работа", најмногу е заслужен за развојот на концептот на проектите во образованието.

Според него, проектот мора да задоволи четири предуслови:

- процес на зедничко размислување, кој го обликува неговиот раст и развој;
- посматрање на условите во средината во која е конципиран;
- познавање на тоа што се случило во слични ситуации во минатото;
- пристап кој ги синтетизира опсервациите на сегашноста и знаењето за минатото и го идентификува нивното значење.

Од сето тоа, треба да се забележи дека проектот :

- е метода која ни овозможува да се движиме од идеја кон дејствие, со структурирање на различни стратегии во тој процес;
- има за цел да ја промени (општествената) средина во која би се одвивал;
- се обликува во одреден општествен, просторен и временски контекст;
- има образовна димензија и овозможува лубето да учат по пат на експерименти;
- преставува продукт на колективна активност;
- безусловно подразбира евалуација, со што се воспоставува врска меѓу идејата и дејствието.

Тоа значи дека проектот има повеќе специфични одлики.

Карактеристики на проектите

Проектите имаат цел: проектите имаат јасно дефинирани цели кои се утврдени за да се произведат јасно дефинирани резултати. Нивната намера е да решат одреден "проблем", а тоа значи правење на претходна анализа. Со сугерирање на повеќе од едно решение се има за цел воспоставување на трајна општествена промена.

Проектите се реалистични: нивните цели мора да бидат достижни, а тоа значи водење на сметка за барањата и за достапните финансиски и човечки ресурси.

Проектите се ограничени во простор и време: тие имаат почеток и крај и се имплементирани на специфично место и контекст.

Проектите се комплексни: проектите подразбираат поседување на различни способности за планирање и имплементација и вклучуваат различни партнери и играчи.

Проектите се колективни: проектите се продукт на заеднички напор. Тие се изведуваат од страна на тимови, вклучуваат различни партнери и се грижат за потребите на другите.

Проектите се единствени: сите проекти потекнуваат од нови идеи. Тие преставуваат специфичен одговор на одредена потреба (проблем) во специфичен контекст. Тие се инивативни.

Проектите се авантура: секој проект е различен и воспоставува нови стандарди; тие секогаш имаат доза на несигурност и ризик.

Проектите може да бидат оценети: проектите се планирани и поделени во мерливи цели, кои мора да бидат отворени за евалуација.

Проектите се состојат од етапи: проектите имаат разграничени, препознатливи етапи (види глава 3: Проект : чекор по чекор).

Следните активности, од друга страна не се проекти:

- минати активности кои се повторуваат точно на ист начин на редовни временски интервали;
- активности без јасно дефинирани цели;
- активности кои можат да бидат повторени и пренесени било каде и било кога;
- тековни активности.

Модели на проекти

Да се започне проект значи да се одбере акција за контролирана промена во тек на времето. "*Проектот не е сон . . . но сон кој се осушварува може да биде проект*".

Методата на проектот е рамката во која сонот се обликува и постанува реалност.

Учење од камелеонот (Мали)

Камелеонот е нависитина добар учитељ.

Посматрајте го внимателно.

Било која насока да ја земе, цврсо се држи за неа.

Сторете го истото. Имајте цел во вашиот живот и не дозволувајте ништо да ви го одвлече вниманието од неа.

Главата на камелеонот никогаш не се движи, но неговите очи се движат цело време. Тие не пропуштаат ништо. Тоа значи: дознај се што можеш. Никогаш немој да мислиш дека ти си единствената личност на светот.

Без оглед каква е средината, камелеонот ја прифаша нејзината боја. Тоа не е хипокризија. Тоа значи да се биде толерантен и истовремено значи поседување на општествени вештини. Конфронтацијата нема да ве одведе никаде. Ништо конструктивно не произлегло од конфликт. Секогаш мора да се трудиме да ги разбереме останатите. Ние постоиме и мора, исто така, да ги прифатиме останатите.

Кога камелеонот се движи, тој ги подинува нозете и се двоуми.

Тоа значи дека чекори внимателно.

Кога се движи се придржува со опашката, во случај да изгуби тло под нозете, сеуште може да се задржи на неа. Си ја заштитува заднината. Направете го истото - не дејствувајте избрзано.

Кога камелеонот го забележува својот плен, не скока на него, туку го употребува својот јазик. Ако успее да го дофати со јазикот, го прави тоа. Ако не успее, може секогаш да го вовлече јазикот, без направена штета. Што и да правите, правете го тоа внимателно.

Ако сакате да направите нешто трајно, бидете трпеливи, бидете добри, бидете хумани.

Ете, сега знаете. Кога ќе се најдете во шумата, прашајте ги тие што знаат што може да ве научи камелеонот.

Структуирање на проект заедно со прашањата кои треба да бидат поставени пред да се започне со проектот

Главни прашања	Прашања кои треба да се постават пред започнување на проектот
Дефинирање на целите, намерите, контекстот и целната група.	Во кој контекст проектот ќе се одвива ? Кои промени ќе ги предизвика? Кој ќе го изведува проектот? Кој е очекуваниот резултат? За кого е наменет проектот? Кои проблеми ќе ги решава?
Содржина на проектот	Која е темата и содржината на проектот? Кој е одбранетиот пристап (методологија)? Кои активности треба да се преземат? Што е потребно проектот да продолжи да се одвива?
Каде и кога	Каде проектот ќе биде имплементиран? Колку долго ќе трае? Како ќе започне/заврши?
Практични работи	Каква логистичка поддршка е потребна? Кои практични работи мора да бидат решени?
Финансиски средства	Која е вкупната цена на чинење? (планирање/имплементација и евалуација) Од каде ќе пристигнат неопходните средства?
Партнер	Кои се партнериите? Која е нивната улога? Кои се аранжманите за соработка?
Средства за акција	Дали проектот е подобен за било кава финансиска помош? Дали може да се користат постоечките простории за работа? (услови)?
Комуникации	Внатрешна комуникација: како кружат информациите меѓу членовите на тимот на проектот? Надворешна комуникација: дали на проектот му треба покривање од медиумите? (Зошто? Како? Кои аспекти?)
Евалуација и следење	Како и кога треба евалуацијата да биде извршена? Кои аспекти? Зошто? Какво следење се планира?

Структуирање на проект согласно "К-прашањата"

(инспирирано од Ласвел методата)

Применувајте прашања за да идентификувате индивидуални елементи на проектот и начинот на кој меѓусебно се однесуваат. Вашите одговори ќе ви дадат преглед на проектот и ќе ви овозможат да согледате како се поврзани составните делови.

Кој? - За кого? - Со кого?

- идентификација на партнерите на проектот или на целните групи
- нивните улоги и односи во проектот
- нивните гледишта за проектот
- силни страни и слабости кои произлегуваат од овие односи

Што?

- главните активности на проектот - спонтани, организирани и институционални
- социјални, економски, културни, политички и образовни димензии
- влијанието на проектот на таквите димензии

Зошто?

- потреби и желби кои ќе бидат исполнети со проектот
- мотивација и интереси на учесниците
- главни цели на проектот
- можности за финансирање на проектот
- односи меѓу целите на учесниците и институционалните цели

Каде?

- општествениот контекст на проектот и ситуацијата на учесниците

Кога?

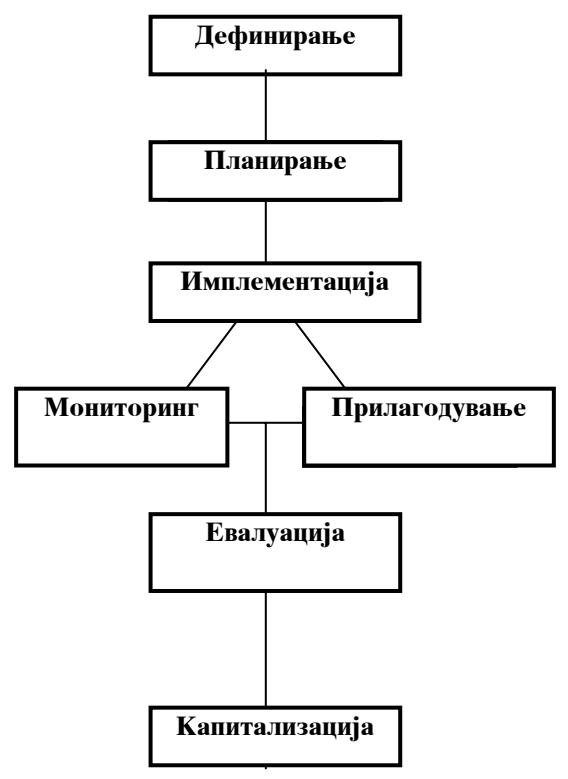
- на кој период е фокусиран (минато, сегашност, иднина)?
- краток, среден или долг временски рок?
- позадината на учесниците и нејзиното влијание на проектот

Како?

- како ќе биде спроведен? Процес на организација и партиципација.
- применети техники и инструменти
- влијание на искуството, теориите на учесниците, нивно учество во други проекти, итн.

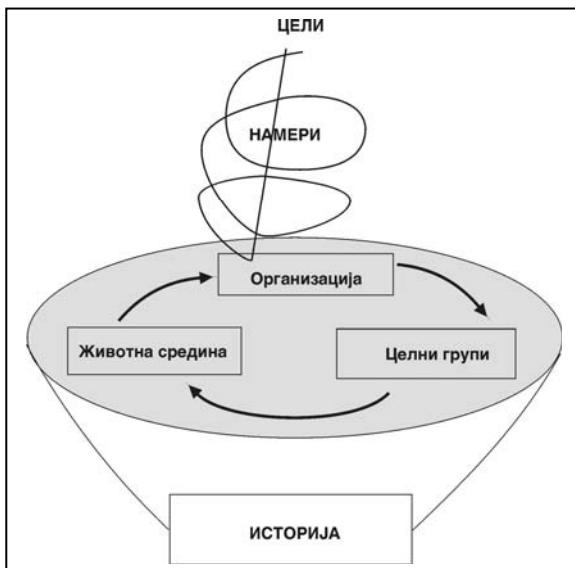
Постојат различни модели на проекти, кои претставуваат одраз на различни дефиниции и развој на методологијата со тек на времето во различни полиња на примена. Секој проект е дизајниран според одредени фактори - контекст, целна група, достапни ресурси итн. Во секој случај, сите проекти следат слична шема. Овој оддел предлага одреден број на модели; ќе направиме обид да ги идентификуваме одликите кои најмногу се повторуваат и истите да ги употребиме како база за имплементација на нашите сопствени планови за проекти.

Структурирање на проектот според различните фази



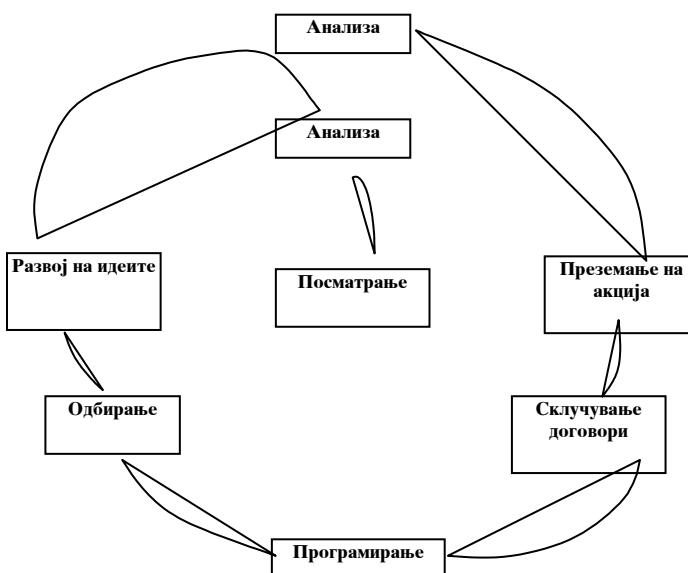
Сpirален модел

(од Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), - *La crise de l'organisation scolaire /document 48, Guide methodologique pour la direction de projets. Formation au Diplome d'Etat de Directeur de projet d'animation et de developpement sous la responsabilite de Annette Coulon, CREPS, Chatenay-Malabry 1991*)



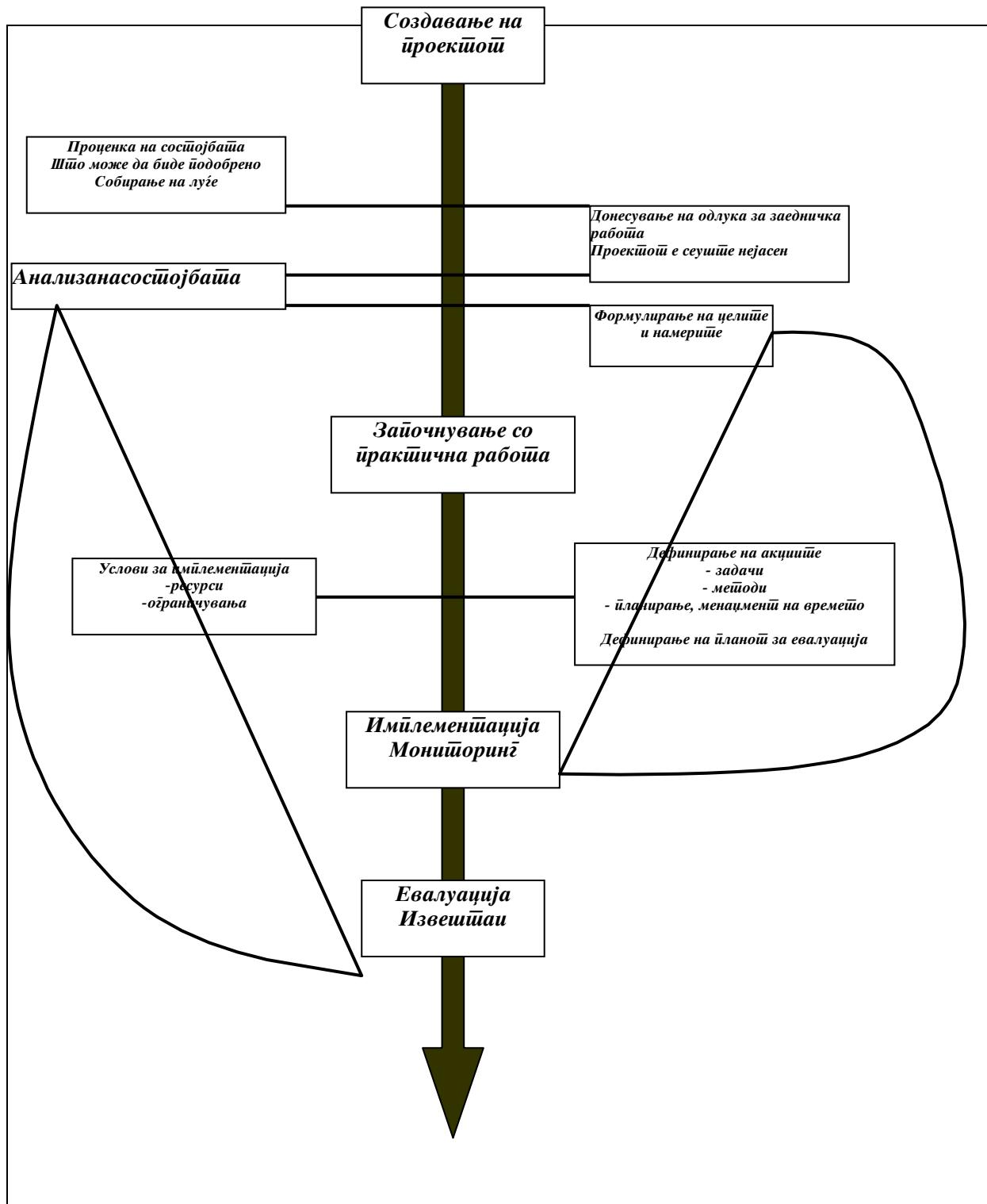
Спирален модел

Спирален модел од (Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d'établissement - démarche générale en spirale/ Document 47/ MAFPEN, Rennes 1988*)



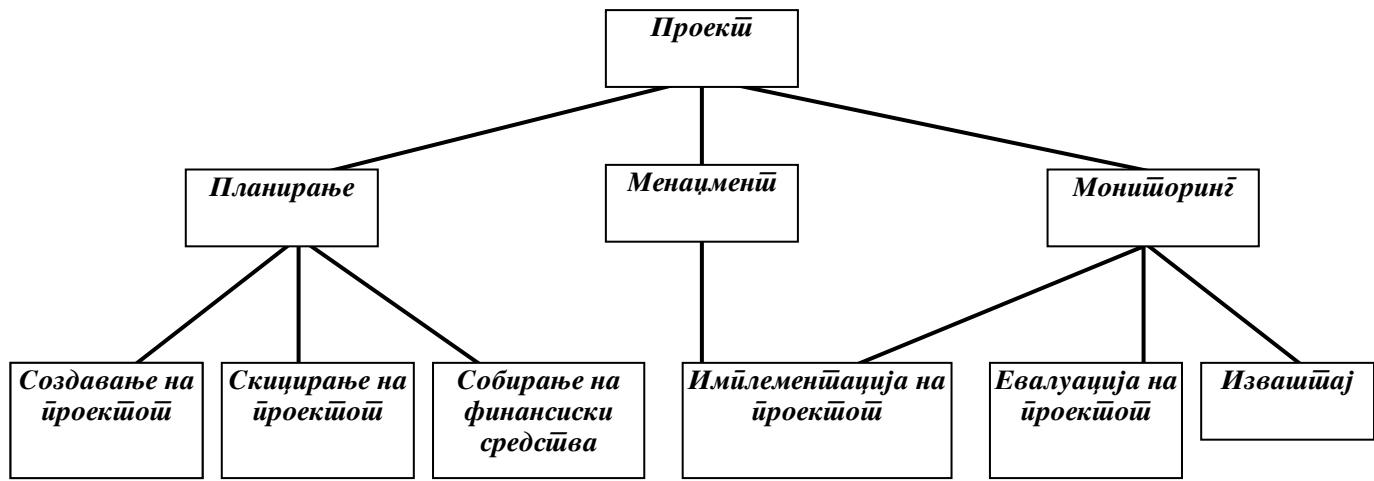
Дијаграмско преславување на етапите во планирањето на проектот

(од Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Methodologies de projet / Document 46 - Direction des Lycees at Colleges*, 1990)



Менаџмент на проект - фази

(од Leonid Kelim training instruments/ Young Women from minorities and European minorities study session / EYC
Budapest December 1999)



Етапи на проектот и евалуација

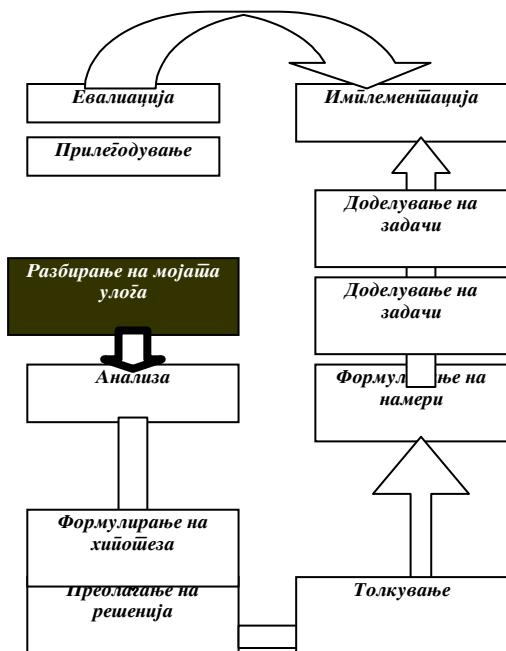
(од Rui Gomez training instruments)



Е В А Л У А Ц И Ј А

Планирање на проектот врз основа на мојата улога во процесот

(од Alain Roy training instruments - Universite Marc Bloch/Strasbourg)



Етапи при дизајнирањето на проектот

(модел произлезен од мрежата "Иницијативи за регионот на Средни- Пиринеи" - Франција ("Initiatives de la region Midi-Pyrinees"- France) за курс за обука на млади монитори на проекти)

Прифаќање на вашите иницијативи

(рурална средина, неповолни соседства)

Извештаи од доброволни советници(пристап, искуство, контакти)

Почетен контакт

- разговори и помош за формулирање на проектот
- обраќање до доброволниот советник

Пренесување на искуствата добиени од доброволниот советник (совети, критики, контакти)

Информирање за соодветните финансиски можности,
Упатување кон соодветни советодавни институции и тела.
Помош со формулирањето на досието на презентацијата.
Обезбедување на техничка опрема (компјутер, телефон, интернет)

Симпозиум за младите и претприемаштвото
Тркалезни маси за специфични теми (отпочнување на бизнис, хуманитарни проекти, културни потфати, публикување . . .) + вклучување на доброволните советници.

Помош при промоција на младите претприемачи

Олеснување на контакти со други лидери напроекти

Доброволен советник

Од иницијативната мрежа



Проектот според различните фази. Од напред прикажаната шема, дека најпрвин проектот треба да биде добро дефиниран. Тоа

значи, да се дефинира што ќе се промени со проектот и каква цел ќе се постигне. За тоа е потребно добро планирање кое содржи што ќе се работи, зошто ќе се работи, кој ќе работи, како ќе работи и каде и кога ќе работи. Следната фаза е имплементацијата т.е спроведувањето на проектот. Во оваа фаза има постојан мониторинг - набљудување како се одвиваат работите. Исто така можни се одредени прилагодувања - измени. На крајот е евалуацијата - извештај за постигнатите резултати, и анализа и оценка за истата.

2. Спирален модел. Спиралниот модел на проект, покажува како намерите се претвараат во цели. Тоа е еден вид на спирала во која најпрвин се прави организација, потоа се снима животната средина т.е опкружувањето, се избираат целни групи, и се поставуваат целите што треба да бидат постигнати. Овој процес детално е представен на следниов начин:

анализа → преземање на акција → склучување договори → програмирање → одбирање → развој на идеите → повторна анализа → изведба → посматрање

3. Дијаграм на етапите на проектот. Проектот поминува низ следните фази:

создавање → започнување со работа → имплементација и мониторинг → евалуација и извештаи. На почетокот се прави проценка на состојбата, и што може да биде подобрено. Се донесуваат одлуки за работа, се собираат луѓе и се прават тимови. Се прави повторна анализа на состојбата, како и формулирање на целите и намерите. Од една страна се проценуваат условите за имплементација (ресурси и ограничувања), а од друга страна се дефинираат акциите (задачи, методи, планирање, менаџмент и друго). Потоа како што споменавме следуваат имплементација и мониторинг, па евалуација и извештаи.

Претходните модели биле употребувани како инструменти за обука на идни лидери на проекти во различни контексти - добротворни проекти, општински проекти и други проекти. Некои се подетални и покомплексни од другите, терминологијата може да биде различна, но, општо земено, тие ја имаат истата структура и во секој се содржат следните етапи:

1) "Создавање на проектот" и "дефиниција"

- дефиниција и позадина, услови на околината
- организација, цели на организацијата,
- целни групи
- перцепција - анализа, проценка на ситуацијата, општествени цели
- созревање на проектот, создавање и прифаќање на идејата
- развој, избор, дефинирање на целите и на намерите,
- формулирање на практични и мерливи цели, формулирање на активности, планирање
- план за евалуација.

2) "Имплементација"

- изведување, имплементација,
- планирање, доделување на задачи, преземање на акција,
- менаџмент, мониторинг, регулирање, прецизно ускладување,
- менажмент на ресурси

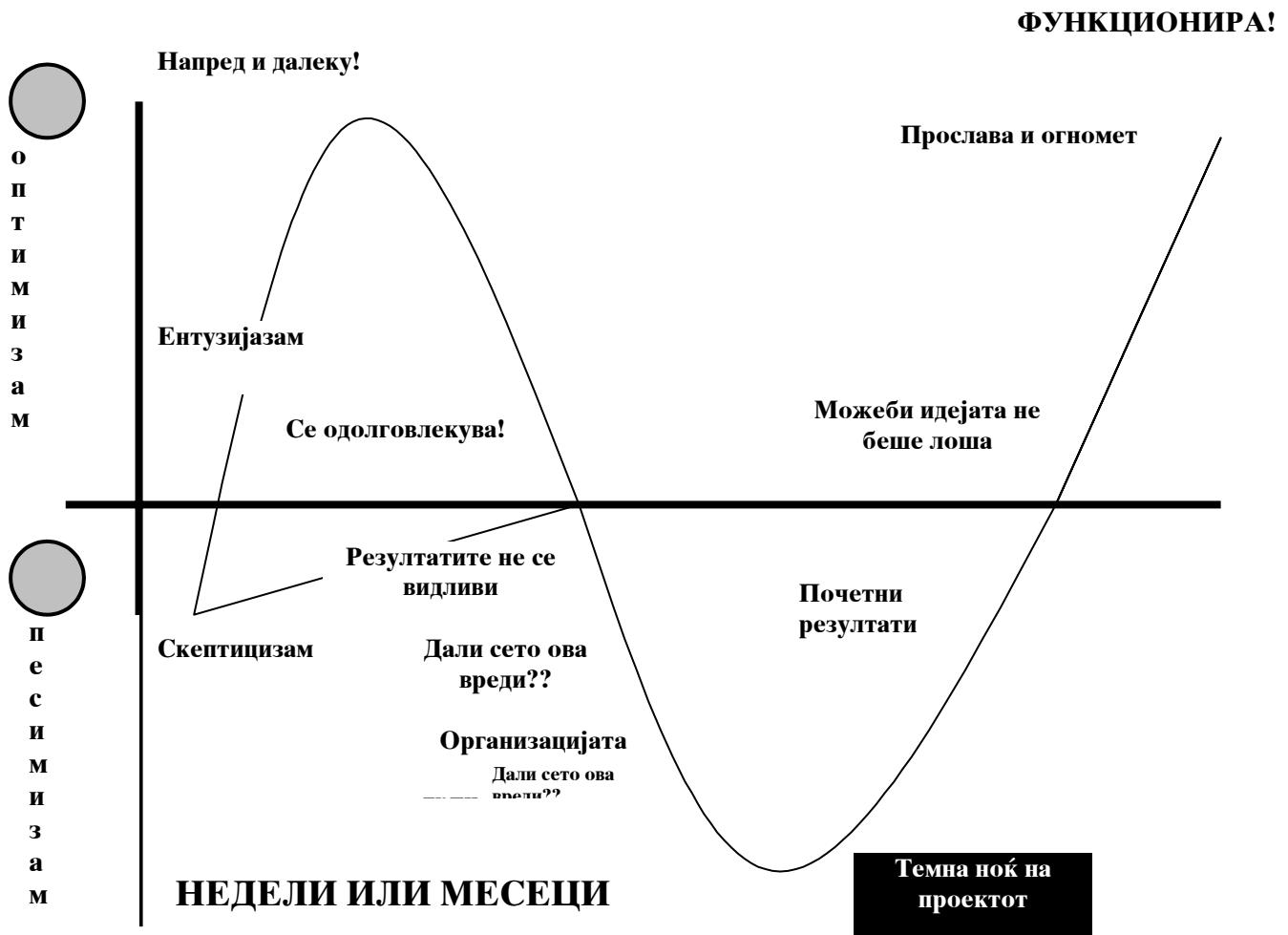
3) "Евалуација"

- евалуација,
- анализа-евалуација
- оценка на резултати
- капитализација/евалуација,
- известување
- развојни перспективи.

Линиите на поделба меѓу различните етапи не се абсолютни и може да варираат во практиката, зависно од типот на проектот, контекстот, целната група, итн.

Менаџмент на проект значи негово водење од иницијалната идеја до конечното завршување, негово адаптирање на реалноста, менаџмент на ресурси и луѓе низ сите фази на проектот. Тоа не е едноставен процес и бара концентрација и одредена доза на издржливост низ целото траење на проектот . . . види го графикот подоле !

ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА ПРОЕКТОТ



Преземенено: Els van Mourik and Danny Hearty *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Leargas, 1999

Проект : Чекор по чекор

2. Проект: чекор по чекор

За менаџментот. Менаџментот, со едноставни зборови, е дефиниран како вештина за контролирање, управување или планирање на нешто; "Дејствие на управување или координација со одредена цел". Односно, тоа е самиот напор на планирање, организирање и мобилизирање на луѓе и ресурси за одредена цел. Во случај на менаџментот на проекти, истото се однесува на способностите и вештините кои проектот го прават можен и реален.

Менаџментот на проекти е средство за подобра работа со цел да се постигнат промени, особено, во доброволни организации и младински здруженија. Поместувањето на акценот од политичко образование кон обука е придржано со пролиферација на понуди и барања за обука во врска со менаџментот: менаџмент на време, менаџмент на проекти, организациски менаџмент, менаџмент на тим, менаџмент на конфликти, финансиски менаџмент, итн. Растечката симбиоза меѓу бизнисот и невладиниот, непрофитно ориентираниот сектор, во минатата декада, несомнено извршил притисок врз НВО да бидат исполнителни, поефикасни и со професионален менаџмент. Слично на тоа, бизнис секторот вовел зборови и концепти кои прв пат се појавиле во третиот сектор, а најочигледен од нив е поимот "оспособување". Тоа не треба да не заведе кон заклучокот дека двата сектори ги употребуваат овие термини за исти нешта. Иако зборовите кои се употребуваат, навидум, се истите, значењето и импликациите често се многу различни.

Тоа не значи дека НВО не треба да бидат професионално и ефикасно водени. Би требало, не само заради тоа што често употребуваат јавни пари, чија употреба треба да биде оптимизирана. Постојат навистина голем број на области во менаџментот на НВО кои понекогаш условуваат постоење на повисоко ниво на специјализација и експертиза отколку во бизнисот. Сепак, кога се зборува за обука и подготовкa на проект менаџери се мисли на нешто повеќе од технички менаџерски вештини. *Задамешаше, проектот првенствено треба да донесе промена, да направи разлика.* Тоа подразбира лидерството на проектот да биде способно да води и да се раководи од тоа што е најсоодветно во светлината на потребите на проектот.

Во општествената работа, проект менаџерот е одговорен за менаџмент на материјал и човечки ресурси и за водење на проектот до очекуваниот резултат.

Менаџерите на проектот се обединувачи - тие треба да бидат добри тимски работници, добри комуникатори, добри менаџери на тим, добри прибирачи на финансиски средства, добри мотиватори, преговарачи . . . Но пред се, треба да бидат луѓе.

Проект менаџерот мора да биде:

- **Организатор**, со способност да разбере, планира и координира напори и ресурси до исполнување на целите.
- **Стратег**, кој е способен да постави краткорочни и долгорочни цели, кои се во согласност со причините на постоењето на проектот.
- **Мотиватор**, со вештини и однесување кои му овозможуваат нему/неа да ги мотивира лубето да се посветат на проектот или да учествуваат во истиот (работници, доброволци, млади луѓе).
- **Прибирач на финансиски средства**, со знаење и верба да бара средства за трошење и за истите да одговара чесно и компетентно.
- **Активист**, односно способен да забележи иницијативи и да организира идеи во осмислена општествена акција со јасни вредности кои произлегуваат од неа со тек на времето.
- **Визионер**, способен да замисли општествени иновации и промени.
- **Општествен работник**, со посебна грижа за заедницата и/или организацијата во која работи.

- **Социјален работник**, способен за грижа за луѓето без истите да ги замени со други, односно внесување во нив на мотивација и верба да учествуваат во обликувањето на сопствената иднина и за реализација на сопствените проекти.
- **Учител и ученик** способен да ги оспособи луѓето, додека во исто време е способен да учи од искуствата и истите да ги примени во организацијата, проектот или заедницата - за мониторинг и евалуација на процесот во врска со целите, промената на плановите и конечно на целите во врска со околностите.

Оваа листа може да биде и подолга - кои функции и квалитети се најбитни во вашата организација или проект ? Таквите квалитети не се истовремено неопходни во сите видови на проекти. Многу често тие не се концентрирани на една личност, туку се распоредени и претпоставени за различни луѓе во еден или повеќе тимови. Во секој случај, јасно е дека се работи за повеќе од вештина или "know-how". Се работи за знаење и за способноста тоа да се примени, за способноста да се биде и да се работи со луѓе, за примена на искуството и за учење од истото. Со други зборови, се работи, во голема мерка, за начин на однесување. Тоа, секако, не може да се научи од прирачник за обука. Тоа се стекнува, развива, менува и прилагодува преку пракса или во реални ситуации за обука.

Што значи "менаџмент на проект" ?

Речиси секој од нас цело време и во голема мерка е вклучен во менаџмент на одредени нешта. Секој што е во состојба наутро да облече три деца, на истите да им подготви доручек, да ги испрати во училиште и потоа да стигне на работа на време користејќи јавни средства за превоз е одличен менаџер. Секој што може да испланира и подготви ручек за 12 лица е способен за менаџмент на комплексни административни и работни задачи. Секој што може да преживее со социјалната помош е финансиски менаџер. *На луѓето не им треба никакво доверба за да ги пренесат тие способности во други ситуации. (Adirondack, 1992)*

Менаџментот, во основа, може да биде дефиниран како обезбедување ресурсите на проектот да бидат искористени на најсоодветен и најефикасен начин за постигнување на договорените цели.

Што има потреба од менаџмент ?

Корисно е да се прави разлика меѓу:

- индивидуалната одговорност на луѓето за менаџментот на нивната сопствена работа,
- одговорноста за менаџментот на организацијата (востоставување и мониторинг на долгочарни и среднорочни цели и развојни политики
- одговорноста за менаџмент "ден по ден" (кои се активностите на организацијата, како истите се изведуваат и колку добро работата е сработена), луѓето кои ја извршуваат работата и ресурсите.
- одговорноста за менаџментот на тим или проект.

Кој е надлежен за менаџментот? Во најголем број на проекти денес за менаџментот е надлежен тим. Проекти повеќе не се тешка работа на поедини општествени работници, туку колективен напор на група составена од различни луѓе, со различни способности, очекувања, искуства, потекло и култура. "Тимовите сега се посматраат како решенија за проблемите на надворешната адаптација, одговор на комплексноста, со истовремено разгледување на различни перспективи, одговор на динамичните промени со охрабрување тимот да донесува одлуки на самата линија на фронтот на одвивањето на дејствието" (Schneider and Barsoux, 1997).

Осум причини зошто проектот успева

1. Организационата структура е соодветна на тимот на проектот.
2. Тимот на проектот учествува во планирањето.
3. Тимот на проектот редовно прави распоред на активностите.
4. Тимот на проектот утврдува реални буџетски потреби.
5. За проектот правилно се применуваат техниките на мрежно планирање и не се дозволува планот да постане цел за себе.
6. Тимот на проектот работи во согласност со бирократијата, политиката и постапките, а не против нив.
7. Тимот на проектот има постигнато согласност за специфичните и реални цели на проектот.
8. Целната група е учесник од почетокот на проектот.

Што прават менаџерите ?



Осум причини зошто некои проекти неуспеваат . . .

- 1. Несоодветен авторитет.**
- 2. Недоволно учество на тимот на проектот и недоволно планирање.**
- 3. Недоволно учество на тимот на проектот во решавањето на проблемите.**
- 4. Несоодветни вештини за комуникација.**
- 5. Несоодветни технички вештини.**
- 6. Несоодветни административни вештини.**
- 7. Нереален распоред на активностите.**
- 8. Нејасни цели на проектот.**

Четири фактори за успешен проект !

Успешниот менаџмент на проекти се однесува на меѓусебното поврзување на четири различни и понекогаш спротивставени фактори.

Потреба или проблем	Идеја и визија
Работата на проектот најдобро се одвива ако луѓето кои работат на неговиот развој ги разбираат и ценат потребите и проблемите кои треба да ги решат. Битно е правилно да се евалуира потребата или проблемот. Кои се причините за тоа? Кои се симптомите ? Каков е нивниот размер ? За кого тие преставуваат проблем ?	На проектите им е потребна визија за обединување на сите активности и напори. Од таквата визија произлегуваат стратегиите, целите и работните планови. Големата идеја зад проектот би требала да биде доволно јасна за да покаже како проектот ќе направи значајна и трајна промена во однос на потребите и проблемите.
Можности за проектот	Способности
Проектите треба да имаат или да создадат простор во кои ќе работат. Проектите треба да бидат активно поддржани, но не само со пари. Мора да се има поддршка за проектот од клучни луѓе и активно учество на целната група.	Проектите треба да постигнат вистинска рамнотежа на вештините, енергијата, ресурсите и организацијата за непречено одвивање на работата и добивање резултати. Тие треба да бидат прилагодени така да можат да потикнат и создадат резултати.

За сите наброени фактори треба да се води грижа и истите треба да бидат подеднакво евалуирани за време на дизајнирањето на проектот. Преголемо задржување на еден или два фактори може да води кон игнорирање на останатите.

Предлагање на модел

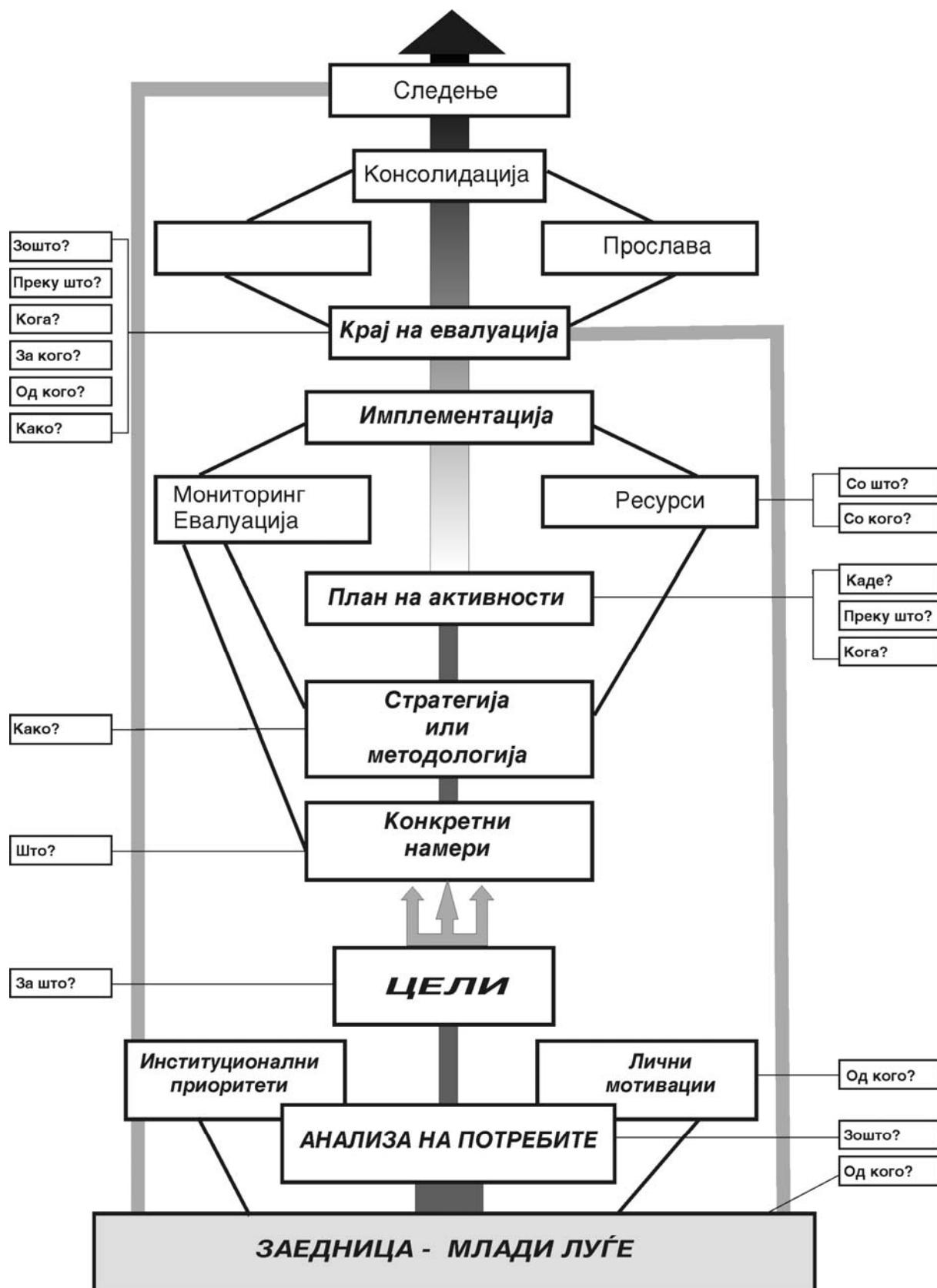
Постојат голем број на начини за планирање и менаџмент на проекти, веројатно исто толку колку што има проект менаџери. Постојат, исто така, многу повеќе шеми за објаснување на различните чекори во планирањето на проектот отколку тие кои се

презентирани во претходната глава. Сите тие се валидни и сите имаат добри и лоши страни. Целта, за развој на вештините на однесување и планирање на проекти, може едноставно да биде изразена вака:

Треба да им се дозволи на тие кои се одговорни за проектот, проектот менаджер или менаджерскиот штим, да имаат контрола врз проектот. Тоа би им овозможило да ги сменат плановите, да се прилагодат на неочекувани ситуации, да ги искористат новите можностии. Најважно од се' е да знаат зошто го прават тоа што го прават. На тој начин тие го контролираат, проучуваат и управуваат проектот наместо да бидат водени од проектот, роковите и од барањата од различни месици.

Шемата која ќе ја следиме во овој дел не е ниту подобра, ниту полоша, од било која друга. Таа е употребувана неколку години во различни активности на обука и секако, во изведувањето на голем број на проекти. Сегашната шема сеуште се базира на **Долготрајниот курс за обука (ДКО)** на Европската Унија од 1990, а адаптирана е спред резултатите од различните искуства во тек на работата. Одбрана е по споредбата со останатите (види модели на проекти) и заклучокот е дека е разбирлива, логична (за нас) и прилагодлива. Треба да ја употребувате и читате токму така како што е наведено погоре: **како средство кое треба да ви помогне за планирање и разбирање на вашиот проект во секоја етапа и да ви помогне максимално да го искористите сопствениот напор и напорот на вашите колеги или други луѓе кои учествуваат во проектот.** Ако повеќе сакате да ја промените шемата, чувствувајте се слободни да го сторите тоа, прескокнувајќи некои делови или додавајќи други, согласно со вашите потреби.

Подолу ќе ја видите предложената шема и објаснувањето чекор по чекор на секој графички елемент, како и некои укажувања за тоа како да продолжите со обуката за менаджмент на проекти .



Дефиниција - Имплементација - Евалуација

Едноставен и често употребуван начин за прикажување на проект е преку негова поделба на три главни моменти: дефиниција, имплементација и евалуација.

Дефиниција. Дефиниција е севкупното рано планирање и подгответелна работа - од анализа на потребите, до дефиниција на целите и идентификација на активностите и неопходните ресурси. Тоа е целата "невидлива" работа која се одвива пред почетокот на проектот. Тука се одредува обликот на проектот и се решава за неговата судбина. Работата во оваа фаза треба да вклучува:

- Анализа на потребите на општествената реалност
- Анализа на промотивните капацитети и интереси на организацијата
- Претходна дефиниција на целите и конкретните намери
- Идентификација на можните/веројатните активности
- Евалуација на потребите
- Календарски распоред на проектот
- Потенцијалните ресурси
- Луѓето кои се одговорни за проектот
- Партнерите
- Пишување на краток план за проектот
- Можно барање на материјални средства

Имплементација. Фазата на имплементација често се преклопува со фазата на дефиниција, бидејќи голем број на задачи, кои се веќе дел од проектот, се одвиваат додека трае работата на дефиницијата. Фазата на имплементација мора да ги разгледа:

- Актуелните активности и нивната меѓусебна поврзаност,
- Менаџментот на ресурсите: човечки, финансиски и технички,
- Стратегијата за комуникација и односи со јавноста,
- Процесот на евалуација, повратно информирање и регулација,
- Одговорноста и книговодството,
- Начинот на вклучувањето на луѓе, особено млади луѓе и заедницата воопшто.

Евалуација. Евалуацијата е дел од планот за проектот и во најголем број на случаи се прави на крајот од проектот, иако треба да се уважи и потребата од евалуација во тек на работата. Всушност, проектот не е завршен со завршувањето на активностите: исто како што еден дел од дефиницијата е "невидлив" за јавноста, така, многу често е "невидлива" евалуацијата и различните задачи поврзани со неа:

- Евалуација на постапките: т.е. проверка што е постигнато и што не е постигнато,
- Влијанието врз заедницата и организацијата,
- Разгледување на мерките за следење,
- Заблагодарување и "славење" со луѓето вклучени во работата,
- Пишување на документација,
- Испраќање на финансиски извештаи, затворање на сметките.

Една од предностите на следењето на менаџментот на проекти во овие три фази е дека со нив е опфатено целокупното време на одвивање на проектот - вклучувајќи ја и евалуацијата. Како што е познато, тешкотијата на многу проекти не е во самото изведување на активностите, туку комплетирањето на различните задачи наброени под "евалуација". Ограничување на овој пристап е дека фазите се делумно вештачки: преклопувањето е мошне високо. Всушност, тие влијаат една друга толку многу што може да преставува потешкотија утврдувањето што е каде. Сепак, никој не може да направи проект без . . . подготовкa, имплементација и евалуација.

Рамката за планирањето на проектот во графикот е замислена така да обезбеди визуелно разбирање на овие три главни моменти - дури иако се вештачки.

Рамката на "К - прашањата" - или методата Ласвел

Кој? Кога? Каде? Што? и Зошто? се класичните пет прашања кои помагаат во разјаснувањето на многуте "зошто" и "како" во проектот. Претходните прашања особено се корисни за време на обуката за обучување за менаџмент на проекти, бидејќи им помагаат на инструкторите при разјаснувањето на нивните мисли и дела. Во исто време, тие помагаат за разликување и разбирање на различните етапи во планирањето на проектите (пр. разлики меѓу анализата на потребите и целите).

Комплетната листа на прашања е мошне корисна за конципирање или подготовкa на барањето, особено, ако нема претходно дефиниран формулар. На крајот од денот, без оглед на институцијата, тоа се прашањата на кои секој потенцијален спонзор или поддржувач треба да има одговор.

"К" прашањата се додадени на страна во рамката на графикот за проект. Тие се надополнуваат едни со други.

Дефинирање на проект

Воведување на заедницата. Повеќето проекти се проекти на заедницата, заради тоа што се обраќаат на заедницата или на група луѓе. Заедницата може да биде поголема (некој би можел да се обраќа на "националната" заедница), а целната група може да биде многу мала и специфична, што зависи од обемот и целите на проектот. Битно е да се запамети, кога станува збор за заедница, дека проектот е направен:

- **За луѓе**
- **Со луѓе**
- **Од луѓе**

Проектот не е направен само заради организацијата, за спонзорите или за лидерот на проектот. Ниту пак е наменет за правење пари. Проектот, како организиран напор за општествена промена, има намера да им донесе нешто ново на луѓето. Нешто што недостасува. Нешто за што има потреба. Нешто битно. Заради тоа секогаш како почетна точка се зема заедницата. Во оваа етапа битно е да се прашувате: *какви се нашиште односи со луѓето кои ќе бидат оifyашени со проектот? Што знаеме за нив? Што знаат шие за мене? Со какви видови на стереотипи и предрасуди ќе се среќнеме? Како може исишите да ги надминеме?*

Луѓето, заедницата, се причината заради која постои проектот. Како тие да бидат вклучени од самиот почеток веројатно е најбитното прашање во фазата на дефиниција. Тоа нема да влијае само на успехот или на неуспехот, туку и на севкупната општествена вредност.

Ајде да ѝојдеме во една оиштина! . . . и да се обидеме да ѝријремиме еден проект: Овде ќе ја следиме ѝриказната за една оиштина во Македонија!, што може да биде Валандово, Богданци, Виница, Неготино, Македонска Каменица, или некоја друга. Ќе дадиме пример за менаџмент на проект и теоријата ќе ја претвориме во практика. Значи нашето изчување ќе го започнеме во една од најред наведените оиштини. Забележувајте, сите шие се мали оиштини, во нејосредна близина на йогојолем град, во кои најјолем број од жителите работат во соседните йогојолем индустриски центри. Младите во најјолем број се невработени, малолешничкаата делуквенција е во ѝорас, како и оифашеноста на младите со алкохол и дрога.

Ние, Кире и Мишче, сме студенти на чешврта година на факултетот за Социјална и оиштесива работба. Нашата практика ја изведуваме во оиштината преку локално Здружение на граѓани (невладина организација), чија главна цел е да обезбеди алтернативи за здрав живот, и културен и оиштесив развој на младите луѓе во оиштината. Најјолемиот број на активностите на Здружението се наменети за млади луѓе, но некои се наменети на сите жители на оиштината. Имаме намера да направиме проект чија главна цел е подобрување на условите за живот на младите

во оиштина. Во нашиште намери ѝоддржани сме како од младиште во здружението, шака и од раководството во оиштина.
Nие ќе бидеме ваши водачи во овој йурачник

Анализа на потребите

Зашто?

Зашто проектош е неоштоден?

Зашто е релевантен?

Зашто секој би требало да биде заинтересиран за него?

Општествена анализа. Без оглед дали ќе го наречеме општествена реалност или заедница - или општество во целина^{*} - проектот кој ќе го започнеме треба да ги одразува потребите, условите и спецификите на целната група(групи) на кои се однесува и со нив да биде кохерентен.

Навистина, долго време размислеваме за идејата на проектот и тој се остварува (тоа е наша идеја). "Господ сака; Луѓето сонуваат; се раѓа проектот . . ."

- Помалку поетски кажано, често сме во состојба да ги предвидиме потребите преку поврзување на различни фактори, што ни овзможува да ја согледаме можноста и потребата за проект.

Обично работите се одвиваат така. Сепак, многу идеи и сопствените остануваат само тоа, бидејќи не наишле на вистински одзив во реалноста на која имале намера да се обратат. Најлош случај е кога лошо концептирани идеи се имплементираат, понекогаш наспроти интересите на луѓето на кои би требало да им служат и се соочуваат со апатија, ако не и со отуѓување, само заради тоа што не се одраз на потребите на заедницата. Разликата е до кој степен проектите се одраз на потребите на општеството или на групата на која се обраќаат.

Анализата на потребите не потсетува дека, без оглед на тоа колку нашата идеја може да биде прекрасна, колку битна и пресудна навидум е нашата улога, ништо нема смисла се додека не стане неопходно. Со пазарни термини кажано: немојте да носите продукти ако за нив нема побарувачка. Пристапот со кој прво се создава потреба за која потоа ќе има побарувачка, во општествената работа, е премногу ризична за да биде земена во предвид како валидно начело. Всушност се работи употреба на ограничени ресурси, за учество, за луѓе, за граѓани и за автономија на младите луѓе.

Анализата на потребите ги вклучува оиштесливениште, политичкиште и економскиште услови кои ѝосијајќи во областа во која треба да се изведува проектош и кои проектош го прават неоштоден. Тој може да биде поврзан со состојбата на целната група или со оиштина социјална состојба на заедницата. Оиштесливената анализа е клучна, бидејќи треба да ги одреди оиштесливениште цели и потреби на проектош, исто како и програмата на прифаќената акција. Од друга страна, проектош, особено кога се работи на корегирање на исклучувањето од оиштесливото, треба да биде вшемелен во локалниот контекст и да има за цел да донесе промена или подобрување на состојбата. Оиштесливената анализа, исто така, би дојринела за идентификација на целната група.

Анализата на потребите подразбира проверка на:

- Што е потребно или што е посакувано од/за/заради младите луѓе за кои станува збор ? . . .
- Колку тоа е приоритетно ? . . .
- Колку е барано од заедницата и од младите луѓе? . . .

* Фокусот во голема мерка ќе зависи од општествениот и географскиот обем на проектот. Тоа може да биде од соседството (пр. создавање на младински центар каде младите луѓе може да се среќаваат навечер) до многу пошироката реалност, како што е Европа (пр. создавање на мрежа на младински центри за ширење на Европската младинска политика). Тоа, несомнено, зависи од видот на проблемот кој се решава.

- Колку е различно од тоа што веќе е сторено?
- Дали е осмислено во сопствениот контекст?
- Каква промена може да произлезе од проектот?

Со цел да се добијат позитивни одговори на овие прашања - или барем да се добијат сознанија како истите да се решат - следните прашања и сугестиии може да бидат од помош:

- Кој утврдил дека тие потреби се приоритет? Луѓето надвор од заедницата или луѓето од заедницата?
- Дали претходно било направено исто нешто, во истата заедница или во соседството? Што ќе промени новиот проект? Како би го одбегнал повторувањето на грешките од претходните проекти?
- Кој бил консултиран за можноста за изведување на таков проект? Како кон него се однесуваат јавните власти и приватните иницијативи во областа?
- До кој степен ги зема во предвид аспирациите, потребите и желбите на луѓето на кои се стреми да им помогне? На каков начин тие се вклучени или консултирани при правењето на анализата на потребите?

НЕМОЈТЕ:

- Да го започнувате проектот против волјата на влијателните луѓе во заедницата! (Можете да бидете саботирани)
- Да мислите дека знаете се!
- Да го правите тоа *за* младите луѓе, правете го тоа *со* нив!
- Да го правите тоа само заради тоа што е во мода!
- Да се заглавите во пасивност, фатализам или пессимизам!

СТОРЕТЕ:

- Прашајте ги за мислење тие кои учествуваат во проектот!
- Прашајте неколку луѓе за мислење, вклучувајќи ги и потенцијалните партнери, спонзори или едноставно, тие чија помош ќе ви биде потребна (барем нема да ги имате претив себе)!
- Мислете на социјалната динамика (негативна или позитивна) која проектот може да ја предизвика!
- Разгледајте ги резултатите од слични проекти на друго место (дали биле успешни?).
- Запаметете дека не постои објективна анализа.
- Сторете го тогаш кога треба да биде направен!
- Немојте да се плашите да се спротивставите на општо прифатеното мислење!

Да се вратиме во оиштина! . . .

Бевме замолени од одборот да започнеме со идентификација на проектот кој ќе биде наши заштитен знак и кој би донел нешто ново за организацијата и за градот. Бидејќи има многу млади луѓе и посвојано се говори за деликвенција, одборот би сакал проектот, на одреден начин, да се осврне на ова прашање.

Деликвенцијата е несомнено сериозен проблем, кој е штетен за имиците на младите луѓе. Ние се прашуваме дали тоа е проблем на социјалната адаптација и на образование или е симбиот кој произлегува од други проблеми, имено, невработеност, сиромаштија и присуство на дрога.

Ние решивме:

- Да излеземе надвор каде што се скриваат младите луѓе и да чуеме што имаат да кажат во врска со тоа;
- Да организираме неформална средба за да се продискутираат наброениите проблеми со младите луѓе;
- Да разговараме со вработениште во училишта и со локалната полиција;
- Да разговараме со Здружението на родители;

- Да се среќнеме со осигурување локални (младински) здруженија.

Сугестии за обука

Следните прашања биле употребени, за индивидуална и групна работа, на повеќе курсеви со нагласена димензија за менаџмент на проекти.

Важноста на проектот

- Зошто проектот е неопходен и битен ?
- Во каква заедница/општествен контекст е сместен ?
- Со кои проблеми се соочува младината/задницата?
 - Како и од кого тие биле идентификувани?
 - Кои се причините за тие проблеми?
 - Кои се приоритетите, главните потреби?
 - Зошто тие приоритети?
- Каква е врската меѓу оспособувањето на луѓето и подобрувањето на нивната ситуација?
- Кои промени ќе ги донесе проектот?
- Што е реално и можно да се постигне?
- Дали истото било сторено и порано?
- Дали тоа било сторено од некој друг?
- Што е иновативно во него?

Лична мотивираност и компетенција

- Зошто го изведувате проектот?
Што очекувате да добиете/научите/подобрите со проектот?
- Која е вашата компетентност или експертиза за проектот?
Кои се вредностите кои ве поттикнуваат истото да го сторите?
- Дали вашите интереси и вредности се компатибилни со целите на проектот и на јавноста?
Со тие на вашата организација?

Улогата и целите на организацијата

- Во која мерка проектот одговара на целите, вредностите, традициите и искуството на вашата организација?
- Какво е искуството на вашата организација со таков вид на проекти?
- Дали вашата организација во целина го подржува проектот?
Каква полза може да добие со него?
Кои се ризиците за организацијата?
Како што напредувате низ прашањата, правете писмени забелешки за одговорите коиште ги добиле и за прашањата на кои сеуште немате одговор.

Институционални приоритети и вредности

Според кого?

Еден човек ретко сам изведува проект. Во европската пракса, проектите обично се водат во рамките на организација или институција. Секоја организација има свои цели и планови, свои вредности и искуство. Проектот треба на одреден начин да биде во согласност со таквите цели и вредности и истите да ги одразува, во спротивно организацијата можеби нема да има причина да инвестира во проектот, а тоа е

веројатно да се јави конфликт, порано или подоцна, меѓу институцијата, работниците на проектот и самиот проект.

Битно е, исто така, пронаоѓање на вистинска организација за проектот. Имајте на ум дека секоја организација не е во состојба да се занимава со се'; постојат локални институции кои имаат одредени задачи (пр. училиштата или полицијата). Мешањето во нивниот делокруг на компетенции веројатно нема да донесе позитивни промени. Вредностите, праксата и искуството на организацијата, природно, имаат влијание на видот на проектот кој ќе се преземе, како и на прифатената методологија. Тоа ќе има влијание и на обемот на проектот: повеќеато, мала организација ќе подржи мал проект, отколку голем.

Дури, иако идејата за проектот доаѓа од организацијата, секогаш постои имплицитен или експлицитен процес на преговори во врска со потребите изразени од заедницата и интересите, вредностите и приоритетите на организацијата. Тие мора, на некој начин, да се приближат.

На пример, организацијата има за цел да ги образува младите луѓе за прифаќање на здрав начин на живот. Искуството на организацијата, несомнено, ќе влијае на обликувањето на програмата и на работните методи, како и на изборот на целната група (за кого). Вредностите на организацијата, исто така, треба да бидат земени во предвид, бидејќи тие ја обврзуваат, со оглед на претходните искуства, имиџот во заедницата, кохерентноста, итн.

Пак сме во нашата ойшина! . . .

Ние, Кире и Мишо, двајца младински активисти за обука, разговаравме со младиште луѓе и другите парниери во заедницата и мислиме дека деликатеноста е последица од невработеноста, злоупотребата на дроги (луѓето крадат да кујат дрога) и оиштина социјална деградација која води кон негрижка за османашите во заедницата. Ние мислиме дека секој проект кој би се презел треба да биде во врска со проблемот на согледувањето на сопствената вредност. Проектот би требал, според нас, да им овозможи на младиште луѓе да искусат и да чинаат позитивни нешти. Да се најде начин за излез од кругот на насилиштво, изолација, лошиот имиџ и да се понудат мошвирачки алтернативи. Сепак тоа е во согласност со искуштвото од нашата ойшина!, каде одборот на заедницата барал начини за решавање на тие проблеми. На средбите со колегите и со одборот добивме поддршка и совети. Нам ни беше кажано дека организацијата постои за целата заедница и дека е мошне битно проектот да помогне во реставрирањето на имиџот и односите меѓу младиште и османашкото од заедницата. Во никој случај, проектот не треба да биде морализаторски или обележувачки: временото млади луѓе имаат проблеми, нема зошто да се покажува со прсти на било кого. Ни беше дадено зелено светло да продолжиме и да ја поднесеме идејата за проектот.

СТОРЕТЕ:

- Побарајте мислење од одборот на вашата организација за идејата! Послушајте ги нивните сугестиии!
- Разговарајте со други работници или доброволци во организацијата (тие можеби имаат слични проекти, нивната помош може да ви затреба)!
- Почитувајте го и вреднувајте го тоа што организацијата ќе го добие со проектот!
- Барајте поддршка од институциите, но не само на зборови!
- Употребете ги искуството и ресурсите на организацијата!
- Проверете дали организацијата е соодветна за изведување на проектот и обратно!
- Проверете дали имиџот на организацијата може да му попречи на проектот (и како тоа би можело да се надмине).

НЕМОЈТЕ:

- Да го започнете проектот без подршка од други луѓе или организација!
- Да го промените проектот до таа мерка што тој повеќе не е ваш!
- Да се мешате во компетенциите и улогите на другите луѓе!
- Да се плашите да воведете промени ако тие имаат смисол и се согласност со целите на проектот!
- Да се плашите да ја поделите работата и одговорностите со други
- Да дозволите да перзистираат контрадикциите меѓу вредностите на вашата организација и праксата на проектот!

Лична мотивација

Секој работник има сопствени мотивации за започнување на проект. Тие можат да бидат професионални мотивации (да се испроба нов пристап, напредување во кариерата), но може да бидат и лични (особена загриженост за проблемите кои треба да се решаваат во проектот, желба да се патува во странство . . .).

Да се бидејќи јасен за тоа значи да се легитимизира личниот ангажман или мотивација. Ние не го правиме проектот само за другите, го правиме и заради нас. Дури иако работиме од чиста филантропија или алtruизам, нашата желба да помогнеме е тоа што не придвижува. Не треба да се вклучиме во проект само од нашите сопствени интереси, но нив секако треба да ги земеме во предвид.

Иако мотивациите не треба да бидат експлицитни во презентацијата на проектот, тие треба да им се јасни на работниците, бидејќи тие влијаат на нивните мотивации за продолжување со работата и на степенот на посветеност на работата. За лицето вклучено во проектот нештата се поедноставуваат кога ќе ги исполни следните активности:

- Да ги идентификува можните конфликти на интереси.
- Да ги обезбеди можностите за исполнување на очекувањата.
- Да направи приоритет на очекувањата, ако е можно.
- Да ја добие поддршката на останатите за реализација на тие мотивации.

Мотивациите, исто така, вообично се поврзани со нашата близокост со целната група или со предметот на работа. Тоа може да биде битно во одредени случаи, бидејќи може да помогне во легитимизирањето на нашето сопствено учество во проектот како таков (пр. Јас сум, исто така, млад човек кој бил жртва на деликвенција). Тоа, во најмала мерка, може да укаже на нашата способност да мобилизирме луѓе кои би се вклучиле во проектот.

Близку до мотивацијата е компетентноста проект менаџерот навистина да го води проектот. Иако, говорејќи стриктно, тоа припаѓа на делот на "ресурсите", останува фактот дека пред да се започне проект секој би требало да се преиспита себе во врска со компетенциите или за неопходните, дополнителни вештини (можеби е полесно да се поканат други лица во тимот).

Во случај ако се потребни голем број на специфични компетенции, тие би можеле да произлезат од организацијата или да се побараат на друго место (на тој начин за нив би требало да се потрошат пари . . .).

Сторете:

- Посетувајте дополнителна обука ако е неопходна (добра можноста за сопствено унапредување).
- Дискутирајте ги вашите професионални цели со организацијата!
- Признајте дека вие и вашите колеги имате, исто така, потреби и суети.
- Идентификувајте што ве прави среќен во проектот (тоа е нештото што ќе се стремите да го сочувате)!
- Искористете го проектот како можност за професионален развој и иновација.

Немојте:

- Да тврдите дека знаете повеќе отколку што навистина знаете!
- Да се чувствуваат непријатно што работите на вашите лични или професионални цели.
- Да се лажете себе си зошто го работите проектот.
- Да се плашите да побарате помош.
- Да ги користите луѓето или организацијата за исклучиво лични цели.

Во општината! . . . : мотивациите на Кире и Мите

Кире и Мите се живеали на оиштинашта. Тие мислаат дека е крајно време да се направи нешто корисно за младите луѓе во локалната зедница. Тие ги познаваат луѓето во оиштинашта и мислаат дека проектот може да усее. Но, двајцата чувствуваат дека во оиштинашта никој висшински не се грижи за младите, бидејќи никој не е сиремен да ги сваи сериозно. Кире и Мите сакаат да го променат тоа. Тоа е и нивната главна мотивација, да се направи проектот и да се подобри работите. За такво нешто им треба да мотивираат и голем број на луѓе, за да ги осварамат целите.

Дефинирање на целите

Зошто?

Од анализата на потребите знаеме зошто проектот е битен.

Организацијата, исто така, е избрана во рамките на целата комплексна реалност на општината, да даде приоритет на одреден тип на проект кој треба да го унапреди сопственото вреднување и здравиот начин на живот.

Знаеме кои се целите и мотивациите на луѓето.

Тоа би требало да ни укаже зошто го изведуваме проектот, кои се неговите цели и што долготочно со него ќе се постигне.

Дефинирањето на целите е првиот чекор за рационализација и концентрација на напорите, бидејќи со нивното согледување се добива општа слика за: проблемите кои треба да се решат, целната/ите група/и, методологијата, промоторот, географската област, промените кои проектот треба да ги донесе, итн.

Целите се одраз на најважните приоритети на проектот. Целите често се дефинираат како севкупни намери или достигнувања: што би постигнала организацијата или проектот во случај на 100% успех. Тие дефинираат зошто проектот постои, неговата цел и причина за постоење. Целите се слични на изјавата за одредена мисија (mission statement за тие на кои им е позната англо-саксонската терминологија).

Целите ја обезбедуваат образовната, идеолошката и оперативната рамка на целиот проект. Сите активности за кои се донесе одлука да бидат преземени, сите методологии кои ќе бидат применети, треба да бидат компатибилни со целите. Целите не треба да се менуваат во тек на проектот: промена на целите значи и промена на целиот проект!

Вообичаено е за одредени луѓе и во одреден контекст да се прави разлика меѓу социјалните и образовните цели. Разликата не е секогаш полезна и неопходна. Сепак, нивното дефинирање може да ни помогне подобро да разбереме за што станува збор.

Социјални цели. Промените во социјалната средина или состојба на целната група кои проектот треба да ги промовира (пр. да ги извлече младите луѓе на Банвил од социјалната изолација или борбата против деликвенцијата).

Образовни цели. Додека социјалните цели се стремат да донесат промени во опшествената средина, образовните цели се стремат да промовираат промени кај индивидуите или кај целната група. Со други зборови, тоа што младите луѓе ќе го научат, на кој начин ќе бидат оспособени и за што (пр. да научат за ризиците од употребата на дрога, инфекцијата со ХИВ . . .).

Сугестиии за обука. Следните прашања биле употребувани за индивидуална и групна работа на неколку курсеви со изразена димензија за менаџмент на проекти.

- За што е наменет вашиот проект?
- Кои промени треба да ги донесе проектот во социјалната/политичката средина (државата, регионот, заедницата, целната група, организацијата) во која ќе се изведува?
- На каков начин ќе одговори на глобалните барања на младинската програма или организација на која и' припаѓа?
- Што би се постигнало во случај ако проектот е 100% успешен?

Целите треба да се концизни и изразени во една или во неколку реченици кои ја содржат суштината на проектот и кои би можеле да се читаат независно од остатокот на проектот.

Во оиштештавања . . .

Целиште на Мише и Кире

Ние се наоѓаме во йоследнашта фаза на исврежувањето на йроектош. Ние се консултираме, ѹроверивме и меѓусебно ѹродискутираме. Имаме виетачашок дека младиште луѓе во оиштештавања се навистина демоштивирани и некои многу лесно можаш да ѹаднаш во замкашта на деликвенцијашта и насилишвошто, веројатно заради тоа што иднинашта им изгледа шемна. Присуствувајќи на дрогашта целишто проблем го ѹрави уште ѹоголем. Освен акушните здравствени проблеми, со тоа се обележува целото соседство и дојринесува за ѹорасштош на деликвенцијашта. Тоа, исто така, доведува до конфликт во семејството.

Ние мислиме дека главен акцент треба да се стави на ѹодигнувањето на ставот за сојствената вредност, со иконуда на ѹоздрави алтернативи и за неуѓошреба на други. Ние мислиме дека тоа е најдобро да се стори.

За време на ѹрезенета на нашиот йроекти ѹред одборот на оиштештавања, ги дефинираме целиште на нашиот йроекти така: Да им се обезбедај на младиште луѓе од оиштештавања, здрави алтернативи за слободното време и да се спречи зависноста од други во соседството преку ѹодигнување на ставот за сојствената вредност, оиштештеношто учество и менштална мобилност.

Конкретни намери

Што?

Правило број 1 за менаџмент на проекти

"Една од предностите на постоењето на не докрај прецизирани намери во проектите е дека со тоа се одбегнува незгодната ситуација за прецизно одредување на соодветните трошоци".

Проектот ѝрвенствено се дефинира со временскиште рокови (јроектиште имаш ѹочешок и крај) и со намериште: што треба да се ѹостигне или направи во йроектош за тој временски рок.

Дефинирањето на намерите е клучно за проектот да биде реален и остварлив. Со читањето на намерите на проектот треба да се стекне увид за тоа што конкретно ќе биде направено или постигнато со проектот.

Намерите се спроведување во пракса на целите на проектот. Додека целите се воопштени и долгорочни, намерите се конкретни и ако е можно, прецизни. Намерите треба да бидат дефинирани така за да бидат:

Конкретни. Што точно ќе се обидете да постигнете? Колку луѓе ќе бидат потребни и на колку луѓе се однесува? Колку активности ќе треба да се спроведат? Кои специфични проблеми ќе треба да се решат? Со кои способности ќе се здобијат луѓето? Што ќе се промени по проектот како резултат од него? Што ќе биде резултат од работата?

Мултипни. Еден проект мора и треба да биде поделен во неколку одредени намери. Со тоа се стекнуваат неколку предности: се овозможува полесно планирање и контрола на секоја намера и на целиот потенцијал кој проектот може да го понуди. Понатаму, за време на евалуацијата, полесно е да се евалуираат резултатите ако намерите се поделени. Помага да се размислува што ќе биде постигнато како директен и како индиректен резултат; како образовна и социјална намера; намери за институциите и за учесниците; итн.

Проценливи. Колку што се поконкретни проектите, толку е полесно да се евалуираат. Ако одредена намера била да се опфатат 500 луѓе, може да се процени колку луѓе биле опфатени и колкав успех бил постигнат или не. Ако намерата била "да се опфатат колку што можно повеќе луѓе", евалуацијата ќе биде потешка и понејасна, бидејќи (да се надеваме) секогаш ќе се успее некој да биде опфатен со проектот. Барем некои немери треба да бидат дефинирани така да можат да бидат мерливи.

Временски одредени. Намерите може да бидат распоредени временски како: краткорочни, среднорочни и долгорочни, зависно од проектот. Но, во секој случај, намерите треба да бидат во рамките на одредено, очекувано време за постигнување.

Реални. Потенцијалот за мотивација и оспособување кои проектот ги носи со себе нема да бидат реализирани ако намерите не се остварливи. Многу амбициозните намери може да импресионираат на хартија, но набргу "блефот" ќе биде откриен, а сигурно ќе се покаже при евалуацијата. Подобро е намерите да бидат посокромнни, конкретни и остварливи, каде достигнувањата се забележливи, а шансите за остварување се повеќе од явно искажаните.

Прилагодливи. Намерите и севкупниот план за проектот се вежба за подготвување и предвидување на повеќе активности кон заедничка цел. Со започнувањето на имплементацијата на проектот, неопходни се редовни евалуации и проверки, формално или неформално. Како резултат на тоа може да се укаже потреба од одредени прилагодувања, ревидирање или дополнување на некои намери (особено, кога некои зависат од успехот на претходните). Намерите да бидат прилагодливи не значи истите да се менуваат постојано, туку внимателно, во полза на реалноста и ефикасноста одредени промени може да бидат внесени. Ако севкупното планирање на проектот ни помага истиот подобро да го водиме, подобро е внимателно да се прифатат одредени промени со можност да се разгледаат алтернативите, отколку да бидеме присилени да прифатиме промени без можност за избор или размислување за нивното влијание на останатиот дел од проектот.

Препознатливи во активностите. Намерите не се исти со активностите. Тие се одраз на тоа што се сака да се постигне или реализира со проектот. Тие се различни од активностите во смисла дека со активностите се реализираат намерите. Сите активности треба да се стремат за постигнување на една или повеќе намери. Активностите кои не се во согласност со намерите треба да се одбегнуваат и обратно.

Намерите не се цел сами за себе; остварувањето на проектот е крајната цел. Помеѓу аргументите во полза на намерите (резултатите) и тие во полза на процесот (квалитетот на меѓучовечките и социјалните односи) треба да се нагласи дека подобрувањето или развојот на квалитетот на меѓучовечките односи - вклучувајќи ги социјалните односи и ставот кон учењето, на пример - би можеле и би требале да се дел од намерите. Намерите не треба да бидат насочени само кон продуцирање на одредени нешта, тие првенствено се нешта кои треба да се достигнат. Материјални и нематеријални.

Дали вашиите намери се МУДРИ ?

Формула МУДРО:

Мерливи

Утврден рок

Дефинирани

Реални

Осигуварливи

СТОРЕТЕ:

- Преговарајте/дискутирајте за вашите намери со тие на кои истите се однесуваат (целната група, партните, колегите).
- Побарајте дополнителни мислења за начинот на кој тие се формулирани и дефинирани.
- Прашајте се дали некогаш тие треба да бидат евалуирани, како и кога.
- Сметајте дека, ако тие не се јасни за вас, нема да бидат јасни и за останатите, исто така.
- Запишете ги намерите и како такви користете ги во комуникациите и презентациите (тоа не е само вежба за подигање на средства).

НЕМОЈТЕ:

- Да се двоумите да ги ревидирате вашите намери ако тоа е оправдано!
- Да ги замените намерите со активностите.
- Да дефинирате намери кои не намеравате да ги остварите.
- Да дефинирате само идеалистички немерливи намери.
- Да постанете роб на формализмот на проектот! Проектот треба да трае и конечно да престане да постои. Според тоа вие би требало или дури морате да воведете промени (немојте да го заборавате тоа!).

Во оштешината ! . . . :

Кире и Мише го направија проектот !

Целиште и намериште на проектот се:

Оштеша цел:

- *Да се обезбедаат за младите луѓе во оштешината здрави алтернативи за нивното слободно време и да се сречи зависноста од дрога во соседството со подигнување на свестта за сопствената вредност и оштештено учество.*
- *Конкретни намери*
- *Да се започне јавна кампања во врска со ризикот од дрога меѓу младите луѓе;*
- *Да се обезбедаат и организираат културни активности за младите за време на викендите во оштешината;*
- *Да се формира штим кој ќе извршува одделна работна улициште две вечери неделно во периодот од Мај до Октомври.*
- *Да се формира и обучи група од 8 млади луѓе кои ќе работат во нивните училишта како едукатори и лидери од средината.*
- *Да се намали за една трешина бројот на делуквенитетни и криминални дејствија, за период од една година.*

- Да се создаде синергија и йаршнерсиво меѓу политицијата, училиштата и младинскиште работници во Бан Уба!, во врска со активносити за превенција.
- Да се поддржаш младиште луѓе во развојот на осмислени активносити, со кои се подигнува мислењето за нив во соседството.
- Да се воспоставаш тесни контакти со најмалку две европски земји каде ќосијаат изгледи да се развие младинска размена.

Сугестии за обука

Што конкретно ќе се обидеше да ќоси и генеши со проектишо . . .

- Да одговорите на утврдените потреби?
- Да останете во рамките на целите?
- Да ја образувате вашата целна група?
- Да го направите проектот реален?
- Кои се најбитните намери?
- Дали можете да утврдите кои намери се краткорочни, среднорочни и долгорочни?
- Како/кога истите ќе ги евалуирате?
- Кои намери може да претрпат промени? Кои намери не треба да претрпат промени?
- Дали можете вашите намери да ги поврзете со различни (алтернативни) активности?
- Како и кога ќе бидете во состојба да проверите дали намерите се реализирани?
- *Од предложениите цели и намери јасно е . . .* Дека постои согласност меѓу целите и намерите?

Стратегија и методологија

Како?

Да, навистина . . . како ќе го постигнеме сето тоа?

Методологијата е социјален, образовен или организационен процес преку кој целите ќе бидат остварени на кохерентен начин, начин преку кој различните активности ќе се надградуваат една со друга за да се реализираат намерите.

Методологијата и работните методи често се заменуваат и се збунувачки, но важно е да се направи обид да се направи разлика. Методологијата повеќе е одраз на глобалниот пристап и концепт; работните методи обично се специфични за одредена активност, тие повеќе се *modus operandi* да се направат одредени нешта или да се спроведат одредени намери или чекори. Методологијата одредува кои активности треба да бидат организирани и нивниот редослед. Работните методи обично се однесуваат на еден од повеќето начини да се спроведе одредена активност.

Методологијата често не е видлива, иако може да се направи јасна. Ако мојата намера е да ги победам дилерите на дрога, имам на располагање неколку методологии, како што се : сите да бидат уапсени; да ги оддалечам муштериите од нив; да бидат уапсени сите муштерии или да бидат легализирани дрогите, на пример. Методологијата обично е одредена со:

- Средствата со кои располагаме (наместо телевизиска кампања може да се спроведе кампања со постери);
- Искуството и знаењето на организацијата и носителите (треба да се фокусираме на тоа што сме во состојба да го извршиме добро: организирање на летни кампови и активности во мали групи, на пр.);

- Филозофијата и вредностите на организацијата и проектот (на пример, во организацијата се цени директниот личен пристап кои посветува повеќе внимание на секоја индивидуа посебно, отколку на голем број на настани);
- Распоредот на настаните и расположливото време;
- Типот на публиката и општественото окружување на кое се обраќаме (од мала локална група до анонимна публика на национално ниво);
- Нашиот сопствен пристап до младите луѓе, образованието и проектите.

Методологијата е битна, бидејќи според неа се изведува планирањето и организацијата на проектот. Истата методологија овозможува различни алтернативи на активностите, но ги дава првите укажувања за тоа како немерите треба да бидат остварени.

Битно е, исто така, стратегијата или методологијата да можат да бидат објаснети и разбрани од други луѓе, особено младите партнери и учесници. Луѓето треба да бидат во состојба да го разберат процесот низ кој ги поканувате да поминат со цел од тоа искуство да имаат полза, да дадат допринос за процесот или да го променат, ако за тоа има потреба. Недоразбирањата во врска со методологијата обично ќе резултираат со грешки во програмата и тешкотии во презентирањето или проценувањето на алтернативите.

Најбитните елементи кои треба да се земат во предвид во врска со методологијата се следните:

Кохерентност. Различните компоненти на програмата треба да прават целина и да ги почитуваат рамките кои се одредени со целите и намерите. Тие треба да бидат кохерентни и во временскиот распоред (на пр. прво информирање па потоа обука).

Конзистентност. Наспроти прилагодливоста која го чини проектот "жив" ентитет, тоа што го правиме мора да биде конзистентно со тоа што тврдиме дека се вредности за кои се залагаме. На пример, мојот проект за спроведување на кампања против одбегнувањето на плаќањето на даноци ќе има сериозни проблеми ако се утврди дека јас одбегнувам да ги плаќам даноците . . . Во полето на образованието - дури и во неформалното - конзистентноста меѓу говорот и праксата се особено битни.

Ефикасност. Без оглед на тоа што ќе решите да преземете како конкретни активности, мора да се стремите истите да бидат ефикасни. Не само да ги искористат до крај обично сиромашните ресурси, туку на најдобар можен начин да го искористат потенцијалот генериран од проектот. Со методологијата треба да се обезбеди создавање на синергија, достапност на резултатите во баарниот момент, евалуациите да се прават на начин и во време кога резултатите сеуште може да се употребат, итн.

СТОРЕТЕ:

- Разгледајте ги алтернативите на планот и процесот на предложените активности.
- Обидете се да ги антиципирате споредните ефекти или реакции на редоследот на настаниите.
- Размислете дали учесниците или целната група го разбираат процесот кој им се предлага.
- Размислете за пристапот и за вредностите кои треба да бидат видливи на начин на кој проектот е планиран и организиран.

НЕМОЈТЕ:

- Само да ги редите активностите една по друга со надеж дека тие ќе се надоврзат по игра на случајот.
- Да навлезете во конфузија ако се' ви изгледа комплицирано. Сепак, бидете сигурни дека вашиот план има смисла и дека можете да го објасните.
- Да ги замените методологијата и методите. Некогаш овие поими се употребуваат со исто значење, но тоа не треба да биде така ако знаете што со нив се означува.

Кире и Мийе . . .

Значи, како ќе го сфориме штоа? . . .

Па, ние треба:

- *Да организираме активностии за нивното слободно време, како сфори или младинско кафуле . . . можеби кампања во природа за викенд . . .*
- *Треба да ги прашаме младите што сакаат, но прво треба да им покажеме дека сме съвремни да ионудиме нешто . . . да дадеме добар пример.*
- *Треба, исто така, да разговараме за проблемот за дрогата на многу јасен начин . . .*
- *Но, ако треба да го подигнеме чувството за сопствената вредност и оиштесвеното учество . . . треба да ги вклучиме и поддржиме. Можеби активностите во врска со дрогата можат да ги извршиат самиште. Може да оформиме група . . .*
- *Тоа значи дека треба да ги обучиме и поддржиме!*
- *Мислам дека треба:*
- *Да организираме друштвени активностии како кампања и да оствориме младинско кафуле. Со тоа ќе се запознаеме со повеќе млади луѓе и ќе ги идентификуваме шие кои се најзаштересирани да работат со нас.*
- *Може да организираме неформални дискусии за оиштешната и на силство со цел да се добие престава за решенијата кои младите луѓе ги посакуваат.*
- *Може да организираме курсеви за лидери за младинците кои се најмногу заинтересирани за работата со нас - некој вид на водечка група за образование . . . на таквиот курс шие треба да ги одредат активностите кои сакаат да ги извршиат.*
- *Може да оформиме група која ќе подготви кампања пропаганди за училишта и за семејства . . .*
- *По тоа, може да оишточнеме со организирање на програма на активностии за летниот одмор. Не знам што точно би ги интересирало, но, веројатно, младинската размена би била добра идеја за некои. Сфоршкиот фестивал заинтересира многумина.*
- *Тоа е добро бидејќи ги привлекува медиумите и барем еднаш да се објават позитивни извештаи за овие младинци.*
- *Мора да најдеме начин за поддршка на водечката група, финансиска и мотивацијска. Треба да видиме што може да сфори оиштешната!.*
- *Мора да воспоставиме контакти со градот за зборувањето на градови во странство. Тоа може да биде добар почеток за воспоставување на контакти со слични проекти и можност за собирање информации за условите за младинска размена.*
- *Да, тоа може да биде важно за мотивацијата на водечката група! Сигурен сум дека шие навистина сакаат да паѓаат! Сите млади луѓе склаат! . . .*
- *Значи, прво треба да ги заинтересираме. По тоа да ги консултираме. Ја обучуваме водечката група. Вршиме кампања. До тогаш треба да имаме воспоставено доволно контакти и стекнато доверба за да може да ја организираме младинската размена и сфоршкиот фестивал. Ќе бидат присути во медиумите. Ќе ги вклучиме во животот во оиштешната.*
- *Тоа може да биде одличен проекат! Треба да предвидиме некаква младинска забава или фестивал кон крајот. Би било добро да го слушнеме нивното мислење за нашата работата.*

Планирање на активности

Што?

Кога?

Каде?

Со што?

Сето претходно кажано во врска со проектот сега мора практично да се собере на едно место, во план со дневен распоред, одредување на местото за работа, итн.

Планот на активностите е дел од проектот кој е највидлив за јавноста. Всушност, најголем дел од проектот се состои од активностите. Активностите се средства праку кои ќе се обидеме да постигнеме резултати за нашиот проект.

Секако, секоја активност поединечно има своја специфична функција и вредност. Но, посебна релевантност придава фактот дека активноста е дел од проект. Бидејќи се работи за проект, активностите треба да бидат обмислени и испланирани една во однос на друга. Слично на тоа, резултатите на претходните активности ќе влијаат на резултатите на наредните. Активностите се начин на кој се одвива проектот, реализираат намерите и секогаш постојат различни и алтернативни активности за секоја намера (изборот на активностите е суштински одреден од методологијата).

Планирање и временски распоред

Правило број 2 за менаџмент на проекти

"Невнимателно испланиран проект ќе се одвива три пати подолго од предвиденото. Внимателно испланиран проект ќе се одвива два пати подолго"

Најбитно и најделикатно прашање во врска со планирањето на активностите е времето. Секако, финансиските, материјалните и човечките ресурси се подеднакво битни, но најчест проблем за планерот и менаџерот на проектот е времето. Бидејќи активностите вообичаено се поврзани, доцнење во едната може да предизвика доцнење во сите останати или да ја попречи синергијата меѓу нив.

Кога ги планирате активностите размислете за:

- Почетниот и завршниот датум на проектот (проектот има почеток и крај).
- Подготвителните активности кои, исто така, се дел од проектот и според тоа, дел од распоредот на активностите. Морате барем да ги ставите на вашиот список на активности.
- Проверката дека секоја намера е добро дефинирана и дека може ефикасно да биде спроведена преку одредена активност. Проверете дали секоја активност е соодветна на некоја намера.
- Интеракциите меѓу активностите. На каков начин резултатите од една активност ќе бидат употребени во наредната? Кои активности зависат една од друга?
- Каква подготовка е потребна за секоја активност? Тоа може да биде посебна активност сама по себе.
- Дали планот и дневниот распоред се соодветни на реалноста околу вас? Дали го има во предвид временскиот распоред на институциите (пр. училишните распусти)? Дали е во согласност со утврдените рокови (за поднесување на пријава, за завршување на извештаите . . .)?
- Дали е остварлив? Дали е под контрола?

- Дали сте ги земале во предвид постоечките евалуации за претходни, слични проекти или активности со цел да утврдите што може да се стори подобро?
- Колу простор сте оставиле за непредвидени евентуалности? Кои алтернативи сте ги разгледале? Што би се случило ако активноста се откаже?

Планирање на времето и календари

Можете да употребите календар за планирање на вашиот проект. Треба да содржи исто толку месеци колку и вашиот проект. Можете да ги наброите активностите и под секој месец да да напишете што треба да се стори за секоја од нив.

Постојат голем број на мали обврски кои треба да се завршат претходно, а кои обично не се земаат во предвид (пр. барање на средства, контактирање на партните, проверка на интересот на младите, информирање на медиумите, резервирање на места, итн.)

Освен тоа, дури и кога се ќе биде затворено, остануваат бројни задачи: средување на сметките, заблагодарување на луѓето, пишување на извештаи, евалуација, средување на документацијата, планирање на следењето, итн.

Во планирањето на активностите на проектот треба да замислите серија од параболи (активности) кои делумно се преклопуваат. Тоа подобро ги представува задачите во временската димензија на проектот. Неможноста тоа да се реализира обично води до откажување на активностите, одложени проекти или ... проекти кои никогаш нема да бидат завршени.

СТОРЕТЕ:

- Проверете што е веќе можеби испланирано во заедницата за истиот период.
- Размислете што јавните и приватните институции имаат желба да финансираат или поддржат.
- Ставете ги сите активности заедно во еден календар или план и проверете дали се реални.
- Одвојте време за планирање, подготовка, имплементација и евалуација! И за пишување на извештаи, исто така!
- Предвидете редовни проверки и евалуации.
- Направете за вас целосен временски распоред, дури иако јавноста сака да го види само распоредот на активностите.
- Список за проверка на намерите наспроти активностите. Можеби ќе треба да ги ревидирате едните или другите.

НЕМОЈТЕ:

- Да го направите проектот зависен само од една активност.
- Да го преценувате времето! Најверојатно ќе ви недостасува!
- Да ставите многу активности во еден единствен период!
- Да ги прецените вашите способности. Вам, исто така, ви требаат периоди за одмор!
- Да останете засекогаш на нивото на планирање! Треба, исто така, да почнете да организирате и да имплементирате.
- Да заборавите дека не постои идеален план.

Сугестии за обука

1. Од колку различни делови се состои проектот?

2. Што всушност треба да се случи?

- Кога треба да извршите одредена работа?
- Со кого истата треба да ја извршите (колеги, партнери, учесници)?
- Која е вашата улога во секоја од активностите?
- Каква помош/подршка ви е потребна?

- Како ќе се одвиваат подготовките?
3. Како се вклопува во кохерентен план? (Каква е улогата на секоја активност?)
 - Со што ќе започнете?
 - Со што ќе завршите?
 - Кои активности се најбитни за вашиот проект?
 - Кои активности се споредни?
 4. Дали секоја ваша намера е покриена со соодветна активност?
 5. Колку е прилагодлив вашиот план? Колку е јасен?
 6. Колку е реален? Од каде ќе добиете подршка за него? Што ви е потребно како подршка (ресурси)? Што ќе преземете да ја добиете таквата поддршка?
 7. Дали сериозно верувате во вашиот план?

Во оиштина! . . . :

Одиме напред!

Нов проекти за оиштина!

Предлог план за активности

(Коменшарише се добродојдени!)

Фев. - Марти: ----- Констактирање со спонзори и инспиришуци за доделување на финансиски средства, странски партнери и подготтовка на констактише за излештише за време викендите.

Април: ----- Финализирање на проектиш и подготнување на формуларите за пријава. Кампања во планина за време на Велигденскиите празници. Подготтовка на социјалнокош со лидериш на младинската размена. Оформување на "Работнаја група за младинска размена".

Мај: ----- Оѓварање на кафулејто во вечерниште од чешврток до недела. Неформални активности и дискусији со младиите луѓе.

Јуни: ----- Подготтовка на курсот за лидери за водечката група.

Јули: ----- Спортички фестивал.

Август: ----- Младинска размена (помагање на младинската размена со учествување на збратимениште градови).

Септември: ----- Одржување на курсот за лидери. Ревизија на проектиш во функција на постигнатите резултати.

Октомври-Декември: ----- Кампања прашив дрогаша. Во училишташа. Со семејстваша во културниот центар. Евалуациони состаноци за младинската размена.

Декември: ----- Секако дека ќе организираме забава за дочек на Нова година! . . .

Јануари-Февруари: ----- Предвидени се уште многу нешта . . . чекајте да видите! . .

. . . Проектиш завршува во Јули, кога завршува и нашиот стаж! Љубезно ве молиме да ни ги исирашите вашиите коменшари и сугестиши!

Имплементација на проектот

Со што? Со кого? Кога? Каде? Како?

Проектот е повеќе од едноставна идеја која треба да стане истина. Проектот е идеја која претрпела трансформација и која станала остварлива со внимателно планирање и која ќе биде имплементирана.

После планирањето, време е да се започне со работа. За волја на истината, овие две фази често се преклопуваат, бидејќи планирањето понекогаш значи и примена.

Сепак, ако се посматра проектот онака како што е описан во планот на активностите, тогаш јасно е дека во одреден момент таквите активности треба да бидат подгответи и извршени.

Овде ќе се задржиме само на два аспекти на имплементацијата, бидејќи тие за нас се најсоодветни и најрелевантни за општа анализа (секој проект има свои специфични аспекти и потреби во врска со имплементацијата):

- Менаџментот на ресурсите потребни за проектот.
- Мониторингот/евалуацијата на имплементацијата на проектот.

Менаџмент на ресурси

Точното познавање на намерите, каде и кога треба да бидат остварени, ќе ни помогне да утврдиме што ни е потребно (и да провериме што имаме) со цел да ги отпочнеме подготовките и реализацијата на програмата. Ресурсите може да бидат финансиски (пари за водење на кампањата или за одење на одмор), материјални или технички (соба за состаноци), човечки (вработени или доброволци кои ќе работат на програмата) или временски (потребно време за ефикасно одвивање на сите етапи на проектот).

Евалуација на достапните ресурси ќе овозможи лидерите на проектот да утврдат кои дополнителни ресурси ќе им бидат потребни (и за истите да побараат подршка или материјални средства), колку луѓе треба да се вработат (и доброволци) и низ каква обука треба да поминат.

Во исто време треба да се утврди потребата за воспоставување на партнерства со други институции (училиштата, други младински проекти, итн.). Идентификацијата на ресурсите е полесна откога програмата за дејствување е конкретно дефинирана.

Ресурсите, според тоа, би можеле да предизвикаат одредени промени во програмата, кои не мора да бидат драматични ако сèкупната методологија и намерите се почитуваат. Во проектот против дрогата телевизиската кампања е прескапа и немаме соодветна експертиза за нејзина изведба. Заради тоа, кампањата ќе ја водиме во училиштата и младинските центри.

Во реалноста, ресурсите се разгледуваат веќе во првите етапи на планирање. Обврската за реализам на намерите на проектот ги принудува одговорните, барем ментално, да ги земат во предвид сопствените ресурси и тие кои начелно се достапни (пр. тие кои би можеле да се побараат).

Менаџмент на времето

Правило број 3 за менаџмент на проекти

"Ниту еден голем проект не е завршен во одреденото време, без да го пречекори буџетот и со истите луѓе со кои започнал. Вашиот проект нема да биде прв."

**"Не дозволувај времето да те измами
не можеш да ме совладаш"**
(Ауден)

**"Нема полза од трчањето;
треба да се тргне од одредено место"**
(Фонтен, од басната Зајакот и желката)

Времето е клучен ресурс - најдобар начин максимално да го искористите времето е да имате менаџмент на времето!

Неколку реални мисли за времето

- **времето не може да се заштеди**
- **времето не може да се размени**
- **времето не може да се купи**
- **времето не може да се продава**
- **времето може само да се употреби**

Неколку совети за поефикасна контрола на нашето време

За поефикасен менаџмент на нашето време и на нашиот живот ние треба:

- повеќе да дејствувааме отколку да реагираме,
- да одбегнеме расплинување во сите насоки или да не правиме ништо,
- да ги испланираме нашите активности,
- да ги модифицираме нашите активности со тек на времето,
- да најдеме рамнотежа меѓу работата и задоволството,
- да најдеме рамнотежа меѓу професионалните, семејните и личните активности,
- да одвоиме простор во дневниот распоред на времето за читање, сонување, игра, смеа, размислување, дружење, да бидеме сами, да бидеме среќни, . . .

Организирање и планирање на нашиот ден

Неколку совети:

- направете список на вашите намери и утврдете ги приоритетите
- користете планери (неделни, месечни, годишни)
- користете дневник или личен организатор
- направете дневен план
- направете **список на нешта кои треба да ги направете**, одредете ги приоритетите и дејствувајте на нив
- кога ги средувате хартиите еден лист хартија земајте го во рака само еднаш!
- во различни временски периоди во денот треба да се запрашвате: "Како најдобро би го употребил времето сега?"
- Научете да кажете **НЕ**
- Работната маса треба да биде уредна - ослободете се од сите предмети/документи кои не се поврзани со задачата на која работите во моментот
- Потешките работи први - најтешките работи започнете ги први, а не последни
- Што е поентата? Зашто одите на одреден состанок или дискусија, поставете си го ова прашање и обидете се да се држите до поентата
- Испратете ваша замена кога е можно

Вршете менаџмент на вашето време, не дозволувајте времето да врши менаџмент на вас! Запаметете: златното правило за менаџмент на времето е: "**Ненаправениот обид е пропуштена шанса**"

Водич за утврдување на приоритети

Утврдувањето на приоритетите за голем број на луѓе е сложена задача која се обидуваат да ја одбегнат по секоја цена. За несреќа, наместо да се обидат да го идентификуваат тоа што треба да се стори и истото да го завршат, тие го комплицираат проблемот со тоа што одбиваат да се прилагодат на тоа што може да биде брзо и лесно завршено ако му се пристапи на систематичен начин.

При утврдувањето на приоритетите мора да ја земеме во предвид комплексноста на воспоставувањето на рамнотежа:

- меѓу тоа што е ургентно и тоа што е важно
- меѓусебниот однос на сите нешта
- потребното време за извршување на задачата.

Следната табела може да ни помогне да донесеме одлука, особено тогаш кога ургентноста и важноста се од примарен интерес.

Табелата покажува како различните видови на задачи, задолженија, состаноци, определби, итн., може да бидат извршени во зависност од нивната ургентност и важност.

Многу ургентно/Малку важно	Многу ургентно/Многу важно
Сторете го вие лично ако имате време. Во спротивно, испратете ваша замена, некој друг нека ја изврши задачата!	Овие проблеми несомнено мора да бидат решавани од вас лично.
Малку ургентно/Малку важно	Малку ургентно/Многу важно
Овие проблеми можат да бидат одложени, игнорирани, целосно одбегнати или препуштени на некој друг.	Овие проблеми може да бидат решавани од вас лично или барем од лице кое ќе ве замени со цел да се започне создавањето на основа за решавање на проблемот или за излегување во пресрет на дадена можност.

Треба да знаете дека сте премногу изложени на стрес ако ...

- Роднините кои со години не се меѓу живите ве посетуваат и ви сугерираат дека треба да се одморите.
- Ја повторувате истата реченица постојано и не сте свесни дека сте ја кажале предходно.
- Сонцето ви е премногу гласно.
- Дрвјата почнуваат да ве следат.
- Можете да видите како вибрираат поединечните молекули на воздухот.
- Слушате пантомима.
- Верувате дека ако размислувате доволно силно можете да полетате.
- Нештата ви постануваат многу јасни.
- Можете да прескокнувате јаже без јаже.
- Вашето срце чука во 7/8 такт.
- Вие и реалноста имате поднесено бракоразводна парница.
- Ви се чини дека луѓето ви зборуваат на бинарен код.
- Неодамна сте направиле енормни откритија кои се однесуваат на: Животот, Универзумот и на се' останато, но не можете да најдете зборови со кои би ги изразиле пред да исчезне белата сјајна светлина, што ве чини позбунизи од порано.
- Можете да патувате без да се движите.
- Таблетите против желудочна киселина ви се единствената исхрана.
- Имате неодолива желба да ги гризнете за нос вашите соговорници.
- Ја повторувате истата реченица постојано и не сте свесни дека сте ја кажале предходно.

Планирајте го вашето време ефикасно:

Најдобро искористеното време е предизвик за секого и еден од малкуброжните начини да се подобри ефикасноста. Обидете се подобро да го искористите времето кое ви е на располагање. Секој би требало редовно да го прави тоа со истовремено планирање на активностите кои треба да се извршат.

Методата е заснована на работа со дадени модели.

Запаметете:

*Немојте претерано да го планирате вашето време, одредете активности во 80% од времето.

*Потребна ви е самодисциплина да се држите до сопствениот план.

*Имајте го на ум односот 80/20. 80% од расположливото време често се троши на 20% од неопходната работа.

Секој проект мора да има буџет. Буџетот е пресметана проценка на вредноста или на цената на проектот и секогаш се состои од трошоците - цената на чинење на проектот - и приходите - ресурсите кои се внесуваат во проектот за покривање на трошоците. Буџетот мора да биде балансиран. Тој не смее да биде негативен (од каде тогаш ќе се најдат пари за проектот?). Тој не смее да биде ниту позитивен (проектите за кои станува збор не се профитабилни).

Зависно од големината на проектот, обично е тешко да се утврди глобалниот буџет на почетокот и заради тоа среднорочните или долгорочните проекти редовно резултираат со ревидирани буџети. Во секој случај, дури и со потешкотии, буџетот е битен заради тоа што укажува на релноста и на димензиите на проектот. Без буџет е невозможно да се контролира проектот и да се согледа дали тој е остварлив. Ако не знаете колку чини проектот вие не знаете колку ви е потребно за негова реализација. Мошне едноставно. Освен овој глобален буџет, најверојатно ќе треба да правите специфични буџети за секоја од активностите, или барем за најбитните од нив (пр. младинска размена, кампањата со постери, итн.). Тоа мора да се направи од две главни причини:

- Често, сумите кои се потребни (пр. за меѓународен семинар) се премногу големи и за нив се потребни посебни фондови и книговодство.
- Ретко е можно проектот да се финансира во целина. Малку спонзори се согласни на такво нешто. Дури и тие кои начелно се согласни, често имаат листа на исклучоци, односно нешта кои не ги финансираат. Полесно е да се најде спонзор за една активност отколку за сите - ("*Nие поддржуваме сопствените активности, а ишто се однесува до патувањата, ние никогаш не финансирате патувања . . .*")
- Заштитете го сопствениот живот и живејте подолго. Попштедете се од стресови и главоболки. Имајте беспрекорно книговодство! Вие сте одговорни за парите кои се трошат, ако не законски, тогаш барем морално.
- Зборувајте ја вистината. Некои луѓе ја познаваат реалната состојба на нештата.
- Бидете храбри! Вашиот проект е добар, тој заслужува да му се доделат пари, но вие треба сеуште многу да работите на тоа! На крајот се ќе се исплати!
- Бидете сигурни дека залагањата на вашата организација се вистински залагања и истакнете ги нив на прво место кога почнувате да барате средства.
- Барајте мислења и совети. Финансиерите може да имаат особен интерес за вашиот проект. Тие ќе бидат позаинтересирани ако имаат впечаток дека нивното мислење е битно.

- Обдете се да ги вметнете платите на вработените и други режиски трошоци низ бюджетот на сите активности (освен ако не барате средства за се' поединечно!). Во спротивно, може да бидете во дефицит бидејќи сите ќе сакаат да допринесат за резултатите на вашата работа, но не и да платат за истата!
- Имајте на ум дека треба да одговарате за сите суми кои ги примате.
- Без оглед колку е комплициран, финансискиот извештај е несомнено дел од проектот. Да, тој е, исто така, ваша одговорност!
- Немојте да прифаќате не како одговор. Обидете се на друго место. Обидете се со други активности. Бидете во контакт со спонзорите на кои сте им пристапиле.

СТОРЕТЕ:

- Одржувајте ги контактите со спонзорите, дури иако не сте добиле средства.
- Побарајте упатства ако имате намера или потреба да ги употребите парите за активности различни од тие за кои сте ги барале.
- Заблагодрете им се на спонзорите .
- Поканете ги да учествуваат во проектот (на некој начин).
- Ценете ги сите приходи (не само "големи пари"!).
- Воведете промени ако имаат смисла и овозможуваат останатиот дел да биде остварлив.

НЕМОЈТЕ:

- Да се обсрабувате ако добиете одговор не.
- Да почнете со работа ако немате пари.
- Да претпоставувате дека имате природно право на финансирање!
- Да очекувате спонзорите да ја знаат важноста на проектот ако не им кажете за неа.
- Да ја потценувате вредноста на приходот, без оглед колку е мал!
- Да правите се' сами! Книговодители, благајници и експерти може да помогнат, исто така.

Собирање на финансиски средства

Често, мошне е тешко да се соберат финансиски средства неопходни за реализација на одреден проект. За жал, не постои формула со која неопходните средства ќе бидат собрани за неколку дена и парите остануваат клучен проблем за успехот на проектот. Голем број на проекти не биле реализирани заради недостаток на финансиски средства. Собирањето на финансиски средства е мошне битна активност и не може да се посматра како инцидентна активност во проектот. Таа бара можне професионален пристап. Тоа е така бидејќи проектот ќе се соочи со конкуренција, мора да биде ефикасен, убедлив, иновативен и мора да им пружи на спонзорите нешто за возврат.

Барањето и подигнувањето на финансиски средства може да биде мошне интересна работа. Сепак, ако е лошо организирана и испланирана може да биде фрустрирачко и разочарувачко искуство. Професионалните собирачи на финансиски средства, вработени во големи организации, советуваат да се предвиди долгочарна стратегија за прибирање на финансиски средства, систематско собирање на информации за спонзорите на кои веројатно ќе им одговараат активностите и целите на вашата организација, информирање на потенцијално заинтересираните фондации за организацијата и конечно, барање на соодветни пријави согласно со проектот кој треба да биде финансиран.

Постојат различни извори на финансиски средства (грантови, спонзорства, хуманитарна помош, индивидуални донацији и доприноси за трошоците) и различни начини да се подржи одреден проект (освен парите, други ресурси, како опрема, работници, транспорт и други средства може да бидат ставени на располагање). Оставено е на вас да

барате различни извори на подршка и да ги изберете тие кои најдобро ги одразуваат потребите на вашиот проект.

Некои општи начела за собирање на финансиски средства

- Тоа е дел од работата на проектот и се однесува на севкупниот имиц на проектот и на организацијата.
- Собирањето на финансиски средства мора да биде дел од севкупната стратегија на организацијата, но мора, исто така, да биде прилагодено на специфичните потреби на секој проект.
- Собирањето на финансиските средства го прави една личност која е поврзана со сите членови на тимот на проектот и со дозвола на директорите на организацијата.
- Тоа мора да биде испланирано, со одреден буџет и пресметано за одреден временски рок. За време на проектот мора да биде евалуирано на редовни временски интервали со цел да се утврди дали се исполнети сите предуслови.

Пред да започнете со собирање на финансиски средства, проверете:

- дека сте целосно запознаени со проектот и со организацијата;
- дека верувате во проектот и спремни сте во дискусија да го браните;
- во колкава мерка сте подготвени/овластени да прилагодите одредени аспекти на проектот;
- дека имате список на се' што е потребно за реализација на проектот и на ресурсите кои ви се достапни преку организацијата;
- дека имате подршка и согласност од останатите партнери во проектот и од членовите на вашата организација; барањето на индивидуални донацији или пријавувањето за доделување на финансиски средства во одредени фондации понекогаш е условено со постоење на одлука за спроведување на одредена процедура.

Запаметете: Големиот проект ја доборо е да се поделат во "субпроекти" и да се бараат финансиски средствата за секој од нив одделно.

a - Наоѓање на извори на финансии

Првиот чекор во собирањето на финансиски средства е да се направи список на можностите за финансирање, забележувајќи ги различните потенцијални извори и видови на ресурси.

Грантови (неповратна финансиска помош)

Тие се достапни преку програми кои се финансиирани од:

- јавни фондови, кои се достапни преку државата која помага во развојот на одредени области на граѓанското општество. Тие се доделуваат преку програми на владините тела (локалните или регионалните власти, националните министерства или меѓународните организации);
- приватни фондови, кои се основани од фирмии или индивидуи кои сакаат да "инвестираат" во развојот на граѓанското општество и се доделуваат преку фондации (види, исто така, Спонзорство).

Програмите имаат цели кои овозможуваат да се утврди рамка за големината грантовите со специфицирање на видот на проектот (преку намерите), пријавата и постапката за селекција, максималното ниво на грантот, процентот на вкупните трошоци итн.

Без оглед дали се доделува преку владини институции или преку фондации, постојат програми кои нудат финансирање на проекти во различни сектори (согласно со целите на програмата) и на различни нивоа (локално, регионално, национално и меѓународно). Обидете се да идентификувате програми кои би требало да бидат компатибилни со вашиот проект и со работата на вашата организација: Пред да поднесете пријава, направите систематичен список на програми кои би можеле да обезбедат средства. Разгледајте ги различните теми на кои се однесува вашиот проект (општествениот сектор, младината, здравјето, човековата околина, општествената изолација, човековите права, итн.), нивото на активности (локално, регионално, национално или меѓународно) и дали програмите се водени од министерствата, локалните власти, фондации или други тела.

Откога ќе составите список на можни извори, мора да направите селекција на програмите чии цели и намери ги одразуваат целите и намерите на вашиот проект. Одберете програми кои оперираат во иста географска област со вашиот проект (нема смисла да се пријавувате за грант од Европската програма ако вашиот проект нема европска димензија). За да го остварите тоа, составете информативен лист (кој треба да биде што посебен) за секој од можните потенцијални извори за финансирање.

Информации за видовите на финансирање

- Име и адреса на организацијата;
- Лице за контакт одговорно за работа со пријавите за добивање на финансиски средства;
- Видови на досега финансиирани проекти: како се одредени приоритетите, од кого и за кој временски период?
- Процедура за поднесување на пријава: дали постои формулар? Ако треба, како може да се дојде до него? Дали постои краен рок за поднесување на пријавата? Кој период е најдобар за пријавување?
- Каква е процедурата за селекција на пријавите? Кој донесува одлука колку финансиски средства да се доделат? Дали грантовите се одредуваат од комитет? Која е максималната сума/процент од чинењето на вкупниот проект што се доделува по проект?
- Дали треба да се приложи додатна документација со пријавата?

Немојте да се плашите да им се обратите на организациите кои доделуваат финансиски средства за да прашате во врска со наброените информации.

Нема смисла да се поднесува пријава по случаен избор: вашето барање треба да има одредена цел. Вашиот проект мора да биде во согласност со критериумите за доделување на грантови и да биде интересен за потенцијалниот донор.

Со цел да се добијат информации за програмите и/или фондациите, можете да им пристапите на локалните или регионалните власти или младински информативни центри. Постојат списоци на кои во детали се наброени различните можности кои се достапни преку фондациите. Интернетот е извор на податоци за фондациите, исто така. Конечно, распрашајте се на каков начин други проекти добиле финансиски средства.

Откога ќе ја направите почетната селекција, можете да ја поднесете пријавата, притоа внимавајќи тоа да биде во согласност со процедурата која се бара од организацијата која доделува финансиски средства (види подоле: Поднесување на пријава).

Спонзорство

Тоа е финансиска подршка која се доделува директно на проектот од страна на компанија, банка или друго тело.

Најголем дел од финансиските средства за младинските проекти денес се доделуваат преку грантови од програми или фондации (особено во меѓународниот младински сектор). Доприносот на фирмите често е минимален или речиси и да не постои. Тоа, веројатно, се должи на взајемниот недостаток на разбирање (фирмите не се многу запознаени со младинската работа, а организаторите на проектите не секогаш бараат финансиски средства во приватниот сектор) или на идеолошки отпор.

Сепак, се чини дека интересот на фирмите расте и тие се отвараат за учество во финансирањето на проектите заради публициитетот (со финансирање на проект фирмата се здобива со позитивен и "великодушен" имиџ и се поврзуваат со имиџот на проектот) или даночите (преку донациите се ослободуваат од плаќање на данок). Интересно е да се забележи дека големите здруженија одделуваат дел од годишниот буџет за финансирање на проекти. Дел од таквите финансиски средства им се доделуваат на фондации, а дел се употребуваат за финансиска подршка на проекти.

Неодамнешна студија покажала дека подршката за проектите доаѓа главно од финансисите, енергијата, електрониката (вклучувајќи ги новите технологии), тутунскиот и алкохолниот сектор. Сепак, освен овие главни сектори, малите локални компании може да пружат мошне битна подршка, исто така. Сетете се дека подршката не доаѓа без исклучок во форма на пари - една фирма можеби повеќе сака да пружи помош преку услуги (опрема, транспорт, работна сила, итн.).

Кога ќе се обратите до некоја фирма, сетете се дека станувате играч на пазарот и дека вашиот "продукт" (проектот) мора да биде конкурентен. Вие "продавате" замисла (акција во заедницата, општествена промена, младинска работа, општествен прогрес, итн.). За фирмата, донацијата е средство за публициитет и начин да се здобие со имиџ на "великодушност" и "општествена свест". Фирмата го поврзува сопствениот имиџ со имиџот на вашиот проект.

Што очекуваат подржувачите ?

- Сигурност дека проектот ќе биде изведен успешно;
- Солиден менаџмент на средствата и нивна употреба како што е наведено во описот на проектот;
- Добар публициитет во врска со проектот . . . и употреба на на нивното име во јавноста;
- Јасен и добро структуриран проект;
- Одговорно книgovодство;
- "Професионален", одговорен и добро информиран тим;
- Претходни успеси и/или изгледи за пораст;
- Подршка од заедницата во која ќе се одвива проектот.

Не постои список на фирмии кои финансиски подржуваат проекти.

Според тоа:

- дознајте кои компании досега веќе доделиле финансиски средства, зошто го направиле тоа и за каков вид на проекти се определиле;
- бидете креативни и контактирајте со здруженија на кои претходно никој не им се обратил;
- подобрете ја убедливоста при продавањето на вашиот "продукт".

Индивидуални донации

Со цел да ги соберете неопходните ресурси за вашиот проект, можете да побарате и индивидуални донации. Собирањето на финансиски средства од индивидуи може да биде направено на повеќе начини:

- колекции (на пари или опрема);
- организирање на манифестации во добротворни цели;
- локална распродажба на различни предмети и организирање на културно-забавни настани;
- кампањи за собирање на финансиски средства.

Собирање на донации од индивидуи го зголемува интересот за вашиот проект, кој постапува познат пошироко. Тоа е начин за вклучување на луксето во проектот, исто така. Ваквиот пристап може да биде полезен кога станува збор за локални проекти.

Проблемот со собирањето на индивидуалните донации е тоа што потенцијалните доноси се на различни места и тешко е да се насочи барањето кон одредена цел.

Во случај на национални и меѓународни проекти, вообичаено е потребна голема информативна кампања. Бидете сигурни дека трошоците за таквата кампања нема да го надминат очекуваниот одговор.

Откога ќе направите список на сите можни, различни извори, следен чекор е да се пријавите за добивање на финансиски средства. Во оваа прва етапа на собирање на финансиски средства, не заборавајте да ги консултирате вашите партнери во проектот и надлежните лица за донесување на одлуки во вашата организација и да проверите дали ја имате нивната поддршка.

6 - Поднесување на пријава

Откога ќе утврдите кои се можните извори за финансирање, морате со нив да воспоставите контакти со цел да им го објасните вашиот проект, вашата организација и каков вид на поддршка барате од нив.

Презентирање на вашиот проект

Подгответе презентација во која вашиот проект ќе биде целосно, јасно и концизно описан, со краток опис на секоја етапа и во која проектот се прикажува реално и со сите изгледи на успех.

При подготовката на пријавата, проверете дали постои формулар за пријавување (повеќето програми и голем број на фондации имаат формулари за пријава). Ако постои формулар за пријавување, истиот **мора да биде употребен**, а процедурата за пријавување мора стриктно да се почитува.

Вашата пријава мора целосно да го објасни проектот, контекстот во кој ќе се одвива, големината на буџетот и колку финансиски средства се бараат.

Луксето кој ќе го читаат мора да бидат во состојба да го проверат неговиот кредитабилитет и да ги проценат шансите за успех. Колку што е појасен и повеќе изнесен во детали проектот изгледа пореален.

Пополнување на формуларот за пријавување

Пријава

0 - Наслов на проектот, место, времетраење и целна група

1 - Причини за кои проектот е неопходен (анализа на потребите)

- На кои потреби проектот им излегува во пресрет? Какви статистички податоци имате за поддршка на анализата на потребите? Зошто е потребно да се одговори на тие барања?
- Дали другите членови на заедницата го делат вашето мислење за состојбата?
- Како мислите да продолжите со работа? (види исто глава 3 - Анализа на *потребите*)

2- Што се надевате дека ќе постигнете со проектот? (цели и намери)

- Кои се претпоставените резултати?
- Како проектот ќе се одрази на тие околу вас?
- Како ќе се одрази на заедницата?
- Како се одразуваат целите на проектот на целите на вашата организација?

Запаметете: Целиите на *проектот* мора да бидат доволно јасни, специфични и *по-годни* за *проценка*.

(види исто глава 3 - Цели и намери)

3 - На каков начин имате намера да ги постигнете вашите цели? (методи)

- Каква форма ќе има проектот? Описете ја неговата структура и активности. Зошто токму тие активности? Дали програмата на активности може да се изведе?
- Дали ќе постои координатор на проектот за целото време на наговото одвивање? Кој се участвува во проектот и како? (види исто глава 3 - *Методи*)

4 - Кои ресурси се неопходни? (финансии, материјали, опрема)

- Дали буџетот е соодветен на предложената програма? Дали се предвидени сите трошоци (патувања, опрема, материјали, плати на вработените, итн.)? Дали буџетот е доволно прецизно објаснет?
- Како ќе се покријат наброените трошоци?

5 - Кој ќе го координира проектот?

- Податоци за координаторот (име, адреса, телефонски број, факс, и електронска пошта).
- Каква е нејзината/неговата улога во проектот? Дали таа/тој ќе може да донесува одлуки? Колку се силни нејзините/неговите врски со останатите членови организацијата и телата за донесување на одлуки?
- Дали учесниците во проектот се вклучени во неговото водење и координација? Ако да, тогаш како?

6 - Кога проектот треба да биде имплементиран?

- Кој е почетниот и завршниот датум на проектот? Дадете подробности за етапите и роковите на проектот.
- Кои активности се веќе започнати?
- Во која етапа ќе се вработи предвидениот персонал?

7- Како проектот ќе биде евалуиран?

- Како и според кои критериуми проектот ќе биде евалуиран?
- Дали е планирано следење на проектот? (види глава 3 - *Евалуација*)

8 - Буџет

- Бидете свесни дека организациите кои доделуваат финансиски средства ќе го третираат буџетот како најбитен дел од вашата пријава.
- Пријавата мора да ги содржи следните информации:

9 -Трошоци

- Набројте ги сите трошоци поврзани со проектот.

- Проценете го чинењето на сите издатоци (во валута специфицирана на формуларот). Вашата проценка мора да биде реалистична (покажете како сте дошле до конечната сума).
- Трошоците мора да бидат соодветни на предложената програма на активности, описана претходно.
- Проценете ги трошоците за изнајмување на било каков изнајмен материјал од приватниот сектор и вклучете ги под графиката на трошоците (и приходите).
- Пресметајте ја вкупната сума на трошоците.

10. Приходи

- Вклучете ги сите извори на средства неопходни за проектот (ресурсите на вашата организација, доприноси од учесниците, грантови, материјали и услуги донирани или изнајмени и количината која била барана од подржувачите).
- Проценете ја цената за изнајмување на изнајмените или донираните од спонзори материјали.
- Вкупната сума која се бара мора да биде јасна (и не смее да ја надмине сумата која вообичаено максимално се доделува).
- Пресметајте ја вкупната сума на приходите. Бројката мора да биде еднаква со вкупните трошоци (во спротивно, вие укажувате дека не ги поседувате сите неопходни ресурси - и дека ќе биде невозможно проектот да се реализира).

Запаметете:

Бидејќе свесни дека буџетот е едно од првиите нешта на кои организациите кои доделуваат финансиски средствава ќе му обратат внимание. Заради тоа:

- вашиот буџет мора да инспира доверба и да покажува дека вашиот проект е истовремено реален и веродостоен;
- мора да одговара на описот на проектот;
- иако провизорен, мора да биде колку што може поблиску до конечните бројки;
- броевите треба да бидат заокружени горе/долу (без децимали);
- пресметките направете ги во специфицираната валута;
- набројте различни извори на финансирање (немојте да се обраќате на еден извор за сите потреби);
- прецизирајте дали сумите наброени во приходите веќе се доделени (со потврда) или нивната потврда сеуште се чека.

Совети за поднесување на пријава

- Пријавата мора да биде јасна, изразена со зборови кои лесно се разбираат и читаат (одчукана на машина или печатена и одбегнувајте употреба на мала големина на буквите со цел да внесете повеќе информации во формуларот!).
- Мора да биде придружен со пропратно писмо во кое се објаснува зошто пријавата се поднесува, се наведува насловот на проектот, во кој обем се барањата и било кои други информации (статии во весници, статут на организацијата, итн.). Сепак, сите информации во врска со проектот мора да бидат вклучени во пријавата или во соодветниот формулар.
- Побарајте некој кој не е вклучен во проектот да ја прочита пријавата со цел да провери дали е јасно вашето барање.

Воспоставите контакт со организацијата која доделува финансиски средства

- Немојте да се срамите да воспоставите контакт со одговорните за програмите за финансирање со цел да побарате подршка. Колку што ќе бидат подобро информирани, толку подобро ќе можат да дискутираат за вашиот случај.
- Немојте да се двоумите да ја рекламирате вашата организација (особено пред фондациите).
- Немојте да се двоумите да прашувате по телефон како напредува вашата пријава, дали е во согласност со критериумите за селекција и дали ќе биде донесена одлука.
- Конечно, поканете ја организацијата која доделува финансиски средства да дојде и од прва рака да го испита проектот.

При тоа внимавајте и одбегнувајте

- Немојте постојано да праќате идентични презентации на проекти на голем број на фондации, институции или здруженија.
- Кога е одредено одговорно лице за работа со пријавите, немојте да му пишувате директно на директорот на програмата/фондацијата.
- Немојте да праќате копија од вашата пријава.
- Немојте да барате неразумни суми.
- Немојте да ја праќате пријавата по истекот на рокот за поднесување.
- Немојте да претпоставувате дека организацијата која доделува финансиски средства е запознаена со околностите во кои треба да се одвива вашиот проект или за потребите на кои треба да одговори.
- Немојте да барате финансиски средства за режиски трошоци или за материјал наменет на вашата организација.
- Немојте да молите.

Практични совеќи

- Побарајте и одберете институции/фондации/компании кои со голема веројатност би доделиле финансиски средства за вашиот проект или организација, бидејќи имаат слични цели.
- Бидете сигурни дека вашите проекти се веројатни (нереални пријави би можеле да им наштетат на шансите на вашата организација во иднина).
- Немојте да заборавите да ја доставите целосната адреса на вашата организација и лицето за контакт.
- Верувајте во вашиот проект.
- Прилагодете ја вашата пријава на приоритетите на организацијата која доделува финансиски средства.
- Користете ги личните контакти.
- Ако наведувате имиња на било кои консултирани експерти во врска со проектот, не заборавајте да ги известите лицата за кои станува збор.
- Прикажете детален, реален буџет кој е балансиран и точен.
- Вашата презентација нека биде јасна и концизна.
- Одбегнувајте употреба на скратеници.
- Чувајте ги документите за сите преземени дејствија. Ќе треба да поднесете извештај за активностите (заради тоа чувајте ги статиите во весниците, извештаи за придонесот на учесниците, итн.), како и конечен финансиски извештај (чувајте ги сите фактури).
- Обидете се да развиете долготрајно партнерство со подржувачите , особено тие, чии цели се слични на целите на вашата организација.

- Немојте да заборавите да им се заблагодарите на подржувачите за нивната подршка.

Пријавата за доделување на финансиски средства по пат на спонзорство не е значително различна. На луѓето кои ги контролираат фондовите на компаниите им се потребни истите информации, во врска со вашиот проект, како и на другите фондации и институции. Сепак, ќе мора да прифатите "покомерцијален" пристап.

Практични совеши

- Ставете се во позиција на компанијата: Зошто да вложат пари во вашиот проект, наместо да ги инвестираат на берзата? Зошто токму вашиот проект, а не друг? Кои предности ги добиваат преку идентификација со вашиот проект? Размислете за овие клучни прашања при поднесувањето на пријавата.
- Размислувајте за вашиот проект од гледна точка на компанијата.
- Употребете ги сите контакти кои ги имате во компанијата.
- Размислете за различните видови на подршка кои може да ви ги пружи компанијата. За компанијата, наместо да ви даде пари, подобро е да ви отстапи возило, опрема, дури и работници за неколку седмици.
- Подароците во вид на опрема, луѓе и материјали треба да бидат вклучени во буџетот.
- Немојте да отстапувате од начелото дека ќе ги добиете финансиските средства кои ви се потребни и размислувајте за алтернативни извори.
- Размислете чиј потпис стратегиски би бил најдобар на пропратното писмо (вашиот/на претседателот на организацијата, итн.).
- Нагласете ја ползата која финансирањето на вашиот проект ќе ја донесе на компанијата (особено за промовирање во јавноста).

За време на проектот

Промовирајште го проектот во јавноста - и не заборавајште да си оменете од каде ќе се финансираат активностите!

Како што напоменавме претходно, финансирањето на проектот е начин организациите кои доделуваат финансиски средства да стекнат публикитет. Според тоа, за време на проектот сите јавни активности мора да укажуваат на изворот на финансите (со употреба на лого, налепници или едноставно, со имињата на подржувачите).

Во одредени случаи, организациите кои доделуваат финансиски средства имаат прецизни барања во врска со публикитетот кој го бараат од вашиот проект. Заради тоа, проверете какви се нивните очекувања и дали тие се во согласност со очекувањата на вашиот проект или организација. Вие мора да имате контрола немојте да дозволите подржувачите да ги диктираат вашите приоритети!

Не заборавајте да ги поканите вашите подржувачи во одредени фази на проектот - особено во завршната фаза.

Мислеши на вашиот извештај: за време на имплементацијата на проектот, сочувайте се'што може биде употребено како документација за проектот и за подготовката на извештајот:

- за извештајот за активностите, сочувайте ги статиите во весниците, постерите, видеоснимките, извештаите на учесниците, фотографии, итн.;
- за финансискиот извештај, сочувайте ги сите фактури.

Ако од одредени причини проектот треба да претрпи промени кои значително ќе се одразат на активностите на проектот, од витална важност е да се известат подржувачите. Не заборавајте дека тие ќе бараат завршен извештај за активностите и

финансиите, како и дека ќе проверат дали извештајот е во согласност со првичниот опис на проектот за кој доделиле финансиски средства.

После завршувањето : извештај за проектот

Подржувачите бараат извештај од два дела - еден дел за начинот на одвивање на проектот, а вториот дел е финансиски извештај. Иако тоа не е интегрален дел од собирањето на финансиски средства за вашиот проект, тоа е дел од вашата долгочна стратегија за собирање на финансиски средства. Извештајот за активностите мора да биде концизен, додека извештајот за трошоците мора да биде детален и разбиралив. Со него треба да се оправдаат сите издатоци.

Извештајот е одраз на сериозноста на вашата организација за успешно завршување на проектот. Вашето книговодство ќе биде неопходно за подржувачите, што значи дека треба да биде јасно и целосно, а не заборавајте да приложите копија од фактурите за сите издатоци.

Проверете дали парите кои, евентуално, би останале непотрошени по завршувањето на проектот, би можеле да бидат пренаменети за следење. Во спротивно, понудите да ги вратите парите.

Извештајот е битен за општиот впечаток за вашата организација меѓу организациите кои доделуваат финансиски средства.

Одржувањето на добри односи со подржувачите ве става во добра позиција при идните собирања на финансиски средства.

Материјални и технички ресурси

Во многу аспекти материјалните ресурси и финансиските ресурси се едно исто. Ако имате пари, можете да изнајмите или да купите опрема, продукти или експертиза. Сите тие имаат економска вредност која треба да биде кажана.

Под материјални ресурси се подразбираат различни нешта, како што се соби за состаноци, машини за копирање или компјутери, возила за транспорт или храна и пијалоци. Интересно би било, особено, ако работите на национално или локално ниво, да најдете партнерство и соработка со други слични организации. Одредена опрема се користи многу малку и многу ретко (пр. студио за снимање, видео опрема, спортски објекти). Во некои случаи, би требало да испитате што можете да употребите бесплатно или по "пријателска" цена. Тоа би можела да биде добра прилика за воспоставување на корисни врски со други организации и институции. Во буџетот, тоа се преставува како приход.

Купувањето на техничка опрема е отежнато од некои програми и спонзори, кои стравуваат дека парите би можеле да завршат во структура, а не во активности. Без оглед на хипокризијата на таквите политики (вклучително и тие кои не дозволуваат купување, но прифаќаат изнајмување), останува фактот дека остава лош впечаток проектот чиј еден дел/буџет на активностите е премногу голем во споредба со другите делови. Во таков случај (во некои случаи тоа може да биде оправдано), бидете сигурни дека навистина сте ги исцрпеле сите можности за изнајмување и позајмување. Сторете го тоа, бидејќи проектот би можел никогаш повеќе да не се повтори, а одредена опрема би можела да остане да скапува неупотребена после тоа.

Техничката експертиза е исто така ресурс. Исто како за опремата, проверете дали има можности да работите со доброволци или со луѓе кои би сакале да го делат своето знаење со другите. Вие, како проект менаџери, би требало да го продлабочите своето знаење во одредени области (или за младите луѓе, за таа цел). Бидете сигурни дека трудот кој организацијата или проектот го вложува во одредени лица е оправдан, а оправдано е во случаи каде има веројатност за повторување на слични активности во иднина.

Менаџмент на луѓе

Успехот носи воодушевување. Успехот, исто така, предизвикува завист. Менаџментот на луѓе, (често наречено "менаџмент на човечки ресурси") во вкупниот менаџмент на проектот, првенствено, преставува менаџмент на тимот кој е одговорен за проектот (види во следната глава). Освен тоа, менаџментот на луѓе во голема мерка е способност да се извлече најдоброто од луѓето и најдоброто во луѓето за полза на другите луѓе (и за нив, секако). Меѓу голем број на луѓе, следните најмногу би влијаеле на имплементацијата и исходот на вашиот проект:

- Вашите колеги
- Доброволците или активистите во вашата организација
- Младите луѓе во вашиот проект.

Препораки за менаџмент . . .

***Колеги* (види во тимска работа за детали)**

- Почитувајте ги нивните грижи и трудете се да ги надминете. Вклучете ги онолку колку што сакаат да бидат вклучени, но немојте да ги оптоварувате со одговорност која не ја барале.
- Употребете го нивното искуство и видете каква синергија може да се создаде меѓу нивните проекти и вашиот проект. Барајте меѓу нив сојузници, а не ривали.
- Дадете им одговорност ако сакаат да ја прифатат. Вклучете ги како ресурси, ако сакаат. Консултирајте ги, ако на нив влијаат промените во проектот.
- Прифатете дека вашите колеги би можеле да не бидат ентузијасти како вас во врска со вашиот проект. Разгледајте ја валидноста на нивните забелешки или резерви.

Волонтери

- Дадете им одговорност и консултирајте ги во врска со прашањата за кои имаат знаење. Немојте да барате нивно мислење или работа во врска со проблемите за кои не се компетентни - со тоа можете да изнудите нивна одговорност.
- Вклучете ги во процесот рано, обично пропорционално со обемот на работата која од нив ја очекувате.
- Бидете јасни во врска со вашите очекувања и приемчиви за нивните грижи (и очекувања).
- Ценете ја нивната работа и заблагодарете им. Секогаш.
- Проучете на каков начин тие би можеле да имаат полза од проектот (пр. понатамошна обука, квалификации, професионално искуство, итн.).
- Прифатете дека волонтерот сака да биде награден (дури, иако не финансиски). Разгледајте ги начините за нивна поддршка.
- Доброволната работа има политичка и социјална вредност освен финансискиот аспект. Немојте да не го уважите тоа. Особено ако е компатибилно со вашиот проект или дел од него.
- Разгледајте ги трошоците за обука и подготовкa на волонтерите во рамките на подготовката на вашиот проект.

За младите луѓе

Најголем дел од времето младите луѓе ќе бидат предмет на работа и носители на вашиот проект. Можеби за нив не размислуват како за ваши партнери или колеги. Но, факт е дека младите луѓе се ресурс во вашиот проект, веројатно најважен од сите останати, бидејќи без млади луѓе . . . тешко е да се направи младински проект.

Младите луѓе можат да бидат ресурс само во случај ако:

- Се третираат како партнери, а не само како консументи или учесници во прекрасен проект чиј незаменлив директор сум Јас (!);
- Нивните мислења ефикасно се разгледуваат и се прифаќаат при планирањето и менаџментот на проектот;
- Се доживуваат како вредност, а не како проблем;
- Нивното искуство се ценит и верификува. Тешко е да се поверува, но младите луѓе може да имаат поголеми познавања за младите луѓе од возрасните.
- Проектот се раководи од нив - дури иако менаџментот е ваш и на вашите колеги.
- Проектот е направен за нив и со нив. Не околу нив и во врска со нив. Проверете го тоа внимателно. Прашајте се: што добиваат младите луѓе со тоа? Дали е доволно добро? Дали јас би бил задоволен да сум на нивно место? Колку стереотипи (мои и општествени) се содржани во мојот проект? Каква улога имаат тие во мојот проект? На каков начин можат да влијаат на проектот? Што можат да научат од начинот на кој проектот се имплементира?

Тимска работа

*Добрашта тимска работи е стимулацијна како црно кафе и истиот шолку силна колку несонацијата после тоа
(адаптација на изрека од Ен Линдберг)*

Тимската работа е битна за развојот на проектот. Со неа се спречува проектот да биде идентификуван само со една личност, воведува различни способности во проектот и може да го зајакне. Но, проектот мора да напредува, има рокови кои мора да се почитуваат и работа која треба да биде завршена. Тимот во центарот на проектот мора да биде способен да жонгира со многу различни активности. Тимовите треба да бидат освободени да донесуваат одлуки во врска со организациски и финансиски прашања, а во исто време да создаваат чувство на енергија и возбуда во врска со проектот. Со други зборови, тимовите треба да работат ефикасно. Заедничката работа на различни луѓе со различни идеи, личности, искуства, култура, способности, понекогаш луѓе кои зборуваат различни јазици . . . звуци убаво, но често значи напорна работа.

Првиот дел од параграфот за тимска работа ќе се фокусира на тимската работа како таква.

Тоа подразбира:

- проблеми во врска со соработката
- модел за ефикасна тимска работа
- модел за развој на тимот
- шест точки кои можат да помогнат за развојот на ефикасен тим
- рамка за донесување одлуки во тимот
- тимот на проектот и надворешниот свет

Тимската работа е напорна, но возбудлива, а напорот и возбудата се поголеми кога се работи во мултикултурен тим.

Јасно е дека ефикасна тимска работа не се случува сама по себе. Развојот на добрата тимска работа треба да се охрабрува.

Вториот дел од параграфот за тимска работа ќе се фокусира на специфичноста на мултикултурните тимови.

Тоа подразбира:

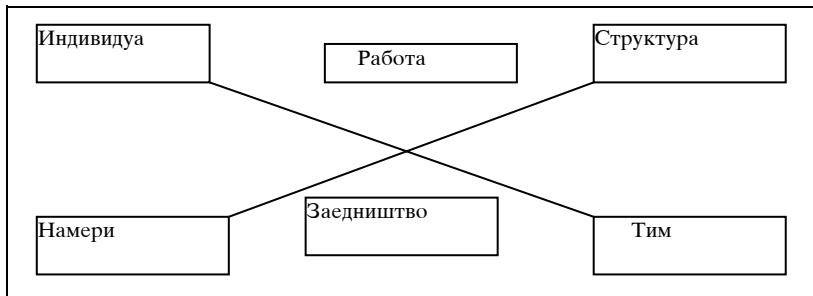
- зошто мултикултурните тимови се вредни
- специфичности и замки
- сугестиии за подобрување на работата во мултикултурни тимови.

Tim, тим, давам царсво за тим!

Соработката - магичен збор: четирите пола на соработката

Еден од клучните елементи во тимската работа е ефикасната соработка. За соработката, сепак, лесно е да се заборува, а тешко да се оствари.

Најголем број од проблемите во врска со соработката се однесуваат на рационалните аспекти (проблемите на заедништвото) и аспектите на задачите (работните проблеми).



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

Проблеми на заедништвото	Работни проблеми
<p>Проблеми на индивидуално ниво</p> <p>Овие проблеми се однесуваат на три основни социјални потреби: потребата да се чувствуваат како дел од тим, да имаме влијание на тимската работа и чувство на близост. Нивната важност за индивидуите зависи од времетраењето и интензитетот на тимската соработка. Тие потреби влијаат на тимот. Пр. индивидуите кои очекуваат нивните потреби да бидат остварени, ќе се натпреваруваат со останатите. Луѓето кои нема да се чувствуваат дел од работата ќе бараат да им се обрне внимание, . . .</p> <p>Свесија дека членовите на тимот имаат такви потреби и отвореност да се дискутира за шие прашања може да ја намали напиноста меѓу индивидуите и тимот.</p>	<p>Намери</p> <p>Проблемите или конфликтите се јавуваат кога намерите на тимот не се јасни или добро дефинирани. Јасните намери овозможуваат да се мери и евалуира прогресот на тимската работа. <i>Ако намерите ѝовеќе не се јасни или одредени, прекинетие ја работата и продискутирајќе ѝовторно за намерите.</i></p> <p><i>Соработката се зајакнува ако членовите на тимот работат заедно за реализација на одредена намера.</i></p>

<p>Проблеми на ниво на тимот</p> <p>Фактот дека тимот не е во состојба да создаде меѓусебна кохезија, може да резултира со преголема хетерогеност, недостаток од контакт меѓу членовите на тимот, спротивставени идеи за намерите, лидерство кое е премногу ориентирано на секоја задача посебно, итн . . .</p> <p><i>Отворена и чесна дискусија може да помогне во решавањето на овие проблеми на ниво на тимот.</i></p>	<p>Сируктура</p> <p>За да се реализираат намерите, на тимот му е неопходна одредена структура на задачите. Тоа се однесува на правилата, методите, стратегиите, поделбата на задачите и мокта, . . . За ефикасна работа на тимот, оваа структура треба да биде прифатена од страна на сите членови на тимот.</p> <p><i>Уште еднаш, за тоа е неопходна дискусија и отворена комуникација.</i></p>
--	---

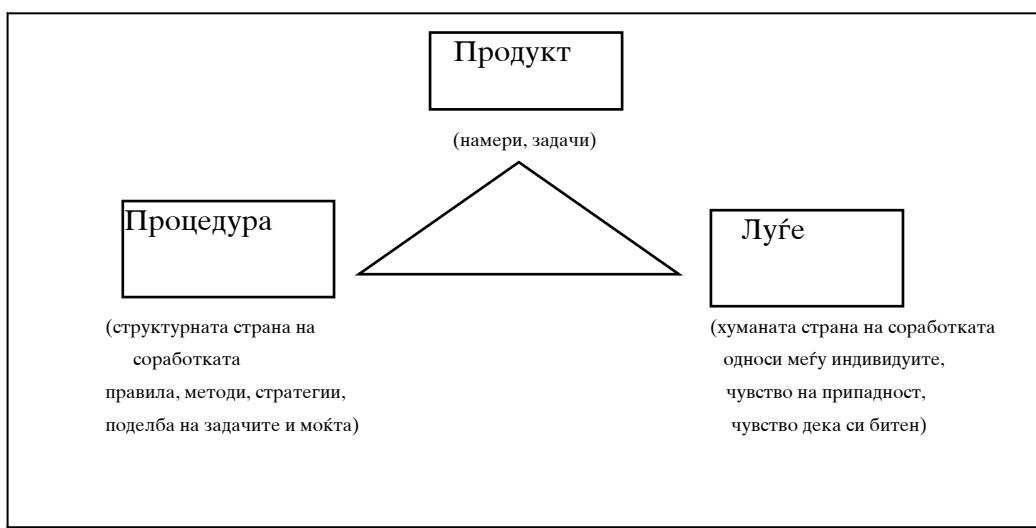
За успешен и ефикасен тим овие четири пола мора да бидат во рамнотежа. Не е едноставно во тим со различни луѓе, со различни потреби, очекувања, способности, вештини за општење и понекогаш со различно искуство и култура. Од помош е да се биде свесен за таквите разлики и за нив да се дискутира. Тоа одзема време, но долгорочно гледано ќе му помогне на тимот да оди побрзо напред.

Модел за ефикасна тимска работа

Триаголникот продукт-процедура-луге -- ППЛ

"Проектот мора да најредува, има рокови кои мора да се јочишуваш и работаш која мора да се заврши. Луѓето кои раководаш со проектот мора да јосишанаши ефикасен тим . . ." (Lawrie, 1996)

Триаголникот ППЛ го симболизира фактот дека за тимот да постане ефикасен мора да постои рамнотежа меѓу продуктот, процедурата и луѓето во тимот.



Триаголникот симболизира дека во ефикасен тим мора да има рамнотежа меѓу овие три пола:

- Премногу посветување на внимание на процедурата, премногу строги правила ќе ја убијат креативноста и спонтаноста на луѓето. Луѓето ќе се чувствуваат помалку добри, а сето тоа ќе влијае на продуктот (результатот).
- Премногу внимание на страна на луѓето, премногу зборување за тоа како се чувствуваат, што ни се допаѓа или не кај другите, ќе го помести фокусот од резултатот, тимот на проектот не е терапевтска група за проблеми во развојот.

- Премногу фокусирање на продуктот (резултатот) ќе му попречи на тимот во изнаоѓањето на добри работни процедури и ќе има влијание на страната на лубето (ќе има помалку време да се сослушаат идеите на останатите, да се евалуира процесот на работата).

Голем број на тимови силно се фокусирани на продуктот (резултатот). Не посветуваат време за меѓусебно запознавање, размислување за процедурата на заедничката работа, за евалуирање на чувствата на лубето во тимот, првенствено, заради недостаток на време. "Имаме само два дена за овој подготвителен состанок . . ."

На прв поглед, изгледа поефикасно целото внимание да се насочи на задачите, на продуктот; ако не трошите време за слушање на различни идеи, имате повеќе време за извршување на задачите. Но, долгорочно гледано, меѓусебното слушање, посветувањето време еден на друг, ќе биде многу поефикасно. На пример, реалната причина за проблемот може да постане јасна, или меѓусебното слушање може да помогне во мотивирањето на одредена личност (слушање = посветување на внимание = признавање на личноста, ти си битна за овој тим = мотивација да се работи подобро).

Динамична рамнотежа меѓу продуктот - процедурата - лубето помага тимот да функционираше подобро, во подолг период.

ППЛ - метода за примена во вашиот тим

Овој модел може да ви помогне да работите заедно поефикасно, но може да биде употребен и како метода за евалуација на вашата тимска работа.

Побарајте од членовите на тимот да ги вреднуваат трите елементи на моделот со оценки од 1 до 5.

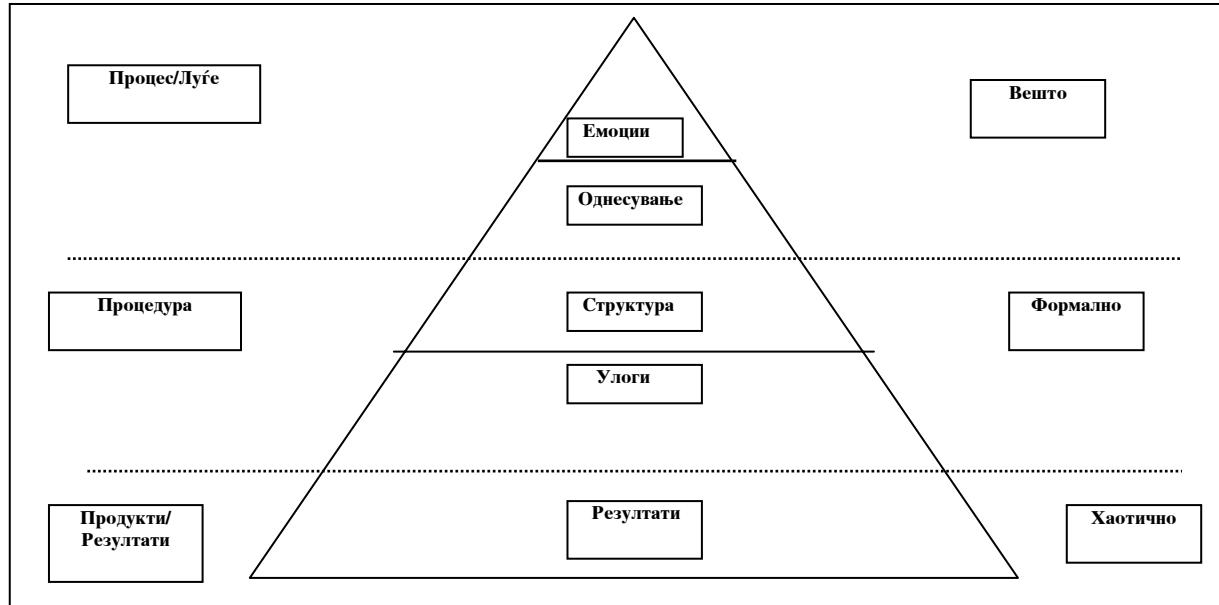
Потоа дискутирајте за различните резултати и прашајте ги лубето зошто дале таква оценка.

Што може да се промени за да се добие повисока оценка?

Модел за развој на тимот

Како сите групи, тимовите се развиваат со текот на заедничката работа. Потребно е време и напор да се постане ефикасен тим. Ориентацијата, свеста на членовите на тимот и состојбата во тимот се во постојан процес. За да постанат ефикасни, групите треба да созреат преку овој процес. За тимот е битно да знае дека треба да помине преку овој процес, да биде свесен за тоа, а вие да знаете каде е вашето место во овој процес.

На овој модел е представен процесот преку кој мора да помине секој тим.



Во почетокот, повеќето тимови, речиси исклучително, се фокусирани на работата, резултатот или целта. Секој сака да го даде својот допринос со идеи и набргу соработката станува хаотична. Членовите на тимот се спремни овој хаос да продолжи извесно време, но набргу ќе се почувствува потреба за внесување на ред. Тимот ќе треба да внесе повеќе структура во процесот на соработка, да се разјаснат носителите на задолженијата: "Кој ќе се обиде да ги координира состаноците? Кој ќе биде менаџер на времето? Ориентацијата на тимот ќе биде насочена повеќе кон процедурата за да се внесе структура во хаосот: Како ќе се канализираат сите идеи, податоци, итн? Соработката постанува многу поформална, луѓето земаат збор само кога ќе добијат дозвола од координаторот, одлуките во врска со процедурата стриктно се почитуваат, итн. Откога членовите на тимот ќе почувствуваат дека се во состојба да работат флексибилно во рамки на таквата процедура, тимот може да продолжи кон следната фаза: да се добијат повратни информации за меѓусебното однесување и да се разговара за емоциите и чувствата. Координаторот може да се повлече. Луѓето не слушаат повеќе заради тоа што мораат, туку заради тоа што меѓусебно си веруваат и ги почитуваат меѓусебните идеи, способности, добри и лоши страни. Сега, тимот многу повеќе е насочен кон луѓето во тимот.

Фактот што повратните информации за однесувањето и зборувањето за емоциите се наоѓа на врвот од пирамидата не значи дека тоа треба да биде цел за секој тим. Многу тимови, сепак, не успеваат да дојдат до таа фаза. Уште еднаш, тоа не значи дека другите елементи на пирамидата не се важни, туку дека тимовите кои можат меѓусебно да дадат повратни информации и се во состојба да дискутираат за емоциите и чувствата, долгорочно се поефикасни.

Ефикасната тимска работа не се случува сама од себе

Развојот на добрата тимска работа треба да се охрабрува. Следните точки се клучни елементи за тимови со високи перформанси.

Малку правила можат да помогнат

Во младинската работа, некои луѓе се алергични на строги правила и сакаат да работат флексибилно и неформално, но добро е да постојат одредени јасни правила. Без одредени правила работите почнуваат да се распаѓаат и постануваат хаотични. Во почетокот на тимската работа важно е да се размисли за некои општо прифатени правила за донесување на одлуки, одговорноста, комуникациите и времето. Секако, ако е неопходно, правилата може да бидат променети според потребите на групата.

Рамки за донесување на одлуки

Во тимовите на проектите треба да се донесат голем број на одлуки. Следната рамка "ОДЛУЧИ" може да го олесни пристапот на проблемите или на тешки ситуации. (преземена е од страниците 36 и 37 во книгата Sandy Adirondak *"Just about managing, effective managing for voluntary organizations and community groups"*, 3rd ed., 1998, ISBN 1-872582-17-6 с Sandy Adirondack and London Voluntary Service Council).

Рамки за донесување на одлуки "ОДЛУЧИ"

ДЕФИНИРАЈ

- го проблемот или ситуацијата и придржувај се на таа дефиниција. Немој да ја прошируваш и усложнуваш.
- јасно кој треба да биде вклучен во процесот и на каков начин.
- временско ограничување или краен рок, за донесување барем на провизорна одлука.
- какви информации се потребни за решавање на проблемот и кој треба да ги утврди. (под информација се подразбираат мислења и факти)

Јасно забележете се' што досега е дефинирано и потрудете се сите релевантни луѓе со сигурност да добијат копија.

ИСТРАЖУВАЈТЕ. Соберете ги сите информации без да судите за нечие мислење или предложено решение во врска со проблемот .

РАЗЈАСНЕТЕ. Бидете сигурни дека секој што е вклучен во донесувањето на одлуки ги има и ги разбира неопходните информации.

ИДЕИ. Размислете за сите можни решенија: смешни, глупави како и за сериозни. Применете креативни техники за решавање на проблемите како што е брейнсторминг, дискусији во мала група, наместо дискусији во целата група. Направете ги видливи различните идеи.

ОДЛУКА

- Прифатете дека ниту едно решение или одлука нема да ги задоволи сите; било каква одлука нема да биде совршена и ќе има ограничувања. Бидете спремни за компромис!
- Евалуирајте ги сугестиите на јасен, мирен начин!
- Донесете одлука со гласање, ако така сакате или ако е неопходно, но подобро е да дојдете до согласност која сите ќе бидат спремни да ја прифатат.
- Проверете дали сите кои директно се вклучени во донесувањето на одлуки се спремни одлуката да се имплементира, иако не се согласни со неа. Во таков случај, донесете одлука дали ќе одите понатаму (со ризик од саботажа) или ќе го повторите целиот процес.
- Разјаснете кој ќе обезбеди одлуката да се спроведе или решението да се примени во пракса, кога и како тоа треба да биде направено и кога ќе биде контролирано.

ЕВАЛУИРАЈТЕ

- Проценете дали проблемот е целосно решен или треба да се разгледаат некои други аспекти во врска со него.

Постојана евалуација

За да се обезбеди ефикасност, тимовите треба да го евалуираат постојано напредокот на задачите и на процесот. Неопходно е да се овозможи учење и размислување како тим. Тоа бара време за евалуација на начинот на работата на тимот и на неговите членови, за дискусија во врска со динамиката и за решавањето на потенцијалните конфликти. Иако не е лесно во ниту една култура, некои култури се поподгответи да дадат и примат повратни информации од другите. Заради тоа, процесот на евалуација на перформансите на тимот е потенцијално културно минско поле.

Според тоа, неопходно е да се постигне договор за давањето на повратни информации и за дискусијата во врска со групната интеракција.

Заклучок

Успешните тимови се тие кои утврдиле начин за интегрирање на доприносот на сите членови и кои научиле да најдат решенија кои ја зголемуваат вредноста благодарение на различноста, а не наспроти неа. Тие, исто така, научиле да се забавуваат, да го почувствуваат откривањето на културните разлики како можности за изненадување, учење, и заедничка смеа. (Schneider and Barsoux, 1997).

Постојан мониторинг и евалуација

Правило бр. 4 за менаџмент на проектите

"Кога нештата се одвиваат добро, ќе се случи нешто лошо. Кога нештата неможат да бидат полоши, ќе бидат. Кога се чини дека нештата тргнале на добро, нешто сте заборавиле да видите . . .

Марфи бил оиштимиси!"

Планот на проектот е проценка. Тоа е слично на пат исцртан на карта и каде одите од точката А до точката В, незаборавајќи да поминете преку точката Б. Кога патувањето ќе започне, вие веројатно ќе треба да направите некои промени, додатни застанувања, да одите по алтернативни патишта. Сепак, вашата крајна цел останува иста. Многу е слично и во менаџментот на проектите. За остварување на вашите намери, ќе треба да го водите проектот преку пречки, недостатоци, амбиции, понуди, промени, итн.

Важноста на планирањето на проектот е да овозможи да разберете што треба да промените и зошто. Треба да овозможи да имате контрола над ситуацијата. Но планот не е рецепт кој треба буквално да се спроведува. Мониторингот и евалуацијата треба да помогнат за раководењето на проектот низ промените. Ние се стремиме овие нешта да ги правиме инстинктивно: правиме финансиски проценки, плаќања, промени, адаптации и евалуации мошне брзо, обично без да ги наречеме така. Проектот како средство овозможува тоа да го направите на свесен и обмислен начин. Тоа е се'.

За време на имплементацијата вие можете, а веројатно и требате, да размислите за употребата на двете битни средства за менаџментот на имплементацијата: мониторингот и евалуацијата.

Мониторинг

Правило број 5 за менаџмент на проектите

"Тимовите на проектот мразат извештаи за напредокот, бидејќи тие толку живо го манифестираат недостатокот на напредок."

Да се мониторира значи "редовно да се проверува, забележува, следи или контролира нешто"*. Применето на менаџментот на проекти, мониторингот значи да се следи напредокот на проектот, имплементацијата на планот, менаџментот на ресурси, да се провери дали се' се одвива во рамките на намерите и целите.

Мониторингот се одвива за време на целиот проект, кога сеуште е можно да се направат промени, да се смени курсот и проектот подобро да прилагоди на реалноста.

* од речникот American Heritage Dictionary



Евалуацијата значи (1) "да се одреди или утврди вредноста на нешто" или (2) "да се одреди значењето, оправданоста и условеноста, обично преку внимателна проценка и проучување". Во менаџментот на проекти евалуацијата значи да се забележи што се случува и зошто се случува. Тоа значи да не се анализираат само резултатите, туку и процесот кој води до нив.

Во оваа фаза ние сме заинтересирани за редовни повремени, попатни евалуации. Крајната евалуација е предмет на последната глава.

За да се употреби целосно потенцијалот за мониторинг и евалуација би требало да:

Предвидиште контролни места во вашиот план за проектот. Мониторингот треба да биде испланиран. Однапред одредете кога ќе направите контрола на напредокот и дали тој соодветствува на поставените цели. Тоа можете да го правите редовно (секој месец), но можете да предвидите мониторинг после секоја голема активност (за да се усвојат постигнатите резултати).

Формирајте тим за мониторинг. Не треба да го мониторите проектот сами, имено, заради тоа што нема да бидете во состојба да имате перспектива од надвор или од горе. Секако дека морате да го вклучите тимот во мониторингот, но размислете да вклучите други луѓе од организацијата кои не работат директно на проектот. Во одредени случаи, може да биде мудро да вклучите луѓе кои не се вклучени во менаџментот на проектот: спонзори, корисници, експерти.

Бидејте во тек со резултатите. Најдобар начин за обезбедување на редовна и полезна евалуација е да се одвои време за забележување на се' што сте постигнале. Тоа значи запишување на вашите намери за секоја активност. Тоа значи да прашате за мислење во врска со постигнатото.

Имајте разновидни извори на информирање. Исто колку што е полезно вклучувањето на надворешни лица во мониторингот на проектот, толку е полезен контактот со други лица за да се обезбедат информации и мислења во врска со текот на проектот. За почеток, со младите луѓе и корисниците. Публиката и партните на секоја активност треба истовремено да учествуваат во евалуацијата (тоа не подразбира правење обемна документација). Со тоа, не само што обезбедувате, веројатно, пообјективна база на информации, туку ги мотивирате луѓето да останат заинтересирани за проектот.

Вклучете ги колегите во дефинирањето на намери и процедурите. Секоја активност има свои специфични намери за која можете да предвидите специфични процедури (за регрутирање на луѓе, информации, финансиски менаџмент, итн.), со цел истите да ги евалуирате. Тие треба да бидат јасни и разбрани од секого.

Прилагодете ги намери со активностите. Ако планот не соодветствува на реалноста, променете го планот, немојте да очекувате реалноста да се смени сама по себе. Често се работи за реорганизација на временскиот распоред или за промена на

активностите. Во некои случаи, можеби ќе биде потребно да ги ревидирате, исто така и активностите.

Променете го само тоа што треба да се промени. Немојте да се двоумите да го прилагодите и промените тоа што треба да биде променето. Сепак, немојте да побрзате и да измените се' само заради тоа што некои нешта се одвиваат различно од очекуваното. Прмногу измени одеднаш може да бидат демотивирачки и да внесат конфузија.

Правило број 6 за менаџмент на проекти

"Ниту еден систем никогаш не е комплетно ослободен од било какви проблеми. Обидите системот да се ослободи од сите проблеми неизбежно води до создавање на нови проблеми кои уште потешко се решават."

Барајќе ги причините и нивната поврзаност.

Обидете се да утврдите што може да биде причина за промените. Што било лошо испланирано? Дали биле одбрани несоодветни средства, пристап или . . .? Утврдувањето на причините ќе ви помогне да се фокусирате на областите за промена и напредок.

Враќањата напазад се нормални. Особено ако проектот е прв во одредена област на работа, нормално е дека е потребно време работите да започнат да функционираат. Проверете дали промените треба да се направат во процедурата, методите, организацијата или во проектот во целина!

Ценете и мотивирајте. Мониторингот и евалуацијата не се однесуваат само на тоа што е направено погрешно. Тие се однесуваат и на регистрирањето на прогресот. И на неговото уважување. На таков начин можете да ја одржите мотивацијата на вашите колеги и партнери и нивното прифаќање на промените и прилагодувањата.

Мечковечкиите односи се резултати, исишо така! Со учеството во процесот на работа и менаџментот на проектот вие можете да учите за менаџментот, а вашите колеги, исто така. На многу начини, процесот на раководење со проектот само по себе е проект. Не се бројат како успех само резултатите, успех се и односите на лубето и начинот на кој тие еволуираат. Проектот е средство, често не е вреден да се жртвува се' за него. Помогнете им на лубето да учат од него.

Дејствувајќе на време. Бидете сигурни дека чекорите на евалуацијата и мониторингот се направени во соодветни временски интервали за да бидат од полза. Тие треба да бидат во функција на подобрувањето и прилагодувањето, а не само да служат за забележување на тоа што се случило.

Правило број 7 за менаџмент на проектот

"Ако содржината на проектот се менува слободно, степенот на промените ќе го надмине степенот на напредокот."

СТОРЕТЕ:

- Дадете време резултатите да се покажат.
- Прифатете искрен однос кон реалноста.
- Уважете ги резултатите кои не биле предвидени.
- Имајте го предвид финансискиот менаџмент на проектот.
- Ценете го мислењето и доприносот на младите луѓе во евалуацијата.
- Барајте сојузници во вашиот тим за мониторинг за подобрување на нештата.

НЕМОЈТЕ:

- Да се плашите од отпор.
- Да ги одложувате неизбежните одлуки.
- Да дејствувате како да сте единствениот сопственик на проектот.
- Да дозволите други да диктираат што треба вие да направите.
- Да го подценувате ризикот од финансиски проблеми.
- Да дозволите да ве обземе пессимизам!

Некои спонзори и институции ќе сакаат да го знаат составот на тимот што е одговорен за проектот, кои се квалификациите на членовите на тимот (понекогаш треба да се приложат биографиите), како проектот ќе биде евалуиран и кога.

Особено кога се работи за големи суми, спонзорите ќе сакаат да ја мониторат евалуацијата на проектот и за таа цел ќе бараат извештаи за тековната состојба, пред да исплатат понатамошна сума на пари.

Од сите овие причини, треба мошне сериозно да го сватите манаџментот на проектот и неговиот мониторинг! Имајте на ум дека, често, намерата на спонзорите не е толку контрола на вашиот проект, туку да се осигураат нивните пари да бидат употребени за најдобри цели и дека таквите цели ќе бидат постигнати.

Иако не е побарано од вас, а вие чувствувате дека е битно, приложете детали во врска со мониторингот на проектот.

Ако е можно, поканете ги спонзорите да се придружи на тимот за мониторинг, или покажете дека сте спремни да дискутирате за напредокот на проектот со нив.

Евалуација на проект

3. Евалуација на проектот

Со завршувањето на планот на активностите, проектот станува комплетен. Сепак, пред неговото формално "затворање", неопходна е крајна евалуација. Евалуацијата го означува крајот на проектот со дефинирање на временската рамка која ќе биде предмет на разгледување. Запаметете дека проектот мора да има почеток и крај.

За волја на вистината, крајот на проектот обично носи со себе нов проект или продолжување на претходниот, како таков. Евалуацијата треба, всушност, да се однесува на следењето на проектот.

Крајната евалуација може да се опише како процес на собирање на информации и воспоставување на критериуми кои водат до:

- Оценка на постигнатото;
- Објаснување на начинот кој довел до постигнатите резултати;
- Подобро планирање на идните проекти.

Евалуацијата е различна од објаснувањето за начинот на кој се потрошени парите, од политиката за односите со јавноста, од стратегиите за собирање на финансиски средства и од оправдувањата за сопствените слабости. Сепак, евалуацијата многу често се заменува или се ограничува на една или на неколку од тие точки, заради тоа што евалуацијата, исто така, е поврзана и со нив.

Евалуацијата е мокно средство за планирање и особено за подобрување на нашите способности, нашите проекти и активности. Треба да се поими како основно средство во процесот наменет за општествена промена, бидејќи главната сила на евалуацијата е во подготовката нештата да ги направиме подобро од претходно. Општо земено, евалуацијата треба да се направи заради тоа што:

- Сакаме повеќе да учиме и да ги развиваме нашите способности и вештини;
- Сакаме да провериме што е постигнато како резултат на нашите напори и активности;
- Сакаме да ги консолидираме и верификуваме научените искуства.
- Сакаме да провериме колку сме ефикасни;
- Сакаме да видиме каде може да направиме подобрување;
- Сакаме да ги мотивираме луѓето да учат и да допринесат за развојниот процес;

Евалуацијата може да биде тешка и застрашувачка работа во случај да:

- Сме принудени да ја правиме;
- Се плашиме од резултатите кои можат да произлезат;
- Не знаеме како правилно да ја направиме;
- Знаеме дека ништо нема да се направи со резултатите и дека нема да има никаква промена.

Крајната евалуација на проектот треба да ги вклучува:

- Постигнатите резултати;
- Реализираните намери;
- Финансискиот менаџмент;
- Влијанието врз организацијата;
- Процесот.

Евалуација на резултатите. Со неа се прави евидентија не се' што било постигнато со проектот, директно и индиректно. Треба да ги евалуираме постигнатите резултати (на сите нивоа), со одделување на тие кои биле планирани од тие кои не биле планирани, но сепак се случиле. Секако, битен фактор ќе биде да се утврди или процени до кој степен резултатите се последица на проектот (или истите би се случиле, без оглед на се').

Под резултати ги подразбирааме промените во општествената реалност кои, првенствено, сме сакале да ги постигнеме, но исто така промените кај луѓето (општествени образовни процеси), во организациите и партнерствата, во односите во заедницата, итн.

Евалуација на намерите. Природна импликација на крајната евалуација е споредбата на резултатите со првобитните намери, секако, ако тие биле конкретни и прецизни. Колку што биле поконкретни намерите, толку ќе биде полесно тие да се евалуираат. Повеќе од реализираните/нереализираните - евалуацијата ќе утврди до кој степен биле исполнети. Голем број на намери во сферата на образоването по дефиниција се тешки за евалуација, бидејќи тешко се квантифицираат, мерат и проценуваат. Од таму произлегува битноста за дефинирање на, барем, неколку мерливи намери за време на елаборацијата на проектот. Во тој случај, при презентацијата на евалуацијата ќе располагате со одредени бројки, квантитативни аспекти, за подршка на вашата квалитативна евалуација.

Евалуација на финансискиот менаџмент. Евалуацијата на финансискиот менаџмент е битна за секој проект, во најмала мерка, заради тоа што треба да се направи финансиски извештај за спонзорите, организацијата, итн. Многу повеќе од едноставно утврдување на дефицитот (ако постоел), извештајот е добра шанса за проверка дали сега постојат нови извори за финансирање на организацијата, каде отишле најголем дел од парите, итн. Несомнено, полезно е да се провери како одредена сума од парите или ресурсите можеле да бидат поинаку употребени.

Евалуација на влијанието врз организацијата. Интересно е да се евалуира влијанието врз организацијата на проектите кои претставуваат значајна новина. Влијанието врз организацијата може да биде направено преку нови искуства и екпертиза, нови членови, нови партнерства, зголемена репутација, дополнителни ресурси, способноста да се дојде до нови луѓе, итн.

Евалуација на процесот. Во тој случај, резултатите не се само евидентни аспекти. Тие може, исто така, да бидат резултати од учење и стекнатото искуство во одредена област. Со цел да се забележат и разберат неопходно е да се евалуира процесот низ кој поминале луѓето при планирањето и менаџментот на проектот. Што би можело да се направи поинаку? Што може да се научи во врска со планирањето и менаџментот на проектот? Што може да научат луѓето преку процесот на раководење со проектот?

Подготовка и изведба на евалуацијата

Успехот на евалуацијата, во било која форма, зависи од три фундаментални услови:

Време. За да можна евалуацијата, секој проект мора да има почетна и завршна точка. Тоа не значи дека проектот треба да биде прекинат, туку дека треба да бидат утврдени точки "застани и погледни напазад". Тоа се однесува како на крајната евалуација така и на попатните евалуации. Несоодветен менаџмент на времето ќе доведе до невозможност да се воведат промени во релевантни моменти од проектот или да се загуби контролата на процесот на евалуација и на целта. Времето е битно и за навремената подготовка на евалуацијата, односно за навременото процесирање на важни информации или податоци.

Добра дефиниција на намерите. Дефинирањето на конкретните намери (и нивното разликување од општите цели) е едно од најбитните фази во дефинирањето на проектот

и во имплементацијата на евалуацијата. Недостатокот од јасност во врска со намерите, секогаш подразбира губиток на контрола на проектот во неговите образовни и практични димензии и како краен резултат ќе се манифестира конфузија меѓу постигнатите резултати и планираните намери. Намерите можат (и требаат) да бидат променети, имено, како резултат од попатните евалуации. Тие треба секогаш да бидат колку што е можно појасни, да бидат во писмена форма и да им се објаснат на сите кои се вклучени во проектот.

Добро планирање на евалуацијата. Евалуирањето е лесно, но може да биде уште полесно и поефикасно ако се планира од самиот почеток. Планирањето не мора да значи вистинска подготовка, но треба барем да постои свест дека евалуацијата ќе биде потребна и дека треба да се сочуват потребните информации за тоа. Навистина, некои од овие информации би можеле да се соберат само на почетокот на проектот (ако се реализира проект во врска со писменоста, би било полезно да се знае на почетокот на проектот нивото на писменост на целната група).

Заклучоците на евалуацијата треба да бидат употребени за да се донесе одлука во врска со следењето или продолжувањето на проектот, преку повторно анализирање на општествените услови и на тоа што треба да биде направено понатаму. Да го посочиме уште еднаш проектот за подигањто на свеста за опасноста од дрогата, кој се покажал како мошне успешен (злоупотребата на дрогата од младите била намалена за половина), но потоа се согледала потребата да се создадат услови младите луѓе своето слободно време да го поминуваат различно, дека на лидерите на групите им е потребна помош за реализација на нивните проекти или дека акцијата треба да се продолжи во одредени делови од градот.

Евалуација и планирање на проектот

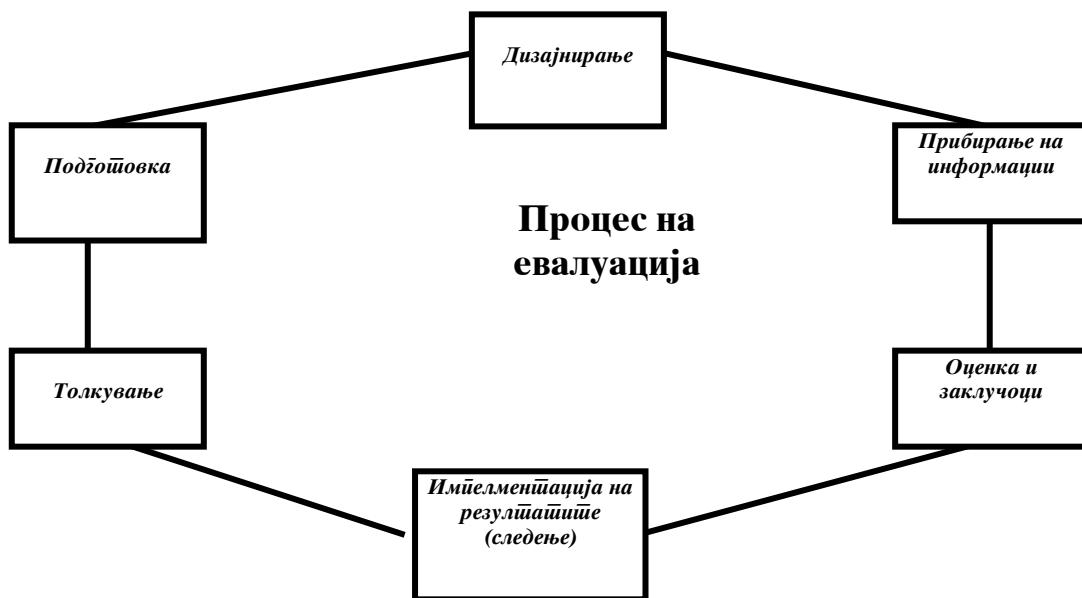
Во процесот на планирање и раководење со проект, една од главните функции на евалуацијата е обелденувањето на релевантноста и соодветноста на проектот, заедно со активностите во функција на општествените потреби кои ги одредиле планираните цели на проектот.

Природна импликација на крајната евалуација е да овозможи споредба на постигнатите резултати со почетните намери, но, истиот тајка, со причините кои го мотивирале проектот (општествени, институционални, лични) со цел да се донесат релевантни заклучоци (настанале промени во општествената реалност, проблемите перзистираат и проектот треба да биде проширен, моите мотивации се зголемиле, итн.). Резултатот од оваа анализа треба да го одреди начинот на следење на проектот (неговата природа, форма, обем).

Планирање на евалуацијата

Планирањето на евалуацијата може да биде направено како планирањето на проектот: одредување на целите, работните методи, планот на дејствување, итн. Следниот график^{*} илустрира некои од етапите на евалуациониот проект. Евалуациите не секогаш се планираат и изведуваат на овој начин (и не треба да бидат), но, имплицитно, овие елементи се и треба секогаш да бидат присутни.

* инспирирано од Warren Feek, *Working effectively*, 1988



Подготвка. Подготовката на евалуацијата, првенствено, значи утврдување на нејзините цели и намери: зошто евалуацијата е потребна? Кому му е потребна? Кој треба да биде вклучен во нејзината подготовка?

Дизајнирање. Откога ќе се разјасни која е целта на евалуацијата, треба да го дефинираме предметот на евалуацијата, односно што точно ќе биде евалуирано (употребата на ресурсите, образовните методи, резултатите, извршеното влијание, итн.). Предметот на евалуацијата ќе ги одреди индикаторите или критериумите (квалитативни или квантитативни) и времето кога евалуацијата треба да отпочне.

Прибирање на информации. Откога ќе се утврдат индикаторите и критериумите, следен процес е собирањето на податоците (информациите) кои се потребни (колкав број на луѓе ќе учествува, што истите имаат научено, каков ќе биде нивниот понатамошен ангажман, итн.). Критериумите и целите ќе го одредат начинот на прибирањето на податоци (пишани извештаи, интервјуа, за време на проектот или потоа, итн.).

Толкување на информации. Какво е значењето на податоците и информациите кои се предмет на анализа? Толкувањето и етапите кои следуваат го представуваат најголемиот предизвик за евалуацијата, односно објективноста. Реалноста секогаш може да биде толкувана на различни начини, а луѓето можат да влијаат на евалуацијата со сопствените интереси и грижи. Постоење на свест за потребата да се биде објективен, недвосмислено, е од суштинско значење.

Толкувањето може да биде олеснето (и да води кон донесување на заклучоци) ако информациите може да се споредат со други искуства од иста природа.

Оценки и заклучоци. Оценувањето, всушност, претставува процес за донесување на релевантни заклучоци од прибраните податоци. Со тоа се бараат причините зошто нешто се случило, со акцентирање на резултатите и нивно поставување во перспектива со првобитните цели и намери на проектот.

Имплементирање на резултатите. Сите информации и заклучоците донесени според нив нема да имаат речиси никакво значење ако не се применат. Функцијата на евалуацијата на општествената промена ќе биде загубена ако не постои желба за промена, за уважување на резултатите од евалуацијата, итн. Бројни се изворите на отпор (институционални, персонални, политички, итн.). Тие можат да бидат ограничени со објективноста на евалуацијата и зависат од лицата кои се вклучени во нејзината изработка.

СТОРЕТЕ:

- Вклучете различни луѓе во евалуацијата и нивното мислење сватете го сериозно.
- Разгледајте резултати на слични проекти. Дали се забележуваат трендови или нешта кои можат да се споредуваат?
- Потсетете се на првобитната анализа на потребите, намерите и целите.
- Запаметете дека не постои нешто што се нарекува "објективна" евалуација. Сепак, можете да го ограничите степенот на субјективност (со употреба на различни методи и извори).
- Поразговарајте со младите луѓе за резултатите и влијанието на проектот. На тој начин ќе им помогнете да ја разберат промената која се случува.
- Мислете на евалуацијата додека го планирате и изведувате проектот (не само при крајот!).
- Укажете на можните несогласувања и разлики на мислења по прашањата за кои не постојат јасни заклучоци или податоци.
- Очекувајте да бидете погрешно разбрани!

НЕМОЈТЕ:

- Да се загубите во негативноста на некои евалуации. Имајте на ум дека голем број на луѓе сеуште верува дека евалуацијата е набројување на се' она што не успеало или тргнало на лошо. Да бидеш чесен не значи да не ги истакнеш позитивните аспекти, особено пред спонзорите.
- Да ја применувате евалуацијата за решавање на конфликти (иако може да биде почетна точка . . .)
- Да се почувствуваат нападнати ако некои нешта не се одвиваат токму онака како што сте испланирале или чувствувајте. Почитувајте ја евалуацијата на другите луѓе.
- Да ги задржите резултатите само за себе!
- Да се фокусирате на тоа што не можете да го промените; фокусирајте се на областите каде промената е можна.
- Да направите евалуација без истата претходно да ја испланирате.

Суѓесии за обука

Следната рамка за евалуација е дизајнирана на долгочлен курс за обука. Таа може да се употреби за подготовката на учесниците за евалуација на нивните проекти.

Евалуација: рамка за сопствено преиспитување

Овој список на прашања е наменет да ви помогне во откривањето на различните аспекти на планирањето, менаџментот и евалуацијата на вашиот проект. Тие не се целосни и не треба да ги одговорите писмено. Тие се наменети да ви помогнат да разберете и да се сетите што се случило со/за време на вашиот проект и зошто, со цел да бидете подобро подгответи истото да го објасните и евалуирате со остатокот од групата. Слободно правете забелешки и додавајте други елементи.

Евалуацијата на нашиот проект досега...

1. Во однос на планот на проектот

Општествената анализа

- Што е значајно?
- Што е соодветно?
- Што било ново?
- Што е поделено со останатите?

- Што сега, сеуште е валидно ?
- Што е од тогаш променето?

Забелешки:

Проектот и мојата организација

- Дали организацијата го прифатила?
- Дали се вклопил во програмата на активности?
- На кои проблеми наидов?
- Дали колегите беа вклучени?
 - Кога и каде?
- На какви отпори наидов? Зошто?
 - Како беа надминати?
- Кои беа моите сојузници? Каква полза тие може да имаат од проектот?

Забелешки:

Моите мотивации:

- Дали беа исполнети?
- Дали најдов нови?
- Што добив?
- Дали истото би го сторил повторно? . . .

Забелешки:

Општествените и образовните цели

- Дали беа јасни и кохерентни?
- Дали беа соодветни на моите партнери и на целната група/и?
- Што е променето?
- Кои други луѓе беа ангажирани во проектот?
- Што научија тие?

Забелешки:

Конкретните намери

- Дали беа конкретни?
- Дали претрпеа промена и зошто?
- Што точно се постигна со проектот и што можеше да биде направено поинаку?

Забелешки:

Временскиот распоред на мојот проект

- Дали можев да се придржувам за него?
- Дали беше реален?
- Во случај на негова промена, какви последици (позитивни/негативни) произлегоа?

Забелешки:

Програмата на активностите

- Дали беше реална?
- Дали одговорот/учеството беше во рамките на моите очекувања?
- Кој ме подржа?

- Дали програмата и активностите овозможуваа учество?
- Каде ги наоѓав сојузниците?

Забелешки:

Зборувајќи за некои од способностите на менаџментот . . .

Финансиската страна на проектот . . .

- Дали таа беше проблем?
- Кој плати за проектот?
- Дали парите беа употребени на најдобриот можен начин?
- Колку чини/чинеше проектот?
- Дали ги употребив сите можни контакти и подршка која ја предвидов?

Забелешки:

Менаџмент на тимот

- Кој се' од мене беше вклучен во проектот? Кој се' беше вклучен?
- Дали имаа јасни улоги?
- Дали ги проверив нивните мотивации и очекувања?
- Како истите беа подржани?
- Како беа одбрани или обучени?
- Како беа наградени?

Забелешки:

Други ресурси . . .

- Кои други ресурси, освен пари, можев да обезбедам за мојот проект?
- Кои способности ги стекнав со проектот?
- Дали успеав да ја вклучам заедницата и други организации во мојата работа?
- Дали уште некој можеше да допринесе за проектот?

Забелешки:

3. Евалуација

- Какви евалуации извршив за време на проектот?
- Кој беше вклучен или зеде учество во нив?
- Кои заклучоци беа донесени од нив? Кој ги донесе?
- Какви промени беа имплементирани како резултат на проектот?
- Дали го евалуирај проектот со моите колеги? Со лидерите на мојата организација? Со учесниците? Со моите партнери?

Забелешки:

4. Друго . . .

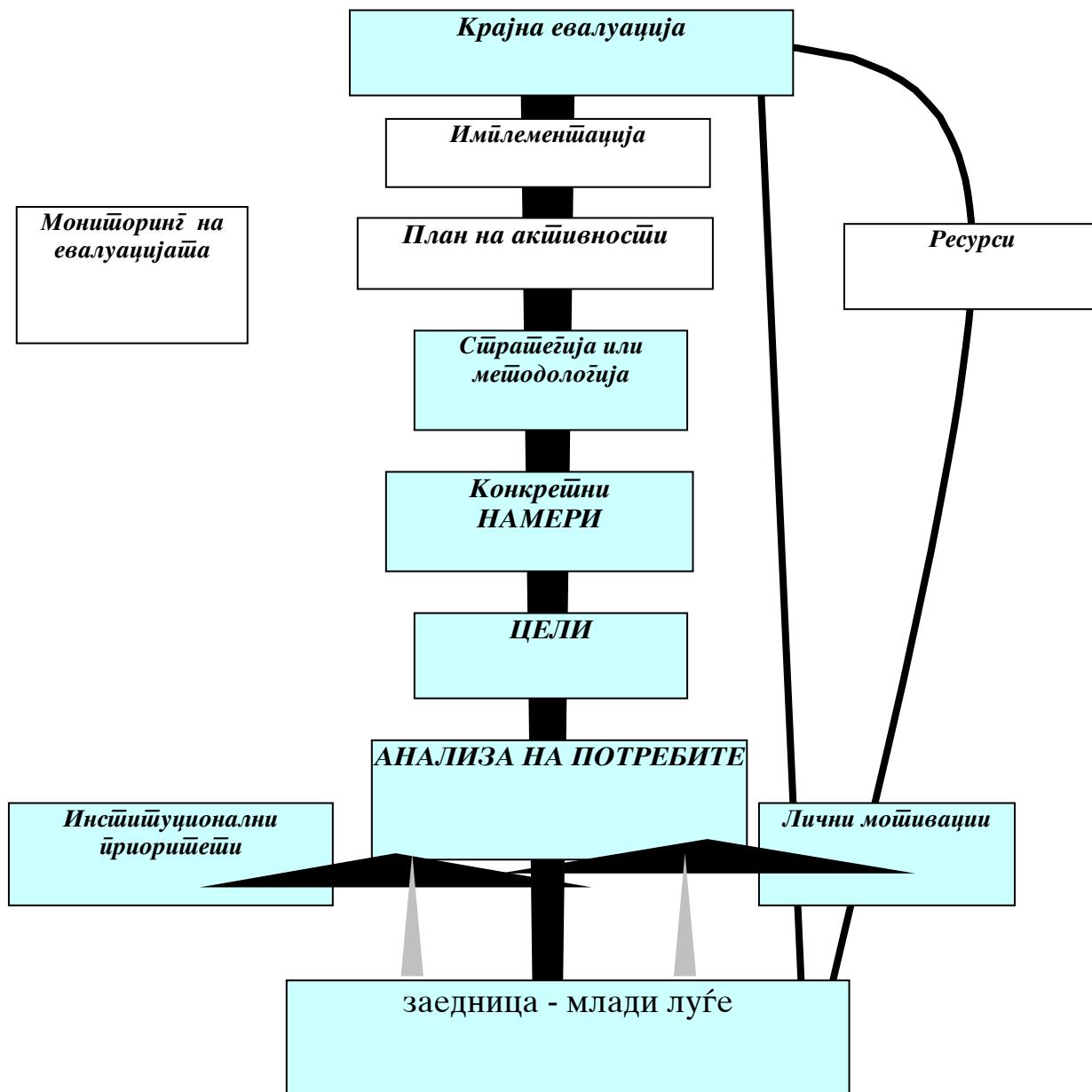
Завршна етапа и извештаи

Правило број 8 за менаџмент на проекти

"Проектите напредуваат брзо се додека не бидат завршени 90%, а потоа остануваат 90% завршени засекогаш."

Навистина, кога ритамот на работата започнува да се намалува, а нивото на административна работа и пишување се зголемува, се чини дека постои закон што спречува проектот да се заврши и затвори. Сепак, во голем број на случаи, резултатите од проектот можат да бидат блокирани ако тој не е соодветно завршен.

Пред да биде затворен проектот, резултатите од евалуацијата треба да бидат консолидирани, запишани или на било каков начин одбележани. Често, треба да се завршат и финансиските извештаи. Освен тоа, постојат и други видови на извештаи и документација кои треба да бидат обезбедени.



Секако, тоа мора да биде предвидено за време на планирањето на проектот. Еден од највообичаените проблеми при планирањето е фактот што ретко се предвидува време (и ресурси) за завршување на проектот. Како резултат на тоа, се акумулира на работа за која никој не сака да биде одговорен.

Заради тоа, кога го планирате проектот предвидете време и луѓе кои треба:

- Да ги затворат сметките и да ги подготват финансиските извештаи;
- Да ги напишат и испратат извештаите до донаторите и спонзорите;
- Да им се заблагодарат на партните, спонзорите и учесниците;

Да напишат документација за проектот.

СТОРЕТЕ:

- Консултирајте ги младите луѓе - и вашите партнери - во врска со промените кои ги предлагате за следење на проектот.
- Разгледајте различни алтернативи при донесувањето на вашите заклучоци и предлози за следење.
- Обидете се да обезбедите континуитет на процесите со истите луѓе кои ги иницирале.
- Бидете реални, но не фаталисти.
- Обидете се!

НЕМОЈТЕ:

- Да бидете обесхрабрени од почетните реакции.
- Да бидете непопустливи за вашите предлози. Бидете спремни да слушате и да подобрувате.
- Да се кладите на една карта! Имајте различни алтернативи.
- Да ги игнорирате сојузите кои сте ги створиле.
- Да очекувате секој да го има вашиот ентузијазам!
- Да оддавате впечаток дека работите само за лична корист.

Суѓестии за обука

Да се антиципира можното следење на проектот, вообичаено, е знак за добро планирање при поднесувањето на пријавата за изворниот проект. Спонзорите сакаат да знаат дали акциите кои ќе ги поддржат ќе продолжат во иднина или проектот е настан кој ќе се случи само еднаш. Степенот до кој вие можете да го антиципирате и подгответе следењето зависи, првенствено, од траењето на самиот проект.

Употребете ги попатните извештаи или извештаите за напредокот за подготовката на вашите спонзори за можното следење на проектот. Вклучете ги во евалуацијата, така да бидат во можност да го дадат своето мислење и да ја почувствуваат, малку подобро, реалноста на проектот.

Без оглед, ако во моментот на поднесувањето на пријавата не знаете од што би можело да се состои следењето, можете да обезбедите добра слика за промените кои би ги донел проектот и како тие би влијаеле на следењето. Одбегнувајте да оддавате впечаток дека за тоа ќе размислувате подоцна. Спонзорите, обично, не сакаат да финансираат еднократни активности или проекти. Тие сакаат да знаат дека активностите ќе продолжат да се одвиваат (дури и без нивна помош). Тие сакаат да предизвикаат промена . . . и таа да биде видлива преку нивните напори.

Следење и извештаи

Со евалуацијата кругот на проектот се затвора и од многу аспекти, таа го преставува неговиот завршеток. Како што беше кажано претходно, евалуацијата мора да донесе заклучоци. Заклучоците мора да се однесуваат на различните етапи, димензии,

цели и намери на проектот. Во заклучоците, мора да се посвети особено внимание на промените кои се случиле или на нивното влијание во заедницата и меѓу младите луѓе.

- Дали со проектот биле создадени одредени промени?
- Дали има нови трендови во ситуацијата?
- Дали сега има нови проблеми?
- Каде има потреба од понатамошен развој и консолидација?
- Кои потреби се неопходни во врска со планирањето, менаџментот и евалуацијата на (новиот) проект(от)?

На многу начини новиот проект започнува да се создава и да се калеми на проектот кој штотуку бил затворен.

На следењето треба сериозно да му се пристапи на крајот од проектот, дури иако тие кои го започнале не се во состојба да продолжат. На одреден начин, нивна е одговорноста да бидат сигурни создадените очекувања и општествената динамика во врска со проектот да не се напуштат. Во некои ситуации, тоа може да има многу негативен ефект врз заедницата, освен избледувањето на добрите резултати што биле постигнати.

Наместо заклучок:

Можеби ќе се согласите дека “патувањето” низ Менаџментот на проекти беше интересно и возбудливо. Вашите водичи Кире и Мите, вистински се трудеа да ви ги доближат и разјаснат сите “тајни” на менаџментот на проекти. Приметивте дека вашите водичи беа импресивни, со енергијата што ја вложуваа за да ги остварат намерите и целите во врска со проектот, како и конструктивни со акциите што ги превземаа во контекст на реализација на проектот.

Исто така тие беа многу конкретни и практични. За цело време ви кажуваа што конкретно да направите, како и што не треба да правите. Предупредуваа на неопходна внимателност при превземањето на активностите. Ви даваа корисни совети, како и сугестиии за практична обука. Преставувајќи ви го проектот Чекор по чекор, всушност тие покажаа како се одвива животниот циклус на проектот. Тие најпрвин јасно го дефинираа проектот. Потоа ги разгледаа сите аспекти и прашања за негова успешна имплементација. На крајот, преку постојан мониторинг, направија успешна евалуација на сите сторени работи во врска со проектот.

Најверојатно забележавте, секогаш кога вашите водичи одеа во општината, или се враќаа во истата, зборувајќи за реализирањето на проектот, тие спомнуваа: заедница, општина, општинско водство, здружение на граѓани, училиште, спонзори, финансиери и друго. Всушност тие зборуваа за трите сектори во општината: **јавниот, приватниот и граѓанскиот сектор**. За цело време на својата активност се обидуваа да воспостават добри врски и соработка меѓу овие три сектори. Тоа беше и единствената нивна цел. Доколку барем малку беа успешни во остварувањето на таа цел, заеднички можеме да констатираме дека нивниот проект е успешен и реализиран.

Додаток : Речник на термини

Зависно од професионалната област или средина во која се одвива проектот, терминологијата може да се менува. Тука се објаснети само некои од термините употребени во оваа публикација. Поголем број од нив се објаснети во глава 3.

Појава, создавање на проектот: иницијалната идеја, обично е одговор на утврдувањето на постоењето на специфичен проблем или потреба. Идејата е почетна точка за дизајнирање и планирање на проектот.

Имплементација: тоа е "изведбата" на проектот, која ги подразбира сите практични аспекти: материјални и технички аранжмани, организирање на човечките и финансиските ресурси, подготовката на луѓето кои ќе го водат проектот, обезбедување на соодветни материјални услови за непречено одвивање на активностите итн.

Оценување: завршната фаза на проектот. Со оценувањето можно е да се измери влијанието на околнината, што било постигнато, на каков начин и да се планира следењето. Вообичаено е резултатите од оценката да се документираат и да допринесат за извештајот на проектот.

Попатни оценки: одреден број на попатни оценувања се неопходни за осигурување дека работата на проектот продолжува да ги одразува потребите на околнината, целната група и зацртаните цели. Попатните оценувања помагаат проектот да биде на линија со реалноста и заради тоа преставуваат дел од процесот на мониторинг.

Консолидација: завршни активности на проектот, објавување и експлоатација на резултатите, признавање и обезбедување на признавањето на вредноста на проектот, заблагодарување на партните и прославување.

Контекст: општествената и географската средина во која проектот ќе се одвива. Контекстот е еден од главните параметри при планирањето на проектот.

Цели: крајното достигнување предвидено во проектот. Целите се дефинирани според анализата на потребите или утврдувањето на група на проблеми во одредена средина.

Намери: тоа е оперативна форма на целта или на целите на проектот. Проектот секогаш има неколку намери кои треба да бидат практични, мерливи, ограничени во време, реалистични и прилагодливи. Се разликуваат:

- општествени/општи намери, кои водат до општествени промени;
- образовни намери, кои имаат дидактички елементи и се однесуваат на промени во луѓето;
- мерливи, практични намери, изразени преку сите преземени интермедиерни активности.

Намерите во реализацијата се сведуваат на активности.

Активности: различни етапи поврзани со одредена намера кои помагаат да се достигне целта.

План за акција: план за различните активности од кои се состои проектот, со прецизно дефинирање што точно се подразбира под одредени активности, нивната локација, време на изведување и потребните ресурси.

Мониторинг: процес кој се одвива за севкупното време на одвивањето на проектот и се состои од проверка дали планот за акција сеуште е во склад со реалноста и дали планираните активности, намери и цели се конзистентни со потребите, контекстот, целната група и достапните ресурси, со можност истите да бидат модифицирани ако е потребно.

Партнери: лицата или институциите кои соработуваат на проектот. Тие може да понудат финансиска, материјална, техничка или политичка поддршка.

- **Членови на проектот:** се сите тие кои се вклучени во реализацијата на проектот.
- **Носители на проектот:** индивидуата(ите) или организацијата која го инициира проектот.

- **Менаџер на проектот:** лицето(ата) одговорни за менаџмент на материјалните и човечките ресурси вклучени во проектот.
- **Спонзори на проектот:** индивидуи, институции или компании кои го финансираат проектот.

Ресурси: сите достапни и неопходни средства за завршување на проектот (опрема, финансии, персонал, итн.).

Забелешка:

Материјал за пишување на овој прирачник е користен од:

1. Т - Прирачникот за Менаџмент на проекти, издаден од Совет на Европа и Европска Комисија;
2. Т - Прирачник за Организационен менаџмент, издаден од Совет на Европа и Европска Комисија;
3. Нов јавен менаџмент, Сотир Костов, Скопје 2006.
4. Веб сајт на Партнерство: www.training-youth.net

Прирачникот ќе се користи за едукативни и образовни цели во Единиците на локалната самоуправа во Република Македонија

Белешка за авторот

Сотир Костов е роден 1957 година, во Кочани. На Универзитетот “Свети Кирил и Методиј” во Скопје, дипломира на Правниот факултет во 1980 година, а во 1981 година го положува Правосудниот испит. Досега работел како Заменик јавен обвинител за Кочани и Виница, Општествен правобранител на самоуправувањето, Помошник генерален директор во НИП “Нова Македонија” – Скопје, Адвокат и Помошник генерален директор во Дирекцијата (Управата) за цивилна воздушна пловидба – Скопје. Сега е началник за едукација на воздухопловни кадри во Управата за цивилна воздушна пловидба во Скопје.

Автор е на три книги: **Изборни кампањи, Локални избори 2005** и **Нов јавен менаџмент**.

Содржина

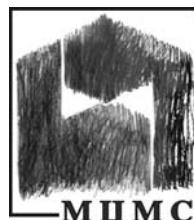
<i>Предговор</i>	<i>3</i>
<i>Вовед</i>	<i>5</i>
Најпрвин: што да се прави?	
 1. Што е проект?	9
(карактеристики на проектите, модели на проекти, структуирање на проект)	
 2. Проект: Чекор по чекор	23
(дефинирање на проект, дефинирање на целите, стратегија и методологија, планирање на активности, имплементација на проект, менаџмент на ресурси, собирање на финансиски средства, тимска работа)	
 3. Евалуација на проект	73
(подготовка и изведба на евалуација, евалуација на намери, резултати и процес, завршна етапа и извештаи)	
 4. Додаток: Речник на термини	84
 5. Белешка за авторот	86

**Серија прирачници: Како до ефективна локална самоуправа
“КЛС” – Прирачник број 5: Менаџмент на проекти**

Автор: Сотир Костов

Издавач

Македонски центар за меѓународна соработка



*За издавачот
Сашо Клековски*

*Корица, компјутерска подготвка
и печат
САК - СТИЛ - Скопје
2006*

CIP – Каталогизација во публикација
Народна и универзитетска библиотека “Св. Климент Охридски”,
Скопје

005.5(035)

КОСТОВ, Сотир

Менаџмент на проекти/ Сотир Костов. – Скопје : Македонски центар за меѓународна соработка, 2006. – 88 стр. : илустр. ; 23 см. – (Серија како до ефективна локална самоуправа (КЛС) ; бр. 5)

ISBN 9989-102-26-0

а) Проектен менаџмент – Прирачници

COBISS. MK-ID 63530762