

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2013

Michal Sirka

**Univerzita Palackého Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Sociální a humanitární práce

Michal Sirka

**Tvorba vzdělávacích projektů
v kontextu mezinárodní sociální práce**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščáková

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

.....

podpis

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce Mgr. Ditě Palašákové za trpělivost, konstruktivní připomínky a rady a také všem mým blízkým, kteří mě při psaní podporovali.

Obsah

Úvod.....	1
1. Vymezení pojmu mezinárodní sociální práce.....	3
2. Vzdělávání	5
2.1. Základní principy vzdělávání dospělých	6
2.2. Formy vzdělávání dospělých	6
2.3. Kolbův cyklus učení	8
2.4. Školení	9
2.4.1. Pojetí školitele a etický školitel	10
2.4.2. Týmová spolupráce	10
2.4.3. Analýza potřeb, styly učení, strategie a metodologie	11
2.4.4. Schůzky přípravného týmu, profil účastníka, typy školicích kurzů ..	12
3. Projektový management	13
3.1. Definice projektu	13
3.2. Fáze projektového managementu	14
3.2.1. Přípravná fáze	14
3.2.1.1. Logický rámec	14
3.2.1.2. Analýza potřeb	15
3.2.1.3. SWOT analýza	17
3.2.1.4. Definice cílů projektu	18
3.2.1.5. Strategie, metodologie	20
3.2.1.6. Časový harmonogram	21
3.2.1.7. Rozpočet	23
3.2.2. Realizační fáze	26
3.2.2.1. Řízení zdrojů	26
3.2.2.2. Kontrola	31
3.2.3. Závěrečná fáze	32
3.3. Financování projektu	34
4. Projekt a kultura.....	36
4.1. Kultura	36
4.2. Dimenze kultury dle Gerta Hofstedeho	37
4.3. Vznik konfliktů v rámci interkulturních projektů.....	38
4.4. Interkulturní vzdělávání	39
5. Návrh vzdělávacího projektu pro ukrajinské sociální pracovníky v oblasti tvorby projektu.....	41
5.1. Cíle projektu	41
5.2. Analýza potřeb	41
5.3. Logický rámec	43
5.4. Aktivity	44
5.5. Cílová skupina	45
5.6. Návrh obsahu školení.....	45
Závěr	46
Seznam zdrojů a literatury	47
Seznam příloh	50

Úvod

Sociální práce a její různé podoby se vyskytují ve světových dějinách prakticky od počátku. I v Bibli, která je nazývána knihou knih, se setkáme s různými formami pomoci sociálně vyloučeným, nemocným a strádajícím lidem. V dnešní době, kdy dochází ke stále většímu propojování států na úrovni ekonomie, politiky a kultury, je logicky kladen stále větší důraz na propojování i na poli sociální práce. Počet vzniklých problémů se oproti minulosti zvyšuje na globální úrovni, důsledkem je rostoucí míra poptávky po vzájemné spolupráci jednotlivých států. S příchodem postmoderní společnosti a řadou změn, které přinesla, se začíná objevovat fenomén celoživotního vzdělávání. Vytváří tlak na člověka, aby neskončil se získáváním znalostí a dovedností po absolvování vysoké školy, ale pokračoval v následných kurzech, školeních, trénincích. Vznikající globální problémy jsou prostorem pro zvyšování kompetencí nejen sociálních pracovníků, ale především občanů rozvojových zemí.

Cílem bakalářské práce je popsat a vysvětlit procesy, metody a východiska tvorby vzdělávacích projektů v kontextu mezinárodní sociální práce. V mé práci se čtenář nedozví pouze kontext mezinárodní sociální práce, vzdělávání, projektový management a jeho fáze. Popisuji zde i problémy, které mohou nastat v interkulturních týmech při společné práci, implementuji získané teoretické znalosti do návrhu vzdělávacího projektu pro ukrajinské sociální pracovníky a také definuji interkulturní vzdělávání jako jeden z nástrojů zlepšování vztahů mezi majoritou a minoritou.

Tato bakalářská práce je teoretická, rozčleněná do pěti kapitol, které na sebe navazují. Je tvořena pomocí syntézy odborných zdrojů. První část obsahuje vymezení pojmu mezinárodní sociální práce, druhá se věnuje vzdělávání, konkrétně principům vzdělávání dospělých, formám, základům školení, atd., třetí kapitola skrývá projektový management a jeho rozdělení do tří fází a možnosti financování projektu. Část čtvrtá se věnuje vymezení kultury, kulturních dimenzí dle Hofstedeho a interkulturního vzdělávání a pátá je tvořena implementací teoretických znalostí do praxe v podobě návrhu vzdělávacího projektu.

Motivací pro tvorbu bakalářské práce znalost stavu sociální práce jako profese a sociální situace na Ukrajině a víra, že tento dokument bude pomocníkem pro tvorbu vzdělávacích projektů nejen pro mě samotného, ale i pro další studenty, kteří se o tuto oblast zajímají.

V první kapitole jsem čerpal z cizojazyčných zdrojů, které jsem si za tímto účelem volně přeložil.

1. Vymezení pojmu mezinárodní sociální práce

Tak jako u většiny pojmů je velmi obtížné vytvořit jednotnou a vždy platnou definici tohoto fenoménu. Za mezinárodní sociální práci lze považovat sociální práci, která je realizovaná na mezinárodní úrovni. Těmito aktivitami se zabývají subjekty jako jsou například mezistátní organizace (World Food Organization, OSN, UNICEF), nestátní mezinárodní organizace (Caritas, Lékaři bez hranic) nebo národní organizace (Člověk v tísni) (Princová, Materiály předmětu humanitární pomoc, Caritas-VOŠs).

Healy v knize *International social work* popisuje několik situací, které mohou vést sociální pracovníky k činnosti na mezinárodní úrovni. Může se jednat například o situaci, kdy členové Mezinárodní federace sociálních pracovníků korespondují státním institucím, organizaci Amnesty International a Organizaci spojených národů s cílem protestovat proti věznění sociálních pracovníků v Chile. Dalším příkladem mohou být dánští a němečtí institucionální sociální pracovníci a sociální pedagogové, kteří v New Yorku představují nové modely v péči o dítě v rámci ústavní péče.

Na těchto dvou aktivitách si lze ilustrovat, jak se sociální pracovníci individuálně či skrze různé organizace angažují v mezinárodní činnosti. Tato skutečnost vyžaduje znalost mezinárodních vztahů, reálné situace konkrétních zemí, profese sociální práce, která je různými způsoby praktikována globálně, celosvětově (Healy, 2001, str. 1).

Jedna z prvních definic, která se snažila ukotvit tento obor, vyšla v roce 1939 v *Ročence sociální práce*. Warren zde říká, že se pod pojmem mezinárodní sociální práce skrývají čtyři hlavní typy aktivit. Jedná se o mezinárodní sociální případovou práci, mezinárodní asistenci při katastrofách, válkách a také asistenci minoritním skupinám, mezinárodní konference na téma sociální práce a mezinárodní spolupráce vládních institucí a soukromých subjektů (Healy, 2001, str. 6).

Mezinárodní sociální práce spočívá v podporování celosvětového i lokálního vzdělávání v oblasti sociální práce za účelem vytvoření integrované profese, která bude efektivně reagovat jak ve vzdělávání, tak v praktické činnosti na celosvětové výzvy, které mají značný dopad na kvalitní život velké části obyvatelstva planety (Cox, Pawar, 2006, str. 20).

Healy (2001, str. 7) v této knize uvádí vlastní definici mezinárodní sociální práce, a to jako pojmu, který představuje profesionální činnost na mezinárodní úrovni a způsobilost pro tuto činnost prováděnou profesí sociální práce a jejími členy. Mezinárodní aktivita obsahuje čtyři dimenze, mezi které patří mezinárodně spojené domácí metody a obhajoby, profesní výměna, mezinárodní praxe, mezinárodní politika rozvoje a prosazení sociální práce.

První dimenze se týká kompetencí v sociální práci a jejich používání v mezinárodních aspektech. Sociální pracovníci jsou stále častěji povoláváni k řešení situací, které obsahují mezinárodní kontext, což v praxi znamená, že jde např. o politické problémy mezi dvěma a více zeměmi. Druhá dimenze, profesní výměna, poukazuje na možnost mezinárodní výměny informací a zkušeností v oblasti sociální práce s použitím těchto znalostí a dovedností v domovské zemi ke zlepšení sociální politiky a sociálního státu. Mezinárodní praxe, tedy třetí dimenze, pojednává o přípravě sociálních pracovníků, kteří by mohli přímo přispět k rozvojové práci jako placení profesionálové nebo dobrovolníci v mezinárodních rozvojových agenturách. Mezinárodní politika rozvoje a prosazení sociální práce znamená schopnost mezinárodní sociální práce jako celosvětového hnutí formulovat a vyhlásit postoje k důležitým sociálním problémům a přispět k jejich řešení také na globální úrovni (Healy, 2001, str. 7-12).

Čtvrtou dimenzí Healy jasně naznačuje důležitost vzdělávání v rámci mezinárodní sociální práce, kdy jsou tyto aktivity podstatným faktorem pro zlepšování situace jak v domovské zemi, tak především pro řešení problémů z globálního hlediska. Vztah mezi vzděláváním a sociální prací na mezinárodní úrovni je více než zřetelný. Je pojátkem mezi oblastmi, které se vzájemně doplňují a vytvářejí příležitosti pro jednotlivce, rodiny, skupiny či komunity se rozvíjet a přispívat tak ke snižování zranitelnosti daných oblastí. Jako další kapitolu proto zařazují vzdělávání.

2. Vzdělávání

V návaznosti na předchozí kapitolu uvedu konkrétní příklad vzdělávání v kontextu mezinárodní sociální práce. Zaznamenává jej časopis Sociální práce/Sociálna práca, který informuje o zajímavém projektu vzdělávání sociálních pracovníků v Mongolsku. Projekt se zaměřuje na etablování nového vzdělávacího programu, který pomůže zkompetentnit tamní sociální pracovníky. Mongolsko stejně tak jako Česká republika procházelo v devadesátých letech procesem demokratizace. Tento fakt přispívá k snazšímu pochopení kontextu ze strany vzdělávací organizace, kterou je Charita Česká republika. (Sociální práce a rozvojová pomoc, 4/2009, str. 53)

V této kapitole se budu věnovat problematice vzdělávání dospělých, což je klíčové téma pro vzdělávací projekty. Budu uvádět vymezení pojmů s tímto fenoménem spojených, popíši základní principy, formy vzdělávání, Kolbův cyklus učení a vydefinuji a popíši proces školení.

Je třeba si nejprve vysvětlit rozdíl mezi učením, rozvojem a vzděláním, protože často dochází ke splývání významů (Hroník, 2007, str. 31).

Učením rozumíme takovou obměnu, při které dochází k novému vědění, ale i novému způsobu chování. Učení nemusí být vždy precizně zorganizované, dochází k němu i samovolně (Hroník, 2007, str. 31).

Pokud dojde k určité změně skrze učení, která směřuje k záměru, jedná se o rozvoj. Záměr musí být však součástí rozvojových programů, které jsou rozlišovány na ohraničené a neohraničené. K této části lze přiřadit také rozvojový plán, který obsahuje takové aktivity, které vedou ke změně (Hroník, 2007, str. 31).

Vzdělávání lze chápat jako jeden z druhů učení, který je organizovaný a institucionalizovaný. Aktivity mají svůj začátek i konec, jsou tedy diskrétní – ohraničené (Hroník, 2007, str. 31).

Beneš (2003, str. 13) definuje andragogiku jako „vědní obor v systému věd o výchově a vyučování, zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých“ a také „studijní obor v programu pedagogických věd, sloužící přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých“.

2.1. Základní principy vzdělávání dospělých

Průcha a Veteška (2012, str. 107) nahrazují principy vzdělávání dospělých pojmem funkce vzdělávání. Potřeby člověka mají být sladěny s potřebami společnosti. Postmoderní společnost je charakteristická velkou řadou obměn, tudíž musí zákonitě docházet i ke změnám principů vzdělávání dospělých, které v současné době vycházejí z paradigmatu celoživotního vzdělávání.

Jedním ze základních pojmů vzdělávání dospělých je kurikulum, které obsahuje definované cíle a obsah konkrétního vzdělávání, výstupy a vstupy a způsoby evaluace.

Formy kurikula, které jsou odlišovány v teorii, mohou mít různou podobu. Východiskem bývá koncepční forma, která je zakotvena ve formulacích vzdělávací politiky, v učebnicích lze narazit na další druh, projektovou formu, realizační forma představuje prezentování učiva přímo v hodině, výsledková zkoumá získané kompetence a hodnotí je a poslední formou je efektní, což jsou dopady vzdělávání na profesní růst (Průcha, Veteška, 2012, str. 158).

Ze strany orgánů a institucí, které se zabývají vzděláváním na národní nebo mezinárodní úrovni, dochází ke stále častějším proklamacím o celoživotním učení, celoživotním vzdělávání, atp. Na člověka je kladen nárok, aby své vzdělávání neukončil pouze absolvováním střední nebo vysoké školy, ale aby pokračoval i v pozdějším věku.

Ve školské legislativě a normách ve vyspělých státech přijatých, je zakotveno celoživotní vzdělávání jako zcela nezbytná součást života člověka a společnosti, ve které žije (Bartoňková, Šimek, 2002, str. 49).

2.2. Formy vzdělávání dospělých

Vzdělávání lze jinými slovy pojmenovat jako učení, které je absolvováno za určitým cílem. Tímto cílem může být získání kompetencí pro určitou činnost. V této podkapitole budu popisovat několik forem vzdělávání, které jsou využitelné pro vzdělávání dospělých.

První podobou vzdělávání je učení ve škole. Tato forma zpravidla nijak nesouvisí se vzděláváním dospělých, pokud pomineme dálkové studium. Uvádím jej

pouze proto, že má na život člověka obrovský vliv. Do tří let se totiž dítě učí nevědomě, učení v jeslích, školce a poté ve škole toto nevědomé učení nahrazuje vědomým. Člověk obrací svou pozornost od neverbální komunikace k verbálnímu vyjadřování. Dochází zde také k selekci vnímání, protože je založeno na sluchových a zrakových vjemech (Plamínek, 2010, str. 38).

Mimoškolní učení je již podobou vhodnou pro andragogiku. Do této formy můžeme zařadit školení, trénink, konzultace, koučování a učení z výkonu, které zahrnuje dva způsoby – učení z výkonu učitele a učení z výkonu vlastního. Základní rozdíl lze nalézt ve vzdálenosti od reality. Přístup k realitě má zpravidla trojí podobu. Je na jedné straně umělý, teoretický, založený na modelových příkladech nebo může s kasuistikami pracovat, ale pouze ve fázi přípravy a plánování řešení situace, anebo řeší přímo konkrétní a reálné případy. Poznatky této triády lze rozšířit. K první, levé straně přiřadíme zacílení na znalosti (školení), uprostřed definujeme doplnění informací, které vedou k vyřešení situace (konzultace) a na pravé straně si představme ukázání ideálního případu, jak má intervence, kterou se chce vzdělávaný člověk naučit (učení z výkonu učitele) (Plamínek, 2010, str. 40 – 41).

Jednotlivé formy mimoškolního vzdělávání je dobré popisovat ve dvojicích a to takových, které k sobě mají blízko. Tedy školení – trénink, konzultace – koučování, učení z výkonu učitele – učení z výkonu vlastního (Plamínek, 2010, str. 42).

Školení cílí především na předání teoretických znalostí. Není divu, že se často přibližuje praxi ve školství. Vzdělávaní mají roli posluchače, mohou klást otázky a zpravidla dostávají odpověď. Volná diskuze však nebývá příliš častým jevem (Plamínek, 2010, str. 42).

Druhou formou je trénink, který se zaměřuje na získání praktických dovedností. Častěji je označován jako tréninkový kurz nebo jenom kurz. Oba tyto způsoby jsou použitelné v případech, kdy se člověk chce vzdělat a použít tyto schopnosti a dovednosti v následujících letech. Není vhodné je aplikovat pro řešení současných problémů (Plamínek, 2010, str. 42).

Konzultace jsou zpravidla prováděny konzultanty. Úkolem poradců je přicházet s návrhy řešení konkrétních případů. Měla by zde vznikat synergie mezi konzultantem a interním pracovníkem, která povede k řešení situace. Na rozdíl od

toho koučování je zaměřeno na učení „přemýšlet jinak“. Tedy takové, které povede k vyřešení problému a to i v budoucnu při dalších nepříznivých situacích. Nejlepší vyjádření odlišnosti mezi pojmy poradenství a koučování spočívá v příomě, kdy konzultant rozdává plodiny a kouč učí, jak je pěstovat (Plamínek, 2010, str. 43).

Učení z výkonu má dvě formy – učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Tato podoba vzdělávání je velmi efektivní hlavně z důvodu, že se vzdělávaný dostává přímo do interakce s praxí. Je postaven do reálných situací, kterým buď přihlíží (demonstrace) nebo je napodobuje (stínování). Poradenství s přidanou hodnotou ukázky z praxe je vrcholem tohoto oboru. Do stínování není žádným způsobem zasahováno, učitel si pouze poznamenává. Často ani ostatní členové výukové skupiny, popř. pracovního kolektivu, nevědí, že je zde tato činnost prováděna. Je to prevence před nepřírozeným chováním ostatních účastníků (Plamínek, 2010, str. 44 – 45).

Jednotlivé formy učení lze vzájemně kombinovat, příkladem je příprava specialistů, která se skládá ze tří částí. V první získá vzdělávaný znalostní a dovednostní základ. Druhá fáze je zaměřena na poslech zkušeného odborníka a diskuzi s ním – učení z výkonu učitele a třetí část se skládá z učení z vlastního výkonu, kdy je odpovědnost nesena frekventantem, který je pozorně sledován koučem (Plamínek, 2010, str. 45).

2.3. Kolbův cyklus učení

Jedním z klíčových východisek vzdělávání dospělých, konkrétně získávání poznatků, je Kolbův cyklus učení. Byl vytvořen Davidem Kolbem na Harvardské Univerzitě v roce 1976. Podstatou je stále se opakující proces, který smí být odstartován kteroukoliv částí. Jde o teorii, která popisuje ty postupy, které vedou k zefektivnění učení. Principy zakotvené ve výzkumu, které Kolb představuje, jsou založeny na učení ze zkušeností. Kolb tvrdí, že jednotlivec na základě svých zkušeností získá 80 procent všech svých vědomostí (Palán, nedatováno).

Cyklus obsahuje čtyři fáze. První je konkrétní zkušenost, druhou reflexe a uvažování nad prožitou událostí, třetí je pak utváření abstraktních konceptů a představ, poslední je aktivní experimentování, plánování, generalizace závěrů, testování nových koncepcí (Palán, nedatováno).

Podle Kolba není možné dosáhnout pokroku, pokud školený člověk neprojde všemi čtyřmi cykly. Cyklus startuje takovou situací, ve které není možné podlehnout naučeným předsudkům a učící prožije nějakou zkušenost. O této události dál uvažuje z různých úhlů pohledu a reflektuje ji. Toto přemýšlení je podkladem pro vytvoření hypotéz. Tato tvrzení je poté důležité ověřit v praxi. Pokud školený dojde k potvrzení, že hypotézy platí, je to pole pro novou zkušenost. Tím se cyklus uzavírá. Kolb prezentuje cyklus jako včleňování zkušenosti do chování člověka za účelem zefektivnění procesů chování (Hroník, 2007, str. 47 – 48).

Ke každé fázi Kolbova cyklu lze přiřadit psychologický pojem, který úzce souvisí s tím, čím člověk prochází. V první fázi, kdy získává konkrétní zkušenost, učící se prožívá, druhá část je charakteristická pozorováním a reflexí, tedy vnímáním, pro třetí platí, že při testování a experimentování člověk přemýšlí a pro čtvrtou fázi testování je typický pojem konání. Kolbův cyklus je také základem pro rozdělení typů učícího se člověka. Existují čtyři, akomodující typ, divergující typ, asimilující typ a konvergující typ (Hroník, 2007, str. 48 – 49).

Graficky je tento cyklus k nahlédnutí v příloze č. 1.

2.4. Školení

Cílem této pasáže je vydefinovat pojem školení a popsat, jakých pravidel je nutné se při přípravě a provedení tohoto typu vzdělávání držet. Budu čerpat výhradně z jednoho zdroje, protože je v zde tato problematika velmi dobře a detailně popsána.

Školení je dle Oxfordského slovníku (in Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 11) definováno jako „dosažení požadovaného standardu nebo chování na základě instrukcí a zkušeností.“

Pokud se budeme pohybovat na nejzákladnější úrovni vzdělávání, lze jej rozdělit na formální a neformální – často je zde používán termín informální. Pod pojmem formální vzdělávání rozumíme institucionalizovaný systém škol a různých dalších subjektů, které poskytují vzdělávání od základního po vysokoškolské. Na druhé straně existuje informální způsob, který není včleněn do systému formálního vzdělávání a vyznačuje se celou řadou různých aktivit, např. tréninky, koníčky, atp. (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 13 – 14).

2.4.1. Pojetí školitele a etický školitel

Zejména při práci v interkulturních týmech může docházet k rozdílnosti mezi chápáním pojetí školitele. Na základním předpokladu dochází zpravidla ke shodě, to znamená, že školitel je osoba zapojená do vzdělávacího procesu. Důležitými rolemi, které musí tento člověk zastávat, jsou role školitele, facilitátora a učitele. Snaha o rovnováhu mezi těmito oblastmi je podstatnou součástí kompetencí školitele. Další role, které musí tento pracovník zastávat, patří např. přítel, vychovatel, partner, manager, vedoucí programu (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 16).

Mezi několik charakteristik etického školitele můžeme zařadit ty dovednosti, kdy je školitel vzorem pro své okolí, učí se průběžně celý život, záleží mu na rozvoji ostatních, je schopen přijmout kritiku, je empatický, atd. (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 19).

2.4.2. Týmová spolupráce

Maddux (in Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 29) říká, že „chování skupiny se může pohybovat na škále od absolutního chaosu po dramatický úspěch. Je prokázáno, že skupiny dosahují největších úspěchů, když se z nich stávají produktivnější jednotky nazývané týmy.“ Přičemž není možné pojem skupina a tým zaměňovat. Skupina se stává týmem, pokud splní např. fakt, že všichni její členové skupinově participují a vnímají zodpovědnost za předem stanovené cíle, že jsou také účastní rozhodovacích procesů. Neoddiskutovatelně do těchto předpokladů pro vytvoření týmu také patří vzájemná podpora a příspěví do společné práce schopnostmi a dovednostmi jednotlivých členů.

Hodnocení a zpětná vazba jsou aktivitami, které jednoznačně přispívají k rozvoji budoucí spolupráce. Jednou z forem zpětné vazby je hodnotící kolečko, které probíhá zpravidla pravidelně a je způsobem, jak v neformálním prostředí evaluovat provedenou činnost. Nedoporučuje se, aby probíhalo v místnostech, ve kterých se pracuje (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 29 – 30; 36).

2.4.3. Analýza potřeb, styly učení, strategie a metodologie

Analýza potřeb je ukazatelem, který potvrdí nebo vyvrátí potřebnost daného vzdělávacího programu v určené lokalitě. Zpravidla tato analýza odpovídá na otázky „Co je to kontext?“, „Jaké jsou potřeby školení a jaké vlivy má na okolní prostředí?“ Pro to, aby bylo dosaženo definovaných cílů a zároveň poslání organizace, je důležité analyzovat také organizační strukturu, dané úkoly a konkrétní pracovníky. Konkrétněji je analýza potřeb popsána v podkapitole přípravné fáze projektu níže (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 41).

Styly učení odrážejí dva způsoby vzdělávání, formální a neformální. Školení dává přednost neformálnímu typu, kdy je učený staven na roveň školitele, školitel je v roli partnera. Hlavním cílem je osobnostní rozvoj, kterého je možno dosáhnout několika formami a technikami. Jako příklad uvedu učení se formou 4H – hlavou (head), rukama (hands), srdcem (heart) a zdravím (health). Do stylu učení můžeme zařadit Kolbův cyklus učení, který je popsán výše. Jednotlivé teoretické styly, které formují člověka, mohou být kombinovány pro komplexnější vzdělávání (Rady Evropy a Evropská komise, str. 51).

Školící strategie v sobě skrývá koncepce učení, výsledky, různé styly učení a časový harmonogram. V závislosti na skupinové dynamice budou zkompletovány materiály a metody, které budou sloužit k realizaci vzdělávání. To je jinými slovy strategie. Interakce zpravidla probíhá mezi subjekty v trojúhelníku, kdy jsou jednotlivými představiteli *téma, já, my*. *Téma* je synonymem pro cíl, *já* jsou všichni účastníci kurzu, a *my* skupina, ve které dochází k dialogu, vzniká atmosféra. Pojmem, který stojí všude okolo trojúhelníku, je *svět*. Je možné jej jinak nazvat jako kontext (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 53).

Metodu chápeme jako činnost, která je předem stanovená a vytváří hranice v jednotlivých aktivitách. Na rozdíl od toho metodologie je logika definovaných metod.

Mezi metodologií a školící strategií je pozorovatelný velmi úzký vztah, protože na základě metodologie dochází k výběru metod, rozmýšlí se stabilita jejich typů, atp. Metoda musí být také v souladu s cíli a vést k nim, dále s obsahem a hodnotami školení (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 55).

2.4.4. Schůzky přípravného týmu, profil účastníka, typy školících kurzů

Takovéto schůzky slouží obecně k diskusi o hodnotách, cílech a programu školení. O některých méně podstatných informacích je možno samozřejmě informovat prostřednictvím e-mailu, faxu nebo telefonu. První setkání by se mělo uskutečnit několik měsíců před samotným školením. Délka, pokud je to možné, by měla být alespoň dva dny, kdy bude definován rámec obsahu kurzu, budou rozděleny úkoly, společně se připraví časový harmonogram, program a měl by zde být také prostor pro evaluaci. Zvolený koordinátor kontroluje probíhající činnosti mezi jednotlivými schůzkami (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 62).

Profil účastníka je jinými slovy seznam takových prvků, které bere přípravný tým v potaz při sestavování přihlášky. Mezi tato fakta patří věk účastníka, jazyková vybavenost, předchozí zkušenost, potřeby a motivace, typ organizace, pro kterou se školení vytváří, pozice účastníka v organizaci. Skrze přihlášku může přípravný tým redukovat ty zájemce, kteří přesně nezapadají do nastaveného konceptu cílové skupiny (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 62).

Typ školícího kurzu zpravidla vybírá přípravný tým. Uvedu zde několik konkrétních příkladů. Tuto formu vzdělávání dělíme ku příkladu na dlouhodobý kurz, který je typický dvěma kurzy s určitým časem mezi nimi, krátkodobý kurz, kde je konkrétním příkladem „study session“ s délkou 5 – 7 dní a školení pro práci, které je vázáno na konkrétní úkol nebo práci, která má být provedena (Rada Evropy a Evropská komise, 2002, str. 63 - 64).

Proces školení se dělí do několika fází. První je návrh programu, který zahrnuje např. přípravu školícího programu, ujasnění rámce a důvodu školení, vymezení obsahu programu, vytvoření programu, atd. Realizační fáze obsahuje např. život skupiny při školení, vedení školícího procesu, skupinová dynamika, atd. V rámci školení je také průběžně a na konci provedena evaluace. Školitel nesmí opomenout ani práci s konflikty, které mohou vznikat (Rada Evropy a Evropská komise, 2002).

3. Projektový management

V této rozsáhlejší kapitole budu popisovat tři fáze projektového managementu a jednotlivé analýzy, techniky a náležitosti, které k jednotlivým fázím patří. Na konci této kapitoly uvedu i možnosti financování, ze kterých mohou neziskové organizace čerpat. Samotná definice managementu a projektového managementu je uvedena níže v podkapitole řízení zdrojů.

3.1. Definice projektu

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá popisem tvorby vzdělávacích projektů, považuji za nezbytné odborné obeznámení s tímto pojmem a fenoménů s ním spojených. V dnešní době existuje několik různých definic, které se snaží tuto oblast objasnit, proto zde několik z nich uvedu a naznačím tak jistou spojitost a zároveň rozdílnost mezi pohledy na toto téma.

Němec (2002, str. 11) definuje projekt jako: „cílevědomý návrh na určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“

Ze zmíněného vyplývá, že každý projekt má určitý záměr. Tento záměr obsahuje charakteristické atributy, mezi něž patří sledování konkrétního cíle, kterého dosáhneme skrze předem nastavenou strategii. Dalšími atributy je vymezení začátku a konce, a v neposlední řadě určení nezbytně nutných nákladů a zdrojů, kam patří i přínos z realizace záměru (Němec, 2002, str. 11).

Dalším, kdo se tomuto tématu věnuje, je Zdenko Staníček (in Pokorná, 2008, str. 6), který definuje projekt jako: „jednorázovou transformaci vstupů (informace, prostředí, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí) na výstupy – cílové produkty – za pomoci vývojových činností, uspořádaných do etap, kroků a úkonů a koordinovaných řídicími činnostmi.“

Kerzner (in Svozilová, 2006, str. 22) označuje projekt za „jedinečný sled aktivit a úkolů, který má daný specifický cíl, který má být jeho realizací naplněn, je definováno datum začátku a konce uskutečnění a je stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“

Projekt se obvykle rozděluje do tří hlavních částí. Patří mezi ně přípravná fáze, realizace a fáze zhodnocení. Přípravná část si klade několik důležitých otázek –

Co? Jak? S kým? Kdy? Za kolik?, na které je třeba si pro úspěšnost plánování odpovědět. Realizace se řídí jednoduchým principem – nejdůležitější je se co nejvíce držet původního plánu. Zhodnocení probíhá většinou na konci projektu, můžeme se ale setkat i s průběžným hodnocením (Pokorná, 2008, str. 11 - 12).

K vyjasnění toho, proč a jak projekt probíhá, slouží Laswellova metoda. Odpovídá na pět základních otázek – Proč?, Na co?, Kdo?, Kdy?, Kde?. Je použitelná zejména při školeních o řízení projektů, protože pomáhá k ujasnění různých myšlenek a činností účastníků. Také je dobrým vodítkem pro rozlišení a pochopení některých základních kroků v plánování projektu (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 42).

3.2. Fáze projektového managementu

V této kapitole rozdělení projektový management do třech hlavních částí. V podkapitolách popíši jednotlivé fáze tvorby projektu. V první z nich se budu soustřeďovat na tvorbu logického rámce, dále na analýzu potřeb, SWOT analýzu, definici cílů, strategie, metodologie a techniky, harmonogramu a rozpočtu. Druhou rozdělím na řízení zdrojů, monitoring, kontrolu a evaluaci. V poslední se budu zabývat sumativní evaluací, finančním zhodnocením a celkovým hodnocením projektu.

3.2.1. Přípravná fáze

3.2.1.1. Logický rámec

Logický rámec se používá pro specifikaci záměru, cílů a jejich indikátorů a externích faktorů, díky kterým dochází k ovlivňování projektu jako takového. Tato technika je užitečná pro zjištění, zda-li jsou klíčové aktivity směřovány k předem definovaným cílům, a zda-li tyto cíle splňují požadavky pro dosažení záměru. Je také vodítkem pro kontrolu logické návaznosti při tvorbě projektu (Princová, Materiál předmětu Humanitární pomoc, Caritas-VOŠs).

Matice logického rámce je ve svém praktickém provedení složena ze čtyř řádků a čtyř sloupců.

V úrovni řádků do prvního z nich patří záměr, což je takový dlouhodobý dopad na cílovou skupinu, ke kterému projekt spěje. Druhý řádek se věnuje definici cílů, které musí být SMART - specific (specifické), measurable (měřitelné), achievable (dosažitelné), relevant (relevantní) a time-bound (platné v určeném časovém horizontu).

Tyto cíle popisují stav, který je očekáván a má nastat po ukončení projektu. Tedy jakási pozitivní změna. Třetí řádek popisuje výstupy, což jsou konkrétně popsané produkty, které jsou pro dosažení cíle vytvářeny. Čtvrtý řádek matice logického rámce je prostor pro popis aktivit. Aktivity jsou nezbytným nástrojem pro produkci výstupů projektu. (Ústav mezinárodních vztahů pro Ministerstvo zahraničních věcí, 2006)

První sloupec zachycuje popis projektu a jeho intervenční logiku. Je z něj zřejmá strategie projektu a existence kauzálních vztahů, tzn. vztah mezi příčinnou a jejím následkem. Druhý sloupec je zaměřen na objektivně ověřitelné ukazatele, jimiž jsou indikátory, díky kterým dokážeme splnění výstupů, cílů a záměru. Tak jako pro definované cíle platí pro indikátory pravidlo SMART (Princová, Materiály předmětu Humanitární práce, Caritas-VOŠs).

Třetí sloupec je typický pro zdroje ověření ukazatelů, kdy jsou tyto ukazatele ve vzájemném vztahu s indikátory a konkretizují, jaký budou mít informace původ, kdo je bude sdělovat a taktéž kdy a v jaké frekvenci. Posledním, čtvrtým sloupcem, jsou definovány předpoklady a rizika. Předpoklady lze chápat jako vnější podmínky, které nelze nijak korigovat managementem projektu, a jsou pro úspěch projektu nepostradatelné. Mělo by dojít k jejich naplnění. Riziko je definováno taktéž jako externí činitel, na rozdíl od předpokladů se ale jedná o negativní jev. Může ovlivnit průběh projektu nezávisle na managementu. Pro prevenci před těmito situacemi je důležité vypracovat analýzu rizik, která zhodnotí pravděpodobnost objevení a případný dopad na realizaci projektu. (Princová, Materiály předmětu Humanitární práce, Caritas-VOŠs)

3.2.1.2. Analýza potřeb

Analýza potřeb má za úkol odpovědět na základní otázku *Proč?*, se kterou se váží konkrétnější otázky typu *Proč je projekt potřebný? Proč by se o něj měli všichni*

lidé zajímat? atp. Taková analýza se věnuje sociálním, politickým a ekonomickým podmínkám, které existují v oblasti projektu a kvůli nimž je projekt potřebný a má být realizován. Připomíná nám, že i přesto, že si myslíme, jak je náš nápad skvělý, nemá smysl dělat něco, co komunita, cílová skupina nebo společnost nepotřebuje. Pokud není poptávka, není nutné vytvářet nabídku (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 44).

Projektový tým musí potvrdit a dokázat, že je jejich záměr ve společnosti důležitý, vhodný, nepostradatelný. Také velikost projektu má reagovat na potřeby, tedy např. na míru vzdělanosti tamní komunity, kapacitu a rozšířenost sociálních služeb, nezaměstnanost, atp. Je nutné prokázat vysokou míru edukace v oblasti potřeb subjektu, teda identifikovat silné stránky a naopak největší nedostatky, které se v dané oblasti vyskytují. Pro zjištění těchto informací existuje několik způsobů, např. dotazník, interview, přímé pozorování, kdy zjišťujeme zájmy a preference cílové skupiny. Pro tuto analýzu můžeme použít služeb některých externích subjektů – nebude tak docházet ke zkreslení z naší strany. Průzkum ale můžeme provést sami. Je dobré, aby projekt korespondoval se zájmy a hodnotami realizátora (Marek, Kantor, 2009, str. 95 – 97).

Klíčovým pojmem je sociální analýza, která hraje důležitou roli při určení sociálních záměrů a cílů projektu, identifikuje také cílovou skupinu, její potřeby, podmínky a specifika.

Je nutné dodržovat některá pravidla pro vytvoření kvalitní analýzy potřeb. Zmapování názoru na potřebnost nejen potencionálních účastníků projektu, ale i případných partnerů a sponzorů přispívá k vytvoření přátelské atmosféry. Při sběru dat bychom měli být informováni o úspěšnosti podobných projektů, které se v této oblasti vytvářely – fungovaly? Co přinesly? Jakým způsobem se vyhneme nástrahám a využijeme příležitosti? Důležité je také zjistit postoj okolních kontrolních orgánů (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 44).

Konečné výstupy projektu by měly představovat zisk pro cílovou skupinu – subjekty a jednotlivce, na které se zaměřujeme. Je důležité si konkrétně definovat logickou vazbu mezi aktivitami a dopady na tyto subjekty, také způsob, jakým dojde k vyřešení problémů dané skupiny. Podstatnou část tvoří popsání očekávaného přínosu projektu. Velká pozornost je věnována důvodu pro vybrání právě této cílové

skupiny s přihlédnutím na předem zjištěné potřeby. Je nutné také popsat způsob zapojení námi zvolené skupiny do projektu ve smyslu navázání kontaktu, výběru účastníků, konkrétní práce se zúčastněnými (Marek, Kantor, 2009, str. 99, 100).

3.2.1.3. SWOT analýza

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, str. 214) definují SWOT analýzu jako: „užitečný nástroj rekapitulace a shrnutí všech předcházejících analýz. Jejím cílem je identifikace rozsahu, kterým současná strategie organizace a hlavně její silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí.“

Jiní autoři – Marek a Kantor (2009, str. 68) – rozšiřují popis této problematiky o rozčlenění písmen a významů k nim přidaných tímto způsobem: „SWOT je akronym, který spojuje počáteční písmena čtyř anglických výrazů, tedy čtyř faktorů – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats).“

Silné stránky nebo také *přednosti* představují pozitivní podmínky, díky kterým získává organizace převahu nad konkurencí. Příkladem mohou být propracované finanční vztahy, dostupnost ke kvalitním materiálům, vyspělý tým top manažerů, atp. *Slabé stránky* jsou synonymem pro negativní podmínky v organizaci, které mohou vést k nižší výkonnosti, tj. absence zdrojů, schopností, dovedností. *Příležitosti* jsou takové podmínky, které v budoucnosti nebo teď pozitivně ovlivňují výstupy organizace. Příležitosti je nutné vymezovat zejména v souvislosti s předpokládaným vývojem společnosti nebo prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Jedná se zejména o legislativní změny, demografický nárůst, atp. Naopak *hrozby* působí na současné či potenciální výstupy v negativním smyslu, jako příklad lze uvést vstup silného konkurenta (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 214).

SWOT analýza se rozděluje na dvě širší části – *vnitřní a vnější faktory*, které obsahují negativní a pozitivní rozměr. V rámci *vnitřních faktorů* jsou popisovány dva druhy – silné a slabé stránky. Silné stránky mohou mít význam při vymýšlení projektu ve smyslu pozitivních rysů v dané oblasti či regionu, kdy je jejich původ rozdělen na technický, lidský nebo přírodní. Do této skupiny patří lidské zdroje, infrastruktura v regionu, přírodní zdroje, míra vzdělanosti místních obyvatel, míra

zaměstnanosti. Následující otázky považují autoři Marek a Kantor (2009, str. 68) za klíčové při kvalitní analýze silných stránek projektu: „Jaké jsou naše výhody? Co funguje dobře? Co ostatní považují za naše silné stránky? Jaké využitelné zdroje máme k dispozici?“ Slabé stránky lze definovat jako minusy, které fungují chybně nebo nefungují vůbec. Více méně jde o stejný princip jako u stránek silných, ovšem v negativním slova smyslu. Právě proto se otázky, které opět definují Marek a Kantor (2009, str. 68) příliš neliší od dříve uvedených. Můžeme si tedy klást takovéto otázky: „Co nefunguje? Co nefunguje dobře? Čemu bychom se měli vyhnout? Co bychom měli zlepšit?“

Následující pojmy, totiž příležitosti a rizika, odráží aktuální situaci v oblasti, ve které se budeme pohybovat. Příležitosti slouží ke zdolání slabých stránek a posílení těch silných. Zároveň odpovídají na otázky zaměřené na kladné příležitosti, které sebou přináší projekt nebo na pozitivní trendy, které jsou s projektem v interakci. Avšak rizika jsou činitelem, který zabraňuje růstu příležitostí. Tím tak vzniká menší pravděpodobnost dosažení předem stanoveného cíle rozvoje dané oblasti, komunity, skupiny. V literatuře je popsáno mnoho druhů bariér, např. nedostatek financí, okolnosti možností zrealizování projektu a jeho dokončení, atp. (Marek, Kantor, 2009, str. 68-69).

3.2.1.4. Definice cílů projektu

Svozilová (2006, str. 78) charakterizuje cíl projektu jako „novou hodnotu – předmět, službu nebo jejich kombinaci, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jež má v budoucnosti existovat.“

Každý cíl projektu musí být definován na základě akronymu SMART, prvních písmen pěti anglických slov. S = specific (konkrétní), M = measurable (měřitelný), A = achievable (dosažitelný), R = rewarding (užitečný) a T = time – bound (dosažitelný v daném čase). (Pokorná, 2008, str. 16).

Rada Evropy a Evropská komise (2000, str. 51) definuje cíle jako „to, čeho bychom měli dosáhnout v daném časovém rámci“. Pojmy použité v příručce Gabriely Pokorné rozšiřují tito autoři o několik dalších důležitých vlastností cílů, na které by nemělo být při definování zapomenuto. *Rozmanitost* cílů má několik výhod,

ke kterým patří např. snadnější kontrola a plánování, také jednodušší zhodnocení výsledků. Projekty jsou totiž rozděleny (v některých je to dokonce nutné) na několik cílů. *Flexibilita* cílů v praxi znamená, že je projektový tým schopen některé cíle při realizaci revidovat a aktualizovat. Nástrojem jsou formální nebo neformální kontroly a hodnocení. Flexibilita není synonymem pro neustálou změnu. Při realizaci však dochází k situacím, kdy je pro efektivitu a uskutečnitelnost důležitá revize. Ale za předpokladu, že má projektový tým za pomoci plánování chod projektu pod kontrolou. Způsobem dosažení cílů jsou klíčové aktivity, které je nutné v definovaných cílech rozpoznat. *Rozpoznatelnost v aktivitách* je důležitou součástí definování cílů. Projektový tým si musí dát pozor na aktivity, ve kterých není možno vidět návaznost na cíl a naopak.

Pokud dojde k současnému dosažení požadavků v oblastech věcného provedení, časového harmonogramu a rozpočtu, hovoříme o tzv. trojimperativu cíle projektu. Je nezbytné, aby byly vyjmenované faktory měřitelné, tj. konkrétní, ověřitelné a dosažitelné. Všichni pracovníci musí být seznámeni se způsobem splnění trojimperativu cíle projektu (Rosenau, 2003, str. 5).

Cíle hrají v projektu zcela zásadní roli, protože jsou podstatou kontraktu a všech dalších obchodních smluv mezi zákazníkem a poskytovatelem. Pokud dojde ke schválení, stávají se hlavním komunikačním kanálem mezi donorem, manažerem a projektovým týmem. Cíle formulují výstupy, které se od projektu očekávají a také vymezují předmětné hledisko projektu. Jsou východiskem pro plánování, volbu procesů, metod, jejich řádného načasování, definici nákladů a realizaci projektu. Cíle slouží jako podklad pro vymezení konečných akceptačních kritérií projektu. Úlohou cíle je totiž jasné formulování bodu, kdy dojde k úspěšnému zakončení projektu nebo jeho konkrétního úseku (Svozilová, 2006, str. 78).

Projekt je rozdělen do několika fází, nejdůležitější roli hrají cíle v následujících částech. Při *zahájení projektu* (zadání organizaci, podpis kontraktu), dále v oblasti *plánování* (veškeré dokumenty se o ně opírají) a také při *ukončení projektu* (slouží ke změření úspěchu, akceptovatelnosti). Globální cíl projektu představuje hlavní cíl, který stojí za určením směru a výsledku projektu. Shrnuje nejpodstatnější informace, na základě kterých jsou projektu přiznány zdroje potřebné pro realizaci. Zájmové skupiny by mu měli dobře dostatečně porozumět, proto je

třeba se při definici cíle vyhnout velkým podrobnostem a technickým údajům. Tento globální cíl bývá zpravidla rozpracován do dílčích cílů, které jsou více konkrétní a hierarchicky členěny. Konkretizace cílů je nástrojem pro přesnou formulaci všech potřeb zadavatele a jejich pochopení ze strany provádějící organizace. Komponenty, do kterých je hlavní cíl rozčleněn, identifikují a přesně formulují řešenou problematiku. Jedná se o konkrétní popis rysů a znaků předmětu, služby nebo jiného výstupu. Definice dílčího cíle by měla obsahovat informaci o výstupu, který má být vytvořen, časové ohraničení vytvoření tohoto výstupu, měřítko dosažení cíle, představy objednavatele o způsobu uskutečnění cíle (Svozilová, 2006, str. 79 – 80).

3.2.1.5. Strategie, metodologie

Pokud se projektovému týmu již podařilo definovat pomocí cílů to, čeho chce projekt docílit a proč, je nutné si vymezit, jak bude těchto záměrů dosaženo. Pracovníci musí vytvořit seznam postupů, neboli určit strategii pro naplnění předem definovaného cíle. Vytvoření těchto strategií je ovlivňováno dvěma faktory. Na jedné straně stojí dlouhodobé cíle organizace, na straně druhé dostupné zdroje, se kterými je možno kalkulovat při plánování a realizaci projektu. Z definice strategie vychází tři oblasti – co má být uděláno, za kolik a v jakém časovém rozmezí. Zároveň by mělo být uvedeno, která oblast je primární a která naopak navazuje na předchozí (Němec, 2002, str. 37).

Projektový tým si zvolí metody, jejichž prostřednictvím bude také docházet k naplňování cílů skrze definované aktivity, které musí být nastaveny tak, aby směřovaly ke splnění záměru, cíle. Metodologie ovlivňuje proces spíše na obecnější úrovni, kdy zpravidla vytyčuje typ organizace jednotlivých aktivit. Na druhé straně pracovní postupy již velmi konkrétně specifikují činnosti prováděné v rámci jednotlivých aktivit. Metodologie je procesem, který bývá ovlivněn celou řadou faktorů. K nejdůležitějším patří např. dosažitelnost prostředků pro realizaci aktivit, silné stránky organizace, kultura organizace, čas, který máme k dispozici, druh sociálního prostředí, ve kterém se pohybujeme, atp. Primárně se skrze tento postup určuje, jakým způsobem se bude projekt zabývat uskutečňováním předem definovaných cílů. O této taktice musí být dostatečně informováni všichni lidé,

kterých se projekt dotýká. Řadíme mezi ně primárně účastníky projektu a partnery, kteří projekt podporují nebo se na něm podílí. Dostatek informací předejde zmatkům, přinese užitek a dá prostor pro zapojení se do realizace (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 54).

V rámci metodologie jsou nejdůležitějšími faktory souvislost, soudržnost a efektivita. *Souvislost* znamená, že projekt dává smysl a pohybuje se pouze v rámci, který je vymezen záměry a cíli a zároveň respektuje časový harmonogram. *Soudržností* rozumíme, že se organizace v rámci metod při plánování projektu drží hodnot, které si nastavila, za které bojuje a které chce svým příkladem v praxi dodržovat. Velký důraz je tak kladen na kulturu organizace, tedy na konkrétní chování zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Důležitost koheze mezi zadáním projektu a praxí je v projektech zaměřených na vzdělání. *Efektivnost* počítá s maximalizací efektivity aktivit a také maximálním využitím zpravidla nedostatečných zdrojů a potenciálu projektu. Tento faktor také v ideálním případě zaručuje včasné vyhotovení výsledků projektu zejména proto, aby bylo možné je dále použít při práci na dalším programu (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 55).

3.2.1.6. Časový harmonogram

O projektu hovoříme zpravidla jako o určité změně, která se odehrává od počátku do cíle s tím, že musíme počítat s jistými mezními body (např. zdroje, čas). Tyto faktory určují hranice, které je třeba respektovat, abychom dosáhli záměru. Úspěšnost projektu je závislá na čase, resp. na co nejpřesnější dodržení dopředu stanoveného časového ohraničení. Hovoříme – li o obecném modelu, který rozděluje projekt na přípravu, realizaci a zhodnocení, tedy na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi, často se v praxi stává, že na předprojektovou a poprojektovou část není kladen z hlediska času takový důraz jako na část druhou (realizační – projektovou). Ta je totiž typická velkou časovou náročností. Tím tak vzniká prostor pro opomíjení významu první a třetí fáze s argumentem, že „na to není čas“. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 154 – 155)

Časový harmonogram se především zaměřuje na rozmezí, ve kterém budou jednotlivé aktivity vykonány, ale také sleduje posloupnost těchto činností. Existují způsoby, jimiž lze časovou náročnost odhadnout. Jedním z nich je odhad na základě minulých zkušeností z již prováděných projektů. Tím, že je každý projekt jedinečný a v různou dobu s sebou přináší různá rizika, je to metoda ale méně přesná. Při sestavování harmonogramu lze přesnějšího výsledku dosáhnout na základě zhodnocení úkolů, jejich časové náročnosti, míry náročnosti lidské práce pro jejich dosažení, atp. Aktivity a úkoly jsou ve vzájemné interakci, jsou na sobě závislé. Harmonogram pomáhá s identifikací těchto vazeb a je nástrojem pro logickou kontinuitu činností (Vaculík, 2012, str. 18).

Na obecné úrovni lze definovat tři různé metody časového plánování – milníky, úsečkové diagramy a síťové grafy. Jedním z nejpoužívanějších metod sestavení harmonogramu je Gantův diagram, který byl sestaven H. L. Ganttem za první světové války. (viz. příloha č. 2) Za pomoci úseček využívá zakreslení klíčových fází a času, za který budou provedeny, do os X a Y, kdy se předpokládá, že činnost A navazuje na činnost B atd. Dochází zde poté k dokreslování skutečného stavu, protože se při tvorbě plánu jedná pouze o odhady. Stává se, že určitá část je za přispění nepředpokládaných situací opožděna nebo naopak dříve dokončena. Nevýhodou tohoto systému je fakt, že nevypovídá nic o celkové situaci realizace projektu. Povrchní určení stavu aktivit nemá validní hodnotu pro projektové řízení.

Milníky je takový soubor událostí, které je nutné před dalším pokračováním prací schválit. Jasně vymezené a definované milníky pak zaznamenáváme do úsečkového kalendářního diagramu. Milníky jsou důležité situace, ne všechny dokončené aktivity (Rosenau, 2003, str. 81 – 83).

Další metodou časového plánování je metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method), která se orientuje na tezi, že úkoly musí být vyhotoveny předtím, než začnou úkoly následující. Čas je na každou aktivitu pevně daný. Nevýhodou je, že poté není prostor pro případné změny, které mohou nastat v neočekávaných situacích. Vzniká problém při řízení rizik. V tomto způsobu jsou chronologicky popisovány za sebou jdoucí aktivity, které umožní zkompletovat projekt za co možná nejkratší dobu. Tento způsob je využitelný také v realizační fázi. Slouží pro kontrolu dílčích aktivit a jejich závislostí na sobě (Vaculík, 2012, str. 19).

Poslední skupinou jsou síťové grafy, kde k nejznámějším a nejpoužívanějším patří PERT diagram. Popisuje jak aktivity, které na sebe navazují, tak také ty činnosti a úkoly, které mohou být vykonávány zároveň. Graficky jej lze znázornit jako síť vztahů.

V rámci PERT diagramu jsou definovány jednotlivé kroky, které směřují k jeho vytvoření. Prvním je specifikace milníků a aktivit, kde je dobré si vytvořit tabulku úkolů, kterou je pak možné doplňovat o další údaje, např. návaznost. Kontinuita jednotlivých úkolů je dalším důležitým bodem pro tvorbu tohoto druhu diagramu, kdy je u některých úkolů posloupnost jasná, v jiných situacích je třeba použít analýzu pro možnost definovat posloupnost. Na základě prvních dvou postupů již lze vypracovat síťový diagram. Milníky znázorníme kruhy, aktivity šipkami (Vaculík, 2012, str. 20).

PERT diagram je výhodným způsobem pro sestavení časového harmonogramu hlavně z důvodu, že je schopen se srovnat s mimořádnými událostmi, které přinášejí různé rozdíly mezi plánovanou dobou ukončení a reálným stavem. Délka každé z aktivit je odhadnuta třemi způsoby. Optimistický způsob zahrnuje co možná nejkratší čas, za který lze aktivitu vykonat, nejpravděpodobnější odhad je postaven na podrobné analýze a pesimistický vidí jako schůdnou co možná nejdelší časovou jednotku pro splnění aktivity. Poslední vlastností PERT diagramu je, že se jedná o flexibilní síťový graf, který se snaží se reagovat na náhlé situace pružně (Vaculík, 2012, str. 20).

3.2.1.7. Rozpočet

Poslední podkapitolou v úvodní části je rozpočet, který určuje míru použití zdrojů (lidé, materiál, vybavení) a jejich cenu.

Svozilová (2006, str. 155) definuje rozpočet jako „nedílnou součást plánu projektu, která obsahuje všechny informace o tom, jaký je předpoklad celkového čerpání zdrojů projektu v jeho celkovém souhrnu i v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu.“

Prvním podstatným krokem k vytvoření rozpočtu je odhad celkových nákladů projektu, který se tvoří na základě reálné znalosti nároků projektu na zdroje. Nesmíme si ovšem plést odhady nákladů a reálnou cenou za projekt. Jde totiž

zpravidla o sumy odlišené. Odhady vychází ze zkušeností projektového týmu s cenami zdrojů. Reálná cena se mění v průběhu realizace projektu např. díky zdražování nebo zlevňování různých komodit na globálním trhu (Vaculík, 2012, str. 21).

Způsobem, kterým lze efektivně odhadnout náklady, je např. technika WBS (Work breakdown structure). – viz. příloha č. 3. Jedna z metod je „zdola nahoru“, kdy musíme pojmenovat aktivity pro dosažení výstupu. U aktivit pak od poslední úrovně odhadneme náklady a ty poté sečteme. Tak získáváme přibližnou cenu projektu (Bendová, 2012, str. 55 – 56).

Náklady projektu je nutné rozčlenit do několika skupin. Prvním druhem jsou přímé náklady, které lze přímo přiřadit k projektu a účetně zavést. Patří k nim např. lidská práce, materiál, licence a poplatky, nákupy od subdodavatelů, pronájem nebo pořízení technologií, atp. Druhou skupinou jsou režijní náklady, které definuje manažer, popř. ředitel organizace. Do těchto výloh spadají výplaty managementu, odměny, dovolené, náklady na marketing, pokrytí externích zdrojů, daně a odvody, zaplacení výdajů za pronájem a provoz budov a technologií společnosti. Ostatní náklady jsou ty, které nejsou popsány v předchozích dvou skupinách a jsou definovány podle některých analýz (např. kvantitativní analýza, identifikace rizik). Tato oblast zahrnuje finanční rezervy pro krytí nepředvídatelných situací a vlivů, vyplacené odměny obchodníkům, provize, atd. (Svozilová, 2006, str. 156).

Existuje několik způsobů, v jakých hodnotách lze uvádět jednotlivé náklady. V případech výzkumných skupin se jedná o počet odpracovaných hodin, zpravidla jsou ale používány dolary, popř. eura nebo koruny. Tento případ pak vyžaduje převod pracovních hodin na dolary, kdy jsou definovány různé hodinové sazby v závislosti na pracovní pozici, ale i nepřímých nákladech (např. cestovné). Příloha č. 3 ukazuje na jeden ze způsobů vytvoření souhrnného přehledu různých forem nákladů (Rossenau, 2003, str. 117).

Metoda, kterou pro odhad nákladů projektu použijeme, závisí na velikosti, typu, složitosti projektu, který navrhujeme. Může se jednat o velice propracované matematické výpočty a na druhé straně o méně či více expertní metody. Několik z nich popíši níže. Hlavním vstupem pro odhad je seznam jednotlivých aktivit a také jejich časový harmonogram, který musí být konkretizovaný do podrobnějších částí.

První formou předpokladu nákladů je analogické odhadování, ve kterém jsou základní myšlenkou historické informace, což jsou např. rozpočty předchozích projektů organizace, databáze o cenách průměrných mezd pracovníků v různých profesích, atd. Tento způsob je jinými slovy označován jako „shora dolů“, je založen na předchozích faktech – reálných nákladech minulých projektů. Jeho tvorba není tolik časově náročná, výsledky však nejsou vždy přesné (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 189).

V případě, že je příliš časově nebo finančně náročné vyhledávat ověřitelné zdroje informací o jednotlivých cenách služeb nebo komodit, dochází k použití expertních odhadů. Ty jsou založeny na dovednostech, znalostech a zkušenostech projektového manažera. Dalším způsobem je parametrické modelování, které se dělí do dvou skupin – regresní analýza a křivka osvojování znalostí. Tento systém je postaven na matematickém modelu, který využívá známých parametrů, které se od sebe odlišují dle druhu provedené práce. Parametrem může být např. hodina odvedené konkrétní práce, sazba za metr čtvereční materiálu, atp. Posledním typem, který chci uvést, je využití softwaru. Jedná se o různé programy sloužící pro odhad cen jednotlivých položek (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, str. 189 – 190).

V rozpočtové části projektu také musíme počítat s riziky. Pokud totiž tvoříme projekt, v určitém prostoru vzniká za předem definovaných cílů nová hodnota, což sebou přináší celou řadu nepředvídatelných situací. Rizika je třeba řídit, a to především prostřednictvím korektivních a preventivních opatření. Cílem tohoto procesu je situace, kdy tyto neočekávané události vůbec nenastanou. Zpravidla však nastávají, protože ani sebevíc kvalifikovaný manažer není schopen rizika eliminovat na nulovou finanční hodnotu. Správný finanční rozpočet tak vždy počítá s konkrétní částkou, která bude použita pro odstranění následků těchto situací. Existuje několik různých zdrojů rizik, které se přímo nebo nepřímo dotýkají rozpočtu projektu. Patří mezi ně např. nezodpovědnost zaměstnanců – přijímání nových za vyšší cenu, chybějící specialisté, vývoj měnových kurzů, malé zkušenosti manažera projektu, inflace, s níž souvisí změna hodnoty práce, materiálu, služeb, špatný časový harmonogram pro určité aktivity, atp. (Svozilová, 2006, str. 161 – 162).

3.2.2. Realizační fáze

V této kapitole budu uvádět dvě dle mého pohledu nejdůležitější aktivity v rámci realizační fáze. Bude se jednat o management, tedy konkrétně finanční řízení, řízení času, řízení lidských zdrojů a o kontrolu.

Úspěšným se projekt totiž stává pouze tehdy, pokud se podaří v rámci realizace kvalitně zajistit několik následujících faktorů. Klíčové aktivity jsou jasně dány, jejich posloupnost je logická. Teprve realizace ukazuje, zda-li je plán dobře nastaven, zda-li existují vazby mezi postupy realizace, rozpočtem a personálním zajištěním. V praxi vyvstává na povrch, zda-li je projektový tým připraven řídit rizika spojená s nestandardními situacemi, tedy především takovými, které se dotýkají časového rámce, rozpočtu, práce s cílovou skupinou nebo klíčových aktivit. Je nutné mít nastavené mechanismy tak, aby docházelo k prevenci takovýchto událostí. Je důležité mít také dobře nastavené PR, které bude zajišťovat pozornost menších či větších médií při realizaci projektu. O projektu, jeho realizaci a výsledcích pak informujeme nejen cílovou skupinu, ke které projekt cílil, ale také veřejnost. Již v rámci plánování, ale neméně i v této fázi je kladen důraz na udržitelnost realizovaných aktivit, výstupů a výsledků. Nejedná se totiž pouze o „udržitelnost“ materiálu, který byl díky projektu zakoupen a na který byla poskytnuta dotace či grant (Marek, Kantor, 2009, str. 185, 186).

3.2.2.1. Řízení zdrojů

Do této podkapitoly chci zařadit důležité oblasti řízení v rámci projektového managementu. Budu se zabývat řízením času, finančním řízením a personálním řízením.

Vnímám jako podstatné zde uvést definici managementu obecně a také obecné vymezení projektového managementu.

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, str. 24) definují management jako „proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.“ Dále uvádí, že „management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.“

Kocianová (2004, str. 65) zahrnuje do své definice pojem řízení, když jako management označuje „ucelené řízení všech politik a aktivit organizace (ekonomických, personálních, marketingových, obchodních, vývojových, aj.), je souborem přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (manažeři) užívají ke zvládnutí své činnosti směřující k dosažení cílů organizace.“

Němec (2002, str. 22) popisuje projektový management jako „určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.“

Nejuznávanější sdružení projektových managerů Project Management Institut (in Svozilová, 2006, str. 19) vytvořilo definici projektového managementu, která říká, že se jedná o „aplikaci znalostí, schopností a nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

Fiala (2004, str. 31) formuluje projektové řízení jako „způsob řízení prostřednictvím projektů. Představuje vysoce účinný nástroj řízení změn a komplexní koncepci efektivního dosahování strategických cílů, umožňující manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje. Projektové řízení zahrnuje řízení jednotlivých projektů a vytvoření organizační struktury a koordinaci projektů z hlediska termínů a disponibilních zdrojů.“

Finanční řízení

Dobrym ukazatelem kvalitního finančního řízení je nastavení rozpočtu takovým způsobem, že bude relevantně odpovídat definovaným cílům a aktivitám. Není dobré jej předdimenzovat nebo naopak. Musíme znát velikost cílové skupiny, na který projekt je projekt zaměřen, ale také správně nastavit rozsah financí, které budou spotřebovány pro zaplacení projektového týmu a také odhadnout cenu aktivit, které v této fázi projektu budeme provádět. Projektový tým posuzuje, zda-li dochází ke shodě mezi plánem ceny aktivit a samotnou realizací, která je prostorem pro určité změny. K finančnímu řízení patří také kontrola nezbytnosti všech aktivit, zda-li čas pro ně určený není příliš naddimenzován a zda-li by nebylo lepší využít ušetřené finance jako rezervu pro nepředvídatelné situace.

Každá organizace, pokud čerpá ze kteréhokoli státního rozpočtu, evropského fondu nebo soukromé ziskové či neziskové organizace, by se měla seznámit s pravidly financování, která se pojí s přidělenou podporou. Ať už to jsou právní předpisy a normy jednotlivých států nebo požadavky toho kterého subjektu. Je nutné tak dle těchto pravidel vytvořit vnitřní kontrolní systém (Marek, Kantor, 2009, str. 187).

Jak již bylo zmíněno, financování projektu je zpravidla vícezdrojové. V praxi to znamená, že různé subjekty přispívají na různé aktivity projektu. Nástrojem pro to, jak finance řídit, je vedení účetnictví. Přispívá k záznamu hospodářských jevů v penězích. Je přesně definováno skrze metodiku, dává projektovému týmu informace o momentálním stavu závazků, majetku, nákladech, atp. Funkce účetnictví jsou informační, dokumentační, kontrolní, atd. Při poslední novele zákona o účetnictví dochází k harmonizaci s právem Evropské unie, kdy má být vedeno úplně, průkazným způsobem a v souladu s danými právními normami (Danihelková, Matriály předmětu Ekonomika neziskových organizací, Caritas-VOŠs).

Řízení času

V předprojektové fázi dochází k vydefinování časové náročnosti a i posloupnosti jednotlivých aktivit různými způsoby. Jak jsem již zmínil, může k tomu dojít způsobem plánování skrze minulou zkušenost nebo pomocí milníků anebo Gantova či PERT diagramu. Časové rozmezí činností nastaví skrze tyto nástroje účastníci tak, jak odhadují jejich délku. Při realizaci projektu pak ale dochází k velkému vytížení pracovníků, nepříznivým a neočekávaným situacím, které prodlužují nebo zkracují dobu implementace.

Právě proto je podstatné, aby vedoucí pracovník kontroloval plnění stanovených termínů pro jednotlivé aktivity. Musí mít k dispozici aktuální data, která bude moci porovnat s plánovanými daty začátku, průběhu nebo ukončení. Pro získání těchto informací lze znovu použít stejný způsob jako při plánování, tedy Ganttův diagram nebo jinou formu, např. výkazy o vývoji projektu, zprávy o stavu, apod. Pro prezentaci je možno použít software, který rychle a přehledně zobrazuje data. Implementace je pružný proces, který vyžaduje rychlé a zodpovědné jednání

manažera, který na základě zjištěného stavu pozoruje, které aktivity jsou ve skluzu a které probíhají tak, jak mají. Do Ganttova diagramu lze zanést kromě plánovaného stavu také stav aktuální (Dolanský, Měkota, Němec, 1996, str. 175 – 176).

Jedním z nástrojů řízení času je ABC analýza (příloha č. 4). Písmeno A představuje nejdůležitější úkoly, které může řídit pouze vedoucí pracovník projektu, nepředává odpovědnost ostatním členům. B je ekvivalent ke středně důležitým činnostem, které může manažer delegovat. Písmeno C jsou aktivity s nejnižší hodnotou pro splnění záměru, ale jsou časově nejnáročnější. ABC analýzu využijeme v praxi tak, že si nastavíme jeden až dva úkoly náročnosti A, dvě až tři činnosti typu B a zbytek pracovního dne si ponecháme pro úkoly formy C. Pamatujeme ale vždy na to, že není realistické si plánovat den minutu po minutě, protože vždy dochází k nepředvídatelným událostem, které činnosti urychlí nebo zpomalí nebo zastaví. Proto si strategický plán vytvoříme tak, aby zabíral 60% naší pracovní doby (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 452 – 453).

Personální řízení

Pod tímto pojmem a v tomto kontextu je zřejmé, že se jedná o management týmu, který plánuje, realizuje a ukončuje projekt. Vedoucí pracovník je zde důležitým subjektem, který má napomáhat každému členovi ze sebe vydat to nejlepší. Nejen však pro dobro projektu a organizace, ale i pro jeho vlastní prospěch a osobní růst. Pro efektivní práci na projektu je potřebná kvalitní týmová spolupráce. Může se zdát, že jde o zajímavý proces, kdy různí lidé pracují za společným cílem. Často je to ale velmi namáhavá interakce. Projekt musí zaznamenat vývoj, konkrétní práce musí být provedena. V kolektivu různých lidí s různými vlastnostmi to jde někdy složitěji (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 72).

Chci zde uvést konkrétní problémy, které mohou vznikat v projektovém týmu. V oblasti mezilidských vztahů dochází k bariérám na individuální i skupinové úrovni. Mezi jednotlivci dochází ke střetu základních sociálních potřeb. Tedy míry vlivu, náklonnosti ostatních, atp. Z těchto jevů pak pramení soutěživost, nedostatečný pocit zapojení, přehnané vyžadování pozornosti. Problémy na týmové rovině, konkrétně nízká míra koheze skupiny, je důsledkem např. velké

odlišnosti ve vlastnostech jednotlivých pracovníků, různé názory na cíl projektu, nedostatek interakce mezi členy, atd. Pro obě popsané úrovně existuje společné východisko řešení bariér. Je jím upřímná a čestná diskuze o těchto tématech (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 72 – 74).

Pokud se projektovému týmu dobře podařilo vyrovnat s individuálními nebo skupinovými bariérami, je čas pro realizaci aktivit, které byly předem naplánovány. Vedoucí pracovník, v této chvíli manažer projektu, je zodpovědný za efektivní management lidských zdrojů. Dle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2006, str. 360) se jedná o systém, který vede k získání výstupů. Tyto faktory dělí do dvou skupin. První zahrnuje výkonnost měřitelnou pomocí produktivity, kvality odvedené práce. Druhá představuje spokojenost a seberealizaci účastníků projektu, s čímž je spojená stabilita.

V projektovém týmu jsou dle znalostí, dovedností a profesních zkušeností rozděleny jednotlivé pracovní pozice. Velmi zjednodušeně můžeme tato pracovní místa rozčlenit do několika druhů. Uvedu zde rozdělení a příklady povinností, které z role plynou. Vedoucí projektu (manažer) je zodpovědný za plánování, management a kontrolu, táhne projektový tým, je zdrojem informací o aktuální fázi projektu a případných problémech. Vedoucí pracovník participuje na celé řadě aktivit. Na jeho nadání závisí vysoké procento úspěšnosti projektu. Projektoví manažeři se dále dělí na specialisty, kteří rozumí dané problematice projektu nebo specialisty v oboru projektový management. Člen projektového týmu má za úkol vykonávat stanovené práce kvalitně a v daných termínech, participuje na činnostech, které nebyly naplánovány a jsou důsledkem neočekávaných situací, spolu s ostatními tvoří harmonogram, rozpočet, atd. V ideálním případě dochází k synergii mezi členy, tedy k doplňování se (Maaytová, str. 26 – 28).

Rosenau (2003, str. 181) si naopak pod pojmem projektový tým představuje ty pracovníky, kteří vykonávají činnosti pro projektového manažera. Vedoucí pracovník dohlíží a koordinuje přemísťování zaměstnanců, jejich nábor a odchod z projektu. Tím, že je projekt v různých časech v různých fázích, pro které je potřeba různé odborníky, je nutné členy obměňovat. Důležitým pojmem je dle Rosenaua umístění do společného prostoru, což spěje k efektivitě vedení týmu a lepšímu pochopení trojimperativu ze strany projektového týmu. Je třeba brát v potaz velikost

projektu a skupiny pracovníků, kteří se podílejí na realizaci. Při velkém obsazení vzniká otázka, zda-li je efektivní skupinu svolávat na jedno místo.

Velkou příležitostí pro rozmanitost a různost postojů, náhledů a názorů jsou multikulturní týmy. Příslušnost členů k různým národnostem často zaručuje příležitosti pro kreativitu, výměnu znalostí, dovedností a zkušeností. Janis (in Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 77) říká, že „multikulturní skupiny pomáhají minimalizovat rizika homogenosti a přílišné uniformity, které mohou nastat ve skupinách, kde je mnoha stejně smýšlejících jednotlivců.“ Práce v takových týmech přináší i svá rizika v nedorozumění v oblasti struktury, cílů, co kdo dělá, atp. Povinností každého takového týmu je všechna očekávání před začátkem plánování projektu explicitně vyjádřit (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 77 – 78).

3.2.2.2. Kontrola

V rámci podkapitoly časový harmonogram jsem zmiňoval milníky, které jsou nástrojem pro tvorbu časového plánu. Milníky jsou také důležitým faktorem při kontrolování dosahování cílů, které byly stanoveny. Účelem kontroly není vynucení mocenského postavení, nýbrž měření a sledování aktivit a jejich odchylek od plánu a přijetí takových zásahů, které povedou k naplnění cílů. Projektový manažer stále potřebuje vědět, kterým směrem se projekt ubírá a zda-li se drží definovaného plánu. Existuje několik technik, které jsou používány pro kontrolu projektu. Hierarchická struktura činností poukazuje na naplánované aktivity a také cenu, kterou za ně musíme zaplatit. Každá odchylka od tohoto plánu je jasně viditelná. Manažer projektu má právo pro získání větší kontroly nad projektem možnost zavést omezující opatření, např. zmrazení zdrojů. Členové projektového týmu pak musí o jednotlivé finanční toky žádat osobně. Tato technika je vhodná pro menší projekty nebo nezkušené projektové týmy. Menší proto, že by v případě velkého projektu docházelo k zahlcování manažera dokumenty, které by musel jeden po druhém odsouhlasit. Nejlepší formou kontroly je dle Rosanaua kontrola jednotlivých projektových úkolů zadaných konkrétním pracovníkům. Ověřitelnost je možná pomocí četby zpráv nebo skrze kontrolní meetingy (Rosenau, 2003, str. 215 – 216).

Kontrola se snaží nalézt odchylky od původního plánu a v ideálním případě figuruje v dimenzích předmětu projektu, časového harmonogramu, rozpočtu, rizik a

kvality. Východisky kontrolního systému jsou cíle a předmět projektu, které se odráží v konkrétním harmonogramu prací. Tento harmonogram pak poskytuje základnu pro časový rozvrh (finance a čas, který nad aktivitou strávíme), zadání povinností pracovníkům, rozpočet projektu, účetnictví čerpání zdrojů, výhledů dokončení projektu, atd. (Svozilová, 2006, str. 221).

Kontrolní systémy mají čtyři hlavní funkce. První je získání informací o kvalitě procesu plánování. Rozpoznání odchýlení skutečnosti od plánovaného je druhým posláním. Ke třetímu patří vytvoření takové atmosféry, ve které bude možno poznat reálné perspektivy a silné stránky pro uzavření projektu ve shodě s plánem. Posledním úkolem kontroly je vytváření podkladů z informací, které pomohou při rozhodovacím procesu (Svozilová, 2006, str. 221).

3.2.3. Závěrečná fáze

V rámci této poslední části projektového managementu se budu zabývat především termíny *hodnocení, poučení se, následná intervence*.

Vhodná doba pro tuto fázi přichází tehdy, když se aktivity námi dané do časového harmonogramu blíží ke konci. Projekt je důležité začít a ukončit, zachovat určitý časový rámeček. Samotným projektem ale naše intervence k cílové skupině zpravidla nekončí. Na dokončený projekt navazuje projekt nový nebo alespoň dochází k opatřením vedoucím k udržitelnosti dosažené změny (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 85).

Autoři Marek a Kantor (2009, str. 199 - 200) rozdělují evaluaci na předběžné hodnocení (ex ante), průběžné hodnocení (interim) a následné hodnocení (ex post). Každý tento druh je charakteristický jiným cílem, kterého chce dosáhnout. Hodnocení ex ante, před implementací, zkoumá realističnost výstupů a strategií a taktéž pozoruje sociální a ekonomickou situaci daného regionu. Průběžné hodnocení se věnuje projektu od začátku až do konce, kdy sleduje tok finančních prostředků, plnění časového plánu, plnění závazků ze strany projektového týmu, atd. Následní hodnocení, ex post, je cíleno na kontrolu a vyhodnocení faktorů úspěchu a selhání, naplnění očekávaných přínosů, udržitelnost, vyvození závěrů vhodných pro zobecnění za účelem dalšího použití v příštích projektech.

Svozilová (2006, str. 247) přichází s konkrétnější podobou evaluace. Rozděluje hodnocení do dílčích bodů, jimiž jsou „hodnocení naplnění cílů projektu, porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot všech měřitelných výsledků, evaluace rekapitulace změn předmětu projektu, hodnocení efektivity procedur projektového managementu, naplnění plánu kvality“.

Po ukončení aktivit projektu jsou zpravidla ze strany státních institucí prováděny audity, které ověřují splnění kontraktů a dohledatelnost všech položek ve financování projektu. Proto je nutné si vést záznamy naprosto o každé sumě, která byla vydána pro jakékoliv použití (př. nákup materiálu, zajištění služeb, atp.). Může se také stát, že pracovníci projektu poskytnou určitému subjektu např. konkrétní služby, za které ale i po skončení není zapláceno. Zodpovědnost vymáhání pohledávek má povětšinou vedoucí projektu, který by neměl vytvářet nepřátelskou atmosféru a enormní tlak na dlužící subjekt, ovšem je potřebná jistá míra asertivity. Tato zdravá komunikace může vést k úspěšnému zaplacení a navození pocitu důvěryhodnosti pro případnou následující spolupráci (Rosenau, 2003, str. 290).

Důvodem pro tvorbu hodnocení je fakt, že chceme růst nejen v teoretických znalostech, ale především v praktických dovednostech. Evaluace je nástrojem pro uvědomění si, čeho bylo díky naší práci dosaženo, ukazuje míru efektivity námi vykonaných činností, ukazuje pole slabých stránek, na kterých můžeme v příštím projektu zapracovat. Evaluaci, tak jako projekt, je možné naplánovat. Jde o proces, který se skládá z přípravy, kdy si odpovídáme na otázky typu „Proč hodnocení děláme?“, „Jaký je záměr?“, dále návrhu, což je definování cíle (co budeme hodnotit), poté sběru informací, kdy získáváme validní data pomocí kvalitativní nebo kvantitativní metody, následuje interpretace informací spojená s otázkami „Co si představit pod daty, které jsme získali?“, kdy klíčovou roli zde hraje objektivní interpretace. Hodnocení a závěry je předposlední fáze, která je charakterizovaná porovnáváním výsledků a plánovaným záměrem a cíli a poslední částí je realizace výsledků, kdy implementujeme zjištěné závěry do praxe. Pokud tuto část vynecháme, ztrácí proces hodnocení smysl (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 87).

3.3. Financování projektu

Organizovaná občanská společnost je zahrnuta ve smíšené ekonomice za předpokladu, že jsou dodržovány principy demokracie a tržního hospodářství. Pod pojmem smíšená ekonomika si lze představit koexistující veřejný sektor, reprezentován státem, soukromý sektor, neboli trh a občanský sektor, což jsou neziskové organizace. Vztahy mezi těmito subjekty by měly být všestranně výhodné.

Občanský sektor je z důvodu udržitelnosti zčásti financován státem (v každé zemi jiným procentem), který pro tuto podporu využívá ekonomických a finančních nástrojů. Konkrétně se jedná o prostředky z rozpočtové soustavy. Stát poskytuje několik zdrojů – část je možno čerpat přímo ze státního rozpočtu a různých fondů skrze jednotlivá ministerstva a instituce (např. Úřad vlády České republiky), část skrze nižší úroveň státní správy. Následují obce, magistráty a krajské úřady, které pravidelně vypisují výběrová řízení na projekty podporující místní nebo regionální oblast. (Skovajsa, 2010, str. 115 – 116; 144)

Jedním z nástrojů financování mezinárodních projektů realizovaných českými neziskovými organizacemi je Česká rozvojová agentura, která poskytuje od roku 2010 dotace neziskovým organizacím na podporu bilaterální či trilaterální spolupráce, kdy jsou vyhlášována dotační řízení, mimo jiné i v oblasti globálního rozvoje vzdělávání (ČRA, 2009).

Zákon č. 151/2010 Sb. o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů zřizuje Českou rozvojovou agenturu, jejím zřizovatelem určuje Ministerstvo zahraničních věcí, které hradí činnost tohoto subjektu. Tento zákon říká, že Česká rozvojová agentura má zabezpečit realizaci rozvojové spolupráce, ale také její financování.

Dalším nástrojem financování projektů v sociální oblasti je Evropský sociální fond, který se řadí mezi strukturální fondy Evropské unie. Je zaměřen zejména na vyčleňování prostředků do neziskové sféry, kde podporuje politiku zaměstnanosti, boj proti sociálnímu vyloučení a diskriminaci. Jedním z cílů tohoto fondu je i celoživotní vzdělávání (Vaculík, 2012, str. 33).

Důležitými termíny, které chci rozlišit, jsou grant a dotace. Grant označujeme jako dar poskytnutý za určitým účelem, dotaci vymežujeme jako grant, který byl poskytnut z veřejných financí, tedy ze státního rozpočtu (Pokorná, 2008, str. 5).

Financování projektů bývá často vícezdrojové. Pro pokrytí jednotlivých nákladů lze tedy využít již zmiňovaných grantů, které státy poskytují pro rozvoj určitých oblastí občanské společnosti. Dalším zdrojem je např. sponzorství, což je finanční podpora firem, bank či jiných orgánů poskytována přímo pro potřeby projektu. Je však podmíněna faktem, že obdarovaná nezisková organizace bude dárcovskému subjektu podávat reporty o průběhu projektu, jeho zdravém financování a hlavně, že zajistí publicitu pro dárce. Soukromé společnosti se tak stávají více sociálně prestižními.

Existuje také spolupráce mezi subjekty neziskového sektoru, kdy dochází např. k podpoře projektu ze strany nadace nebo nadačního fondu (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 65 - 66).

Aktivita, skrze kterou lze získat finanční podporu, se nazývá fundraising. Je to jeden z vedlejších příjmů projektu. K všeobecným zásadám fundraisingu patří např. potřeba se zviditelnit – jedná se o práci s veřejností. Fundraising musí být realizován pokaždé v kontextu konkrétních potřeb projektu. Je prováděn zpravidla jednou osobou, která komunikuje s projektovým týmem a ředitelem organizace. Tento pracovník je reprezentantem organizace a jejich hodnot (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 64 – 65).

Fundraising lze definovat jako profesionální, cílenou, organizačně i časově promyšlenou aktivitu, která cílí především na vyhledávání sponzorů a získávání finančních i jiných prostředků na podporu veřejně prospěšné činnosti (Danihelková, Materiály předmětu Fundraising, Caritas-VOŠs).

4. Projekt a kultura

V této části budu definovat pojem kultura. Do následující kapitoly také zahrnu kulturní dimenze dle Gerta Hofstedeho. Dále popíši jednotlivé oblasti, ve kterých může při interkulturní spolupráci docházet k různým nedorozuměním díky odlišnému kulturnímu vnímání. Považuji za nutné tuto problematiku objasnit právě v tomto druhu projektů.

4.1. Kultura

Tento pojem je součástí hned několika vědních disciplín, proto je poměrně složité najít jednu univerzální definici, která by vystihovala vše podstatné pro každou oblast. Nejzákladnější rozdělení je do dvou skupin, širšího a užšího pojetí. Širší zachycuje kulturu jako vše, co je utvářeno lidskou civilizací. Jedná se tedy na jedné straně o materiální výsledky (artefakty), na straně druhé o duchovní poznání, což je např. náboženství. Užší pojetí odráží chování lidí, které je podmíněno příslušností k určité kultuře. Jako příklad lze uvést zvyklosti, symboly, atp. (Princová, Materiály předmětu Metody mezinárodní sociální práce, Caritas – VOŠs).

Toto rozdělení ve své publikaci potvrzují i autoři Buryánek a Kamenická (2002, str. 34), kteří vymezují kulturu v jejím nejširším pojetí jako opak přírody. Tedy že si pod ní lze představit vše, co člověk vytvořil nejen na úrovni materiální, ale i duchovní. Tedy názory, postoje, hmotné statky, prvky sváteční i světské. Byl také autorem institucí, kterým je třeba se často podřizovat. Nedílnou součástí je i chování člověka ke druhým a reakce na to, jak ostatní jednají s námi.

Velký sociologický slovník (in Průcha, 2004, str. 46) vnímá kulturu jako „souhrn prostředků a mechanismů specificky lidské adaptace k vnějšímu prostředí. Představuje program činnosti jednotlivců a skupin, který je fixovaný sociokulturními stereotypy a předávaný prostřednictvím kulturního dědictví.“

Jan Keller (2004, str. 179 – 180), uznávaný sociolog, uvádí, že „kultura je vše, čím se člověk odlišuje od zvířete.“ Dále hovoří o tom, že jde v první řadě o činnosti a výstupy z těchto činností, které umožňují člověku přežít v přírodním prostředí, které jej obklopuje. Člověk je vybaven souhrnem věr a představ, které dávají tomuto přežití smysl. Lidé nejsou schopni najít rovnováhu mezi sebou samými

a přírodou, k tomu jim dopomáhá kultura, konkrétně kulturní změnou prostředí. Toto je možné pouze za předpokladu kooperace mezi lidmi za použití symbolů v komunikaci.

4.2. Dimenze kultury dle Gerta Hofstedeho

V 70. letech 20. století byl tento vědec požádán americkou společností IBM o radu, jak nastavit procedury a standardy např. ve fungování továren, které budou aplikovatelné globálně. Pro tento výzkum zvolil hloubkové rozhovory a dotazníky, které byly koncipovány tak, aby ukázaly odlišnosti, které se v jednotlivých částech firmy ukazovaly. Zjistil však díky stejně nastaveným pravidlům, strukturám a procedurám nejde o odlišnosti v rámci firmy, nýbrž v rámci kultury pracovníků v rozdílných zemích. Hofstede definuje kulturu jako „kolektivní naprogramování myslí, které od sebe odlišuje členy lidské skupiny.“ Na základě tohoto výzkumu rozdělil odlišnosti v kultuře do čtyř základních dimenzí, posléze přidal pátou. Jsou jimi vzdálenost od moci, individualismus v protikladu s kolektivismem, mužnost/ženskost, vyhýbání se nejistotě a dimenze časové orientace (Rada Evropy a Evropská komise, 2000a, str. 20).

Vzdálenost moci definuje fakt, že je moc v jednotlivých organizacích mezi pracovníky rozdělena nerovnoměrně. Jedná se zde o hierarchii, tedy o mocenské postavení v instituci. Součástí jsou i kompetence jednotlivých pracovníků a s tím spojené rozhodovací procesy v organizaci (Rady Evropy a Evropská komise, 2000a, str. 20)

Vyhýbání se nejistotě je stupeň, do jakého je společnost ohrožena nepředvídatelnými situacemi. Označuje opatření, která vedou k prevenci těchto jevů, kdy jsou za nástroje považována pravidla a jiné prostředky bezpečnosti. Týká se také míry riskování ve společnosti (Rady Evropy a Evropská komise, 2000a, str. 20).

Individualismus je spojen s úzce svázaným sociálním rámcem, což znamená, že se každý jedinec stará sám o sebe, popř. o své blízké v rodině. Hofstede zde označuje, do jaké míry je společnost takto nastavena. V protikladu je kolektivismus, který říká, že je každý člověk členem určité skupiny a rozlišuje mezi vlastní a jinou

skupinou. Lidé takto nastavení pak počítají s tím, že se o ně vlastní skupina bude starat (Rady Evropy a Evropská komise, 2000a, str. 22).

Mužnost/ženskost je stupeň, do jakého je pohlaví určujícím prvkem v rolovém postavení mužů a žen ve společnosti (Rady Evropy a Evropská komise, 2000, str. 22). Časová orientace je dle Hofstedeho definována jako rozsah, ve kterém klade společnost důraz buď na tradici a věci minulé nebo spíše na krátkodobé cíle a apel na jevy důležité pro budoucnost. Jako příklad lze uvést stupeň zaměření se na historii regionu a význam tomu kladený (Rady Evropy a Evropská komise, 2000a, str. 22).

4.3. Vznik konfliktů v rámci interkulturních projektů

Jednou z výzev mezinárodního projektu je fakt, že si nikdy nemůžeme být jisti tím, které hodnoty pochází z osobnostního hodnotového žebříčku jednotlivce a které se naopak vážou na kulturu, zvyklosti a tradice. Pracovníci mluví odlišnými jazyky, je třeba se shodnout na jednom – komunikačním, který budou ve vzájemných interakcích používat, což sebou nese riziko konfliktu (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 20).

Dle několika provedených výzkumů existují oblasti, ve kterých dochází k různým konfliktům, vzniká zmatek, účastníci jsou frustrováni. Prvním takovým prostorem je střet kultury a moci, kdy často lidé zapomínají, že každá kultura má stejnou hodnotu a upřednostňují tu svoji. Vyjednávání mezi účastníky se často týká potřeby skloubit zájmy obou skupin, což do jisté míry ovlivňuje vnímání sebe sama a svého partnera v projektu. Vznikají tak důležité otázky týkající se určení hranic, specifikace jedince nebo skupiny, která bude rozhodovat, co je správné a nesprávné, kdo projekt vlastní. Na tyto dotazy si je třeba skrze společný konsenzus odpovědět (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 20).

Dalším polem pro nedorozumění je problematika financí. Je důležité si definovat, kdo žádá o peníze, koho bude podporovat, za co prostředky utratí, atp. Obecně vztah k financím může být velmi různý. Pokud se budeme pohybovat v prostoru evropských projektů, může být zdrojem konfliktu také míra dodržování pravidel, poctivost při vedení účetnictví, atd. (Rada Evropy a Evropská komise, 2000, str. 21).

Další oblastí, ve které vzniká pnutí v názorech a pohledech je kultura a organizace, kde je opět prostor pro otázky typu: Kdo je dobře organizován a kdo není?, Kým je definována dobrá a špatná organizace?, Jaká jsou kritéria pro takové určení? Účinnost dané organizace či projektu je často definována univerzálně, pohledy jedinců odlišných kultur na tuto problematiku se však mohou různit. Polem pro konflikty je pak užití a neužití improvizace v některých neočekávaných situacích. (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 21).

Důležitým pojmem v projektování je čas. Jak již bylo zmíněno, projekt je časově ohraničený, má začátek i konec. To, jak jednotlivé národy chápou čas, je různé. Je všeobecně známo o některých státech, že si zde lidé velmi potrpí na přesnost a dochvilnost. Známe však také oblasti, kde hodinové zpoždění takřka nic neznamená. Někteří účastníci projektu, kteří si potrpí na dodržování časového harmonogramu, pak mohou začít argumentovat tím, že jde přeci o úctu a pokud někdo přijde pozdě, ostatním dává najevo, že si jich neváží, což může rozohnit debatu a přinést řadu negativních emocí ze strany pracovníků, kteří takto čas nevnímají a jednají kulturně podmíněně. S těmito potížemi je provázaný další prostor pro konflikty, jímž je komunikace. Kultura a komunikace - tyto dva pojmy vzbuzují respekt nejenom tím, že zde vznikají problémy díky jazykové bariéře, ale také různé otázky spojené např. s rozpoznáním, kdy mluvit a kdy mlčet, o čem komunikovat a na jaké témata si kvůli kulturní podmíněnosti dát pozor, atp. (Rada Evropy a Evropská komise, 2000b, str. 21).

4.4. Interkulturní vzdělávání

Synonymem pojmu interkulturní vzdělávání je multikulturní výchova, která dle Pedagogického slovníku „vyjadřuje snahy prostřednictvím vzdělávacích programů vytvářet způsobilost lidí chápat a respektovat jiné kultury než svou vlastní.“ (Buryánek, Kamenická, 2002, str. 13).

V Encyklopedii pedagogického výzkumu, která byla vydána v New Yorku v roce 1982, je vymezen pojem multikulturní výchova jako „příprava na sociální, politickou a ekonomickou realitu, kterou žáci prožívají v kulturně odlišných stycích s lidmi.“ (Buryánek, Kamenická, 2002, str. 13).

Cílem multikulturní výchovy je skrze edukační programy zvýšit způsobilost lidí pochopit a s respektem přistupovat k lidem i z jiné kultury než je jejich vlastní a tím tak zmírňovat a poté vymýtit etnické či rasové předsudky. Multikulturní výchova není pouze teorie, jde o praxi, která je charakterizována vytvářením postojů vůči imigrantům, příslušníkům jiných národů, kultur, ras apod. (Průcha, 2001).

Interkulturní vzdělávání je prostor pro rozvoj chápání a přijímání odlišnosti jako pozitivního fenoménu, který umožňuje hodnocení rozdílů mezi příslušníky různých kultur. Různost by neměla být podnětem pro konflikt, nýbrž pro vlastní obohacení jedince. Multikulturní výchova je prostředníkem pro vytváření vztahů založených na respektu k různým kulturám. Je nástrojem pro zabraňování konfliktů mezi jednotlivými skupinami v multikulturních společnostech, kde dochází k projevům rasismu, xenofobie, objevují se také problémy s asimilací, ztrátou kulturních hodnot, atp.

Interkulturní vzdělávání učí studenty respektu kulturní rozmanitosti a zároveň dává příležitost pro prozkoumání a případné praktikování nových způsobů života a chápání okolního světa. Důležitou součástí toho procesu je vzdělání v oblasti komunikace se členy jiných etnických skupin (Buryánek, Kamenická, 2002, str. 13 – 14).

Hlavním cílem interkulturního vzdělávání je „podpora a upevňování vzájemných vztahů mezi sociokulturními skupinami, především mezi majoritou a minoritou.“

Studenty je nutné v rámci interkulturního vzdělávání vybavit potřebnými kompetencemi pro to, aby dokázali být právoplatnými členy pluralitní společnosti. K těmto kompetencím patří získání znalostí o kulturních skupinách, které žijí v evropské společnosti, dále osvojení dovedností orientace v pluralitní společnosti s předpokladem použití interkulturních kontaktů a dialogu, a také schopnost tolerance, respektu a otevřenosti k etnickým skupinám s uvědoměním si důležitosti vlastního zapojení do toho procesu (Buryánek, Kamenická, 2002, str. 13 – 14).

5. Návrh vzdělávacího projektu pro ukrajinské sociální pracovníky v oblasti tvorby projektu

Tuto poslední kapitolu bych chtěl věnovat implementaci některých teoretických východisek, která jsou popsána v předchozích kapitolách, do praxe. Chci vytvořit návrh vzdělávacího projektu, který by mohl být později, po důkladnějším propracování, použit jako nástroj pro zvyšování kompetencí ukrajinských sociálních pracovníků v oblasti tvorby projektu a tím také lepší kvalitu sociálních služeb na Ukrajině.

5.1. Cíle projektu

Záměrem tohoto vzdělávacího projektu je zvýšit kvalitu a efektivnost sociální práce na Ukrajině. Cíle jsou definovány dva, kdy prvním je zkompetentnit ukrajinské sociální pracovníky v oblasti tvorby projektu a kvalifikovat je na poli sociální práce. Druhý cíl je vytvořit metodiku tvorby projektů v ukrajinském kontextu.

Při definici těchto cílů se musíme držet pravidla SMART, pro které platí, že S – specifický, M – měřitelný, A – dosažitelný, R – reálný, T – dosažitelný v čase. Záměr definuje takovou změnu, které má být dosaženo, na velmi generalizované úrovni.

5.2. Analýza potřeb

V této části budu teoreticky vycházet z podkapitoly Analýza potřeb, která je součástí přípravné fáze projektu a také ze zkušeností získaných při zahraniční praxi na Ukrajině.

Analýza potřeb má být ukazatelem potřebnosti daného projektu v konkrétní lokalitě pro konkrétní cílovou skupinu. Nejdůležitější otázkou je otázka „Proč je projekt potřebný?“.

Idea vzdělávacího projektu zaměřeného na správné pochopení a aplikaci projektového managementu mi bleskla hlavou při konzultaci s projektovým manažerem na Ukrajině. Jeho projekt byl špatně přeložený do angličtiny, obsahově se vměstnal do dvou stránek formátu A4. Projektu chyběl záměr, cíle, aktivity i

výstupy. Celkově se tento dokument ani nemohl nazývat projektem. Při návštěvě dalších zařízení byla situace podobná. Pokud lidé v organizaci měli kompetence pro psaní projektů, byli to polští profesionálové pomáhající na Ukrajině. Chybějící znalosti a dovednosti jsou odrazem tamního vzdělávacího systému, který postrádá kvalitu a upřednostňuje ty studenty, kteří jsou někdy ochotni za vzdělání zaplatit někdy nemalé částky.

Sociální služby nejsou na Ukrajině dobře a rovnoměrně rozšířené. Stát velmi málo podporuje neziskový sektor. Aktivní politika zaměstnanosti takřka nefunguje. Mzdy se pohybují v porovnání se službami a základními potřebami velmi nízko.

Jako hlavní problém vnímám nedostatek kompetencí ukrajinských sociálních pracovníků v oblasti tvorby projektu. Pokud by byl projekt školení uskutečněn, může přispět ke zlepšení situace na Ukrajině. Nejen k přísunu financí ze zahraničí, ale také kvalitnější přímé péče o klienty.

5.3. Logický rámeček

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	Záměrem projektu „Školení ukrajinských sociálních pracovníků v oblasti tvorby projektu“ je zvýšit kvalitu a efektivnost sociální práce na Ukrajině.	Jak se změnila situace v oblasti sociální práce na Ukrajině?		Předpokladem je motivovanost pracovníků pro vzdělávání, aktivní účast na seminářích Dalším předpokladem je získání prostředků k vytvoření projektu Riziko spočívá v nezájmu ukrajinských sociálních pracovníků o školení Neúspěch při shánění prostředků na realizaci Špatné vedení školení – účastníci nezískají znalosti a dovednosti
Cíle	1. Cílem projektu je zkompetentnit ukrajinské sociální pracovníky v oblasti tvorby projektu a kvalifikovat je na poli sociální práce. 2. Cílem projektu je vytvořit metodiku tvorby projektů v ukrajinském kontextu.	1. Zjistit nabyté kompetence účastníků v oblasti tvorby projektů. 2. Zjistit, zda-li byla vytvořena metodika	1. Po určitém časovém období bude proveden monitoring na Ukrajině zaměřený na využití získaných znalostí a dovedností. (dotazníky, rozhovory) 2. Prezenční listina, vytvořená metodika (potvrzení vytištění)	Předpokladem je motivovanost pracovníků pro vzdělávání, aktivní účast na seminářích Dostatek času a znalosti k tvorbě metodiky je předpokladem Riziko spočívá v nezájmu ukrajinských sociálních pracovníků o školení Nedostatek času a znalosti je naopak rizikem
Výstupy	Výstup 1.1 Zorganizovaný vzdělávací kurz Výstup 1.2 Vytvořené studijní texty pro účastníky Výstup 1.3 Vytvořená metodika	1. Zjistit, zda-li proběhl vzdělávací kurz 2. Zjistit, zda-li byly vytvořeny studijní texty pro účastníky 3. Zjistit, zda-li byla vytvořena metodika	1. Prezenční listina 2. Doklad o tisku studijního textu 3. Doklad o tisku metodiky	Předpokladem je motivovanost pracovníků pro vzdělávání, aktivní účast na seminářích Dostatek času a znalosti k tvorbě metodiky je předpokladem Riziko spočívá v nezájmu ukrajinských sociálních pracovníků o školení Nedostatek času a znalosti je naopak rizikem
Aktivita	Aktivita 1.1.1 Projektový management – sestavení projektového týmu, porady Aktivita 1.1.2 Příprava a realizace školení – cíle kurzu, témata, zajištění lektorů, schůzky s nimi, profil účastníka Aktivita 1.1.3 Příprava metodiky – oslovení odborníků, porady, časový harmonogram tvorby, tisk metodiky Aktivita 1.1.4. Publicita projektu – PR aktivity, zprávy pro donora Aktivita 1.1.5. Evaluace – příprava, návrh, sběr dat, interpretace dat, hodnocení a závěry, realizace výsledků.	Prostředky Finanční prostředky z dotací a grantů, sponzorských darů Vlastní prostředky	Rozpočet	

5.4. Aktivita

První aktivitou v rámci tohoto projektu bude projektový management. Bude zahrnovat sestavení projektového týmu na základě odborných znalostí, zkušeností a dovedností. Tento projektový tým bude na pravidelných poradách připravovat plánované školení, které bude poté realizováno.

Tyto činnosti spadají do druhé aktivity, příprava a realizace školení. Jednotlivým členům týmu budou rozděleny úkoly, je nutná pravidelná evaluace a revize provedených prací. Budou definovány cíle kurzu, témata, kterými se bude kurz zabývat. Projektový tým bude mít také na starosti personální zajištění kurzu. Tedy zajištění lektorů, kteří se budou na realizaci podílet. Je potřebné při osobních schůzkách zjistit jejich časové možnosti, finanční náročnost a prověřit kompetence. Tým pracovníků v rámci této aktivity přesně vydefiniuje cíle plánovaného školení a také profil účastníka. Tedy to, jaká kritéria budou dána pro výběr účastníka, např. věk, jazyková vybavenost, získané zkušenosti, atp.

Třetí aktivitou je příprava metodiky, pro kterou je důležité zajistit odborníky s příslušnými znalostmi a dovednostmi. Tvorba musí být jasně ohraničena, vznikne tak časový harmonogram jednotlivých činností. Mezi jednotlivé odborníky pak budou rozděleny úkoly, které bude příslušný pracovník kontrolovat. Po vytvoření bude zajištěn tisk v potřebném nákladu.

Projekt je dobré vhodným způsobem prezentovat na veřejnosti, což by mohlo být nástrojem pro získání nejen dobrého jména, ale také zájmu některých dalších organizací či subjektů, které by mohly přispět materiálně či finančně. Pro takové aktivity je dobré použít nástrojů public relations. Projekt neprezentujeme jen směrem k veřejnosti, často sami dárci chtějí mít informace o průběhu příprav a realizace. V rámci této aktivity tedy bude zajištěno dostatečné PR a také dohled nad psaním zpráv pro jednotlivé donory.

Poslední aktivitou tohoto projektu bude evaluace. Hodnocení naplánujeme do šesti kroků – příprava, návrh, sběr informací, interpretace získaných informací, hodnocení a závěry a realizace výsledků. V rámci této činnosti si odpovíme na některé otázky typu „Za jakým záměrem hodnocení děláme?“, „Co si představit pod daty, která jsme získali?“, „Jakým způsobem implementujeme zjištěné závěry do praxe?“.

5.5. Cílová skupina

Cílovou skupinou pro tento projekt budou ukrajinští sociální pracovníci, kteří pracují na plný úvazek v organizacích poskytujících sociální péči, pomoc a poradenství na Ukrajině. Kriteriem účasti bude znalost anglického jazyka, který je zvolen pro projekt jako pracovní. Účast bude také omezena věkem 25 let, který alespoň z části garantuje vzdělání v této oblasti a nabyté zkušenosti v oboru sociální práce. Předpokladem účastníků je zapálená participace na projektu, která může být jedním z ukazatelů motivovanosti pro pozitivní změnu na Ukrajině. Silnými stránkami je také znalost anglického jazyka a základů projektování.

5.6. Návrh obsahu školení

Pro tento projekt byla zvolena forma školení, což je vzdělávání zaměřené především na získání teoretických znalostí o dané problematice. Účastníkům zároveň nabídneme možnost si některé poznatky osvojit pomocí praktických cvičení.

Obsah školení bude zaměřený na vysvětlení a pochopení všech fází projektového managementu. Bude se týkat vysvětlení přípravné, realizační a evaluační fáze. Účastníkům budou podány informace o tom, jaké postupy, techniky, analýzy do jednotlivých fází patří, a také co v praxi znamenají.

Konkrétně se bude jednat o semináře jednotlivých odborníků na předem daná témata. Bude dán také prostor pro dotazy a případnou diskusi.

Účastníkům bude vysvětlen postup tvorby logického rámce projektu s tím, že si tuto aktivitu jednotlivci vyzkouší v praxi pod dohledem a kontrolou zkušeného odborníka. Do školení zahrne projektový tým i část věnující se možnosti financování projektů z různých institucionálních či soukromých zdrojů.

Na začátku školení lze mimo jiné využít seznamovacích aktivit za účelem lepší spolupráce v učící se skupině sociálních pracovníků.

Závěr

Bakalářská práce měla za cíl popsat a vysvětlit procesy, metody a východiska tvorby vzdělávacích projektů v kontextu mezinárodní sociální práce. V úvodu jsem také slíbil, že z tohoto dokumentu bude možné zjistit logiku implementace, informace o interkulturním vzdělávání a možnosti vzniku problémů v mezinárodní spolupráci. Pokud budu pro hodnocení volit směr zleva doprava, podařilo se mi popsat konkrétní neshody mezi členy týmu různých národností, vydefinoval jsem také pojem interkulturní vzdělávání a implementoval teorii do praxe.

Vzdělávací projekty se mi v první části podařilo zařadit do kontextu mezinárodní sociální práce za použití cizojazyčných zdrojů a jejich překladu.

Druhá kapitola zaměřená na ukotvení pojmu vzdělávání dospělých, vysvětlení forem vzdělávání, principů a metod a procesů školení, je dobrým pokladem pro vytvořený rámcové představy a inspirace při tvorbě vzdělávacího projektu.

Ve třetí kapitole jsou detailně popsány všechny tři fáze projektového managementu a ty procesy, metody a analýzy, které do jednotlivých částí spadají.

Čtvrtá kapitola seznamuje s potřebou teoretické znalosti pojmu kultura, kulturní dimenze a interkulturní vzdělávání. Má vyzývat čtenáře k zamyšlení se nad složitostí a úskalími multikulturní spolupráce.

Poslední kapitola se zabývá převedením teoretických znalostí do praxe a ukazuje, jak by mohl nástin návrhu vzdělávacího projektu vypadat.

Tato práce by mohla být příručkou pro sociální nebo humanitární pracovníky, kteří se chtějí nějakým způsobem realizovat ve spolupráci s kolegy z Ukrajiny. Nemusí to však být pouze pro tuto cílovou skupinu, myslím si, že obecná teorie je aplikovatelná pro různé další země a kooperaci s nimi.

To, co mě překvapilo byl fakt, že v České republice neexistuje česky psaná literatura věnující se problematice mezinárodní sociální práce. Časopis Sociální práce/Sociálna práca sice věnoval dvě ze svých čísel rozvojové pomoci a chudobě, toto téma je ale opomíjeno. Mohu jen doufat, že moje bakalářská práce přispěje k většímu povědomí o dané problematice a bude impulzem pro větší aktivitu v překladu zahraničních autorů do češtiny.

Seznam zdrojů a literatury

Bartoňková, H., Šimek, D. (2002). *Andragogika: studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Bendová, K. (2012). *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Beneš, M. (2003). *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia.

Bělohávek F., Košťan, P., Šuleř, O. (2006) *Management*. Brno: Computer Press.

Buryánek, J., Kamenická, V. (2002). Interkulturní vzdělávání. Člověk v tísní, o.p.s. v rámci projektu Varianty.

Cox, D., Pawar, M. (2006). *International social work. Issues, Strategies, and Programs*. Thousand oaks: Sage Publications, Inc.

ČRA (2009): Česká rozvojová agentura [online]. Dostupné 18. 3. 2013 z <http://www.czda.cz/cra/dotace.htm>.

Danihelková, E. *Materiály předmětu Ekonomie neziskových organizací*. Caritas-VOŠs.

Danihelková, E. *Materiály předmětu Fundraising*, Caritas VOŠs.

Dolanský, V. (1996). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.

Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. (2009). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.

Fiala, P., Kantor T. (2004). *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. Praha: Professional Publishing.

Healy M., L. (2001). *International social work. Professional Action in an Interdependent World*. New York: Oxford University Press.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Jelínek, P., Hlavičková, Z. (2006). *Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*. Praha: Ústav mezinárodních vztahů pro Ministerstvo zahraničních věcí České republiky.

Keller, J. (2004). *Úvod do sociologie*. Praha: Sociologické nakladatelství.

Kocianová, R. (2004). *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia.

Marek, D., Kantor, T. (2009). *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister.

Maaytová, A. (nedatováno). *Projektový management*. Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti.

Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada.

Palán, Z. (nedatováno). Kolbův cyklus učení. [online]. Dostupné 14. 3. 2013 z <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/kolbuv-cyklus-uceni>.

Pokorná, G. (2008). *Projekty - jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Princová, K. *Materiály předmětu Humanitární práce*. Caritas-VOŠs.

Princová, K. *Materiály předmětu Metody mezinárodní sociální práce*. Caritas-VOŠs.

Průcha, J. (2001). *Multikulturní výchova*. Praha: ISV nakladatelství.

Průcha, J., Veteška, J. (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.

Rada Evropy a Evropská komise (2000a). *Interkulturní učení T-Kit*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT.

Rada Evropy a Evropská komise (2000b). *Řízení projektů T-kit*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT.

Rada Evropy a Evropská komise (2002). *Základy školení T-kit*. Praha: Národní institut dětí a mládeže MŠMT.

Rosenau, M. D. (2003). *Řízení projektů: příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení*. Brno: Computer Press.

Skovajsa, M. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál.

Sociální práce a rozvojová pomoc. Sociální práce/Sociálna práca (2009), č. 4.

Svozilová, A. (2006). *Projektový management*. Praha: Grada.

Vaculík, M. (2012). *Projektový a dotační management*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.

Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů. Zákon č. 151/2010 Sb. v účinném znění ke dni 21. 4. 2010.

Seznam příloh

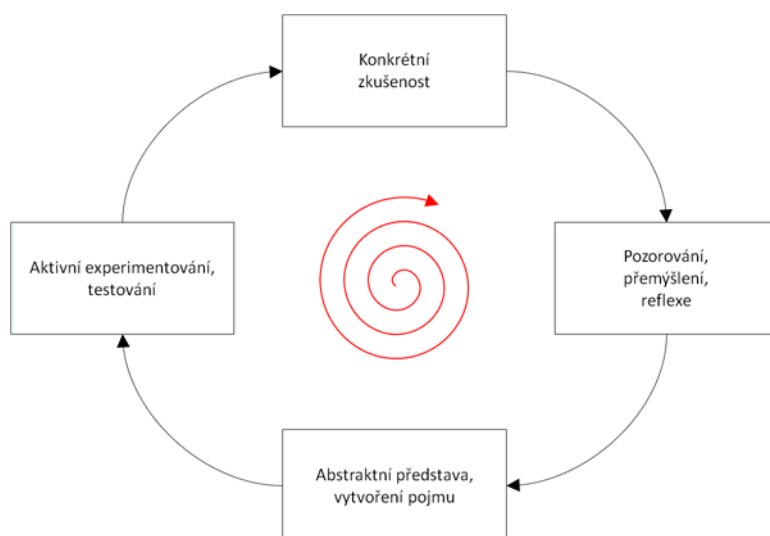
Příloha č. 1: Kolbův cyklus učení

Příloha č. 2: Ganttův diagram

Příloha č. 3: Work breakdown structure

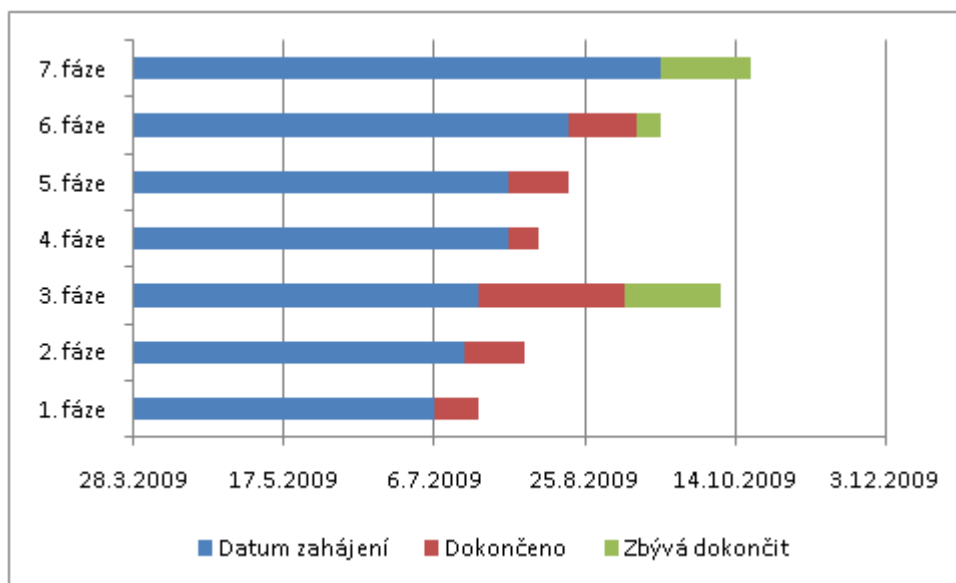
Příloha č. 4: ABC analýza

Příloha č. 1



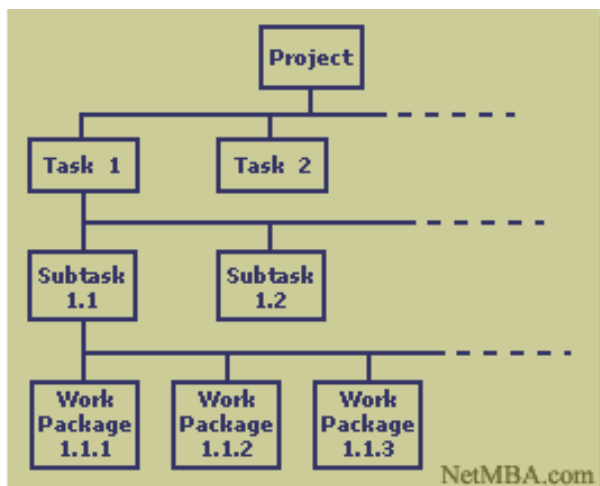
Převzato z: <https://managementmania.com/cs/kolbu-cyklus-uceni>

Příloha č. 2



Převzato z <http://lorenc.info/3MA381/graf-ganttuv-diagram.htm>

Příloha č. 3



Převzato z <http://www.netmba.com/operations/project/wbs>

Příloha č. 4

Hodnota činností		
65%	20%	15%
A - velmi důležité úkoly	B - důležité úkoly	C - drobné úkoly rutinní
15%	20%	65%
Skutečná časová náročnost		

Převzato z Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, str. 452