

УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА  
НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

# Управление на проекти



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР  
за Централна и Източна Европа



УКРЕПВАНЕ УМЕНИЯТА НА НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИТЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ

## Управление на проекти

Автор:

**ЕРМИРА ЛУБАНИ**

Редактори:

**ИЛДИКО СИМОН И ЧЕРАСЕЛА СТАНКО**



РЕГИОНАЛНИЯТ ЕКОЛОГИЧЕН ЦЕНТЪР  
*за Централна и Източна Европа*

### **Какво е РЕЦ**

Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ) е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчаване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчаване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Сърбия и Черна Гора.

Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.

Авторски права

© 2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа  
Нито една част от тази публикация може да бъде продавана или възпроизвеждана без  
писменото позволение на РЕЦ  
ISBN:963 9424 66 8

Издател:

© 2002 Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа

Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Hungary  
Tel:(36-26)504-000,Fax:(36-26)311-294,  
E-mail:info@rec.org,Web site: <www.rec.org>

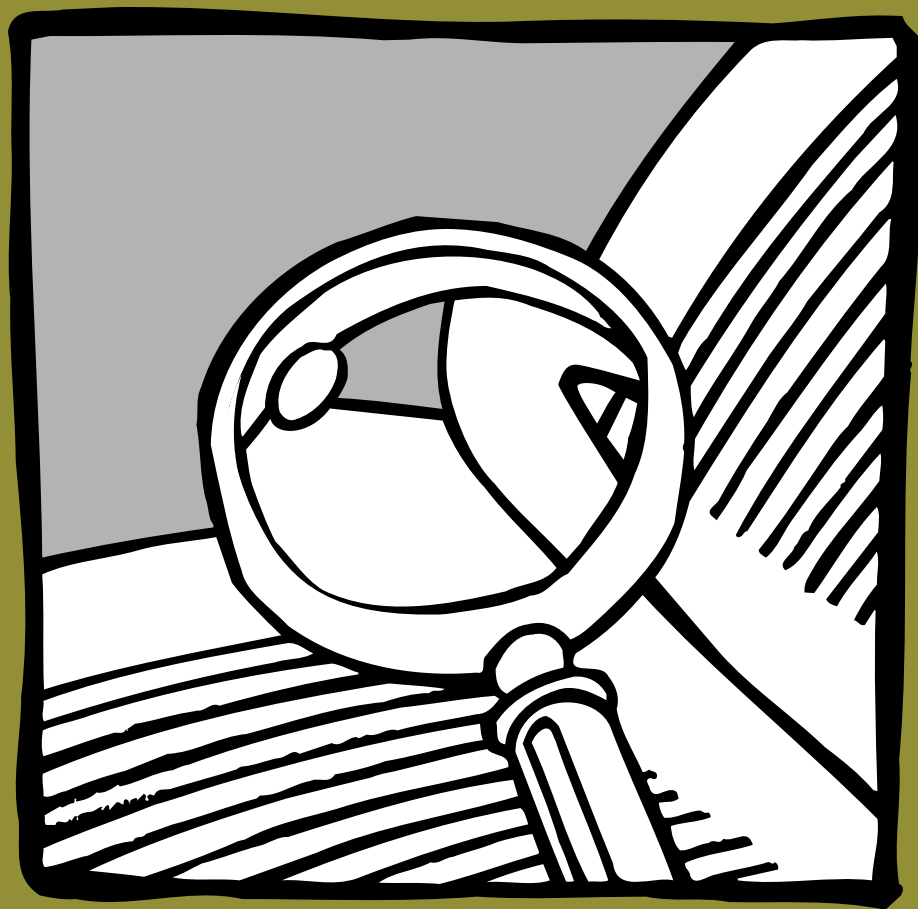
Дизайн: Силвия Магиар и Ласло Фалвай  
Илюстрации: Ласло Фалвай

Печат: ТипоНова, Унгария

Тази и всички останали публикации на РЕЦ са отпечатани на рециклирана хартия

<b>Тематичен материал</b>	<b>5</b>
Общ преглед	7
Обучение по управление на проекти	9
<b>Сборник с упражнения за обучение</b>	<b>23</b>
Упр. 1: На лов за боклуци	25
Упр. 2: Двусмислени инструкции	27
Упр. 3: Роботи	28
<b>Примерна програма за семинар</b>	<b>29</b>





## Тематичен материал



## Общ преглед

### Въведение

Управлението на проект може да изглежда като трудна задача, която изисква много умения, знания и практика.

Всеки един от нас обаче е ръководител на проекти в ежедневието. Ето някои примера за всекидневни проекти, които изпълняваме всеки ден:

- пазаруване;
- чистене на апартамента;
- подготовка за изпит;
- планиране на ваканция; и
- разпределение на месечна заплата.

Един по-задълбочен поглед върху тези дейности показва, че те всички са “проекти”, които се управляват от един мениджър. Тези макар рутинни задачи имат някои общи елементи.

### Какво е проект?

Проектът е:

- конкретна, практическа, целенасочена работа;
- насочен към разрешаването на относително сложен проблем или въпрос;
- дейност с определени цели и очаквани резултати;
- работа, ограничена от време, финанси, както и от технически и човешки ресурси; и
- предварително планирана и оценена накрая дейност.

Включват ли горепосочените примери тези елементи?

Също може да добавим, че обикновено проектът е еднократна дейност, която не се повтаря периодично.

В допълнение можем да кажем, че “проектът” е най-малък от 3те П-та: “Ппп”. Средното “П” означава програма, която е най-големият, най-дългият и най-сложен план, но е най-малко целенасочен. “Най-голямота П” означава “политика”, което е основно, обширно понятие, определящо рамката на повечето дейности, които извършваме.

### Какво е управление?

Няколко интересни дефиниции могат да отговорят на въпроса:

- **У-прав-ле-ни-е** 1). Действието, начинът или методът на управляване, наблюдение или контрол. 2) Човекът или хората, които управляват бизнесразвитието, организациите и институциите (Речник на американското наследство).
- Действията — планиране, организиране и мобилизиране на хората и ресурсите за дадените цели.
- Процес, предприет от един или повече хора-да съгласуват действията на другите, да постигнат резултати, непостижими от един човек, ако работи сам.
- Не е нищо повече от относително просто упражнение, което ни помага да установим факторите, водещи до успех на операцията.

### Да обобщим какво е управление на проект

Очевидно — комбинация от двете понятия: "проектът" определя целите, очакваните резултати и ресурсите — човешки, финансови и други. Постигането на целите, следването на фазите на проекта и организирането на задачите е в рамките на управлението.

Защо е толкова важно? От значение е да знаем, че "нищо не се прави просто за правенето". Имаме една основна цел, една политика (начин на живот, път, който води към целите, благородни цели), няколко програми и дори повече от един проект. Управлението на проект е не само средство, комплекс от методи и похвати, които спомагат за успешно постигане на целите и задачите.

Фигура 1 показва примера с "чистенето на апартамента", за да видим колко добре отговаря на дефиницията на проект.

След като показахме, че "управлението на проект" не е толкова сложно и че всеки може да се справи, възниква един въпрос: "Трябва ли да учим на това?"

Можем да отговорим с помощта на следните примери:

- Всеки може да играе футбол, но играта в отбор и отбелязването на голове изисква упражнение, тактика и добър треньор.

ФИГУРА 1

### Проект за почистване на апартамент

#### ЕЛЕМЕНТИ НА ДЕФИНИЦИЯТА:

#### ПРОВЕРКА:

конкретна, практическа, целяща резултат работа	Да, много практична и за повечето от нас изискуваща голямо усилие...
насочен към разрешението на относително сложен проблем или въпрос	В случаите на почистването на детската стая е определено сложен въпрос...
дейност с определени цели и очаквани резултати	Да, апартаментът трябва да бъде чист.
работо, ограничена от време, финанси, както и от технически и човешки ресурси	Да, никой не обича да си губи времето в чистене, прахосмукачката е добър "технически ресурс", а освен това човекът прави почистването с нея да стане по-бързо.
предварително планирана и оценена накрая дейност	Да, много рядко възниква спонтанно и остава незабелязана
еднократна, неповтаряща се дейност	Всяко почистване на стая може да се опише като отделно "неповтарящо се" усилие, различно от последното, което сме извършили преди три месеца.
трите П-та — проектът е част от програмата, програмата е част от политиката...	Как се е провело чистенето? Колко често? Какво всъщност означава "да си почистиш стаята"? Това е вече "програмно ниво". Вашият начин на живот вече управлява основното ниво "политика", което определя значенията на "програмите и проектите".
средство или цел?	"Почистването на стаята" е много добър пример, когато постигнем целта.

- Чистенето на апартамент не е толкова просто — то е нещо повече от метене.
- Пазаруването изисква да се отдели време, а можем да похарчим огромни суми за непотребни и некачествени неща...
- ...разпределението на месечната заплата... е цяло изкуство.

Разбира се това ръководство не е за “пазаруване” или “домашни помощници”, а за членове на НПО (неправителствени организации), които управляват проекти. След като същността на проекта вече е ясна, бихме искали да изясним и някои от практическите аспекти, методи и средства, които ще помогнат много на ръководителите на проекти.

## Цели на това ръководство

Това ръководство предлага информация и дейности, които ще помогнат на тръонера да:

- се запознае със същността на управлението на проекти;
- подобри уменията на участниците да планират, изпълняват и оценяват проекти;
- предложи практически опит в разработването на стратегии, избиране на механизми и придобиване на необходимите умения за успешно изпълняване на проекти; и
- осигури технически умения, необходими за планирането.

## Умения за изграждане

След успешно завършване на обучение върху това ръководство, участниците ще могат да правят критически анализи на екологичните нужди, резултатите от възможни проекти и капацитета на тяхната организация. Също така ще научат за различни начини за повишаване на своите лични способности да управляват проекти.

## Съдържание на ръководството

Това ръководство минава през различните нива на анализиране, планиране, изпълнение, оценка и отчетине на проекти. То съдържа дефиниции, обяснения и дейности, предназначени за усъвършенстване на теорията и практиката на управление на екологични проекти.

## Провеждане на обучението

Това ръководство трябва да се използва заедно с дейностите, представени в сборника с упражнения. Повечето от главите в това ръководство могат да се използват като лекции или учебник за участниците по време на обучителните сесии. Ние предлагаме на треньора да ги приложи към различните лекции и времевата рамка на обучението.

## Обучение за ръководители на проекти

### Управление на проект

#### Цикълът на проект

Ние ще обобщим най-важните нива от цикъла на проект-от планирането на проекта до крайната оценка.

Умението да ръководиш проект е от изключително значение. Повечето граждански организации постоянно работят и “живеят” от проекти, които протичат паралелно, последователно или се застъпват. Идеи за нов проект могат да възникнат при приключване на друг, който се продължава спираловидно. Цикълът на проект проследява отделните проекти и всички техни елементи. Елементите на цикъла на проект са показани вясно.

### Анализ на нуждите

Всеки проект започва с идея. Преди да се разработи идеята, ръководителят на проекта и екипът трябва да направят проверка дали проектът е изпълним в действителност. Два основни елемента трябва да се вземат под внимание – нуждите и околната среда.

**Оценката на нуждите** е основана на принципа, че проектът не е просто “работене заради работата”, а има конкретна цел. Фигура 2 показва елементите на оценка на нуждите, които са свързани с общата ситуация в обществото.

Важно е да запомните, че има два вида проекти:

#### Нива на цикъла на проекта

- Анализ на нуждите;
- Цели и задачи;
- План на дейностите;
- Изпълнение;
- Оценка;
- Следващи дейности.

- **реактивен** – което има за цел разрешаването на съществуващ проблем; и
- **проактивен** – което има за цел да предотврати възникването на бъдещи проблеми.

На това ниво трябва да отговорим на следните въпроси:

- Кои са нашите последователи/членове на целевата група?
- Има ли нужда от този проект? Ще въздейства ли наистина на нуждите на общността?
- Съгласна ли е общността, че има проблем? Искат ли общността проекта? Какво ще бъде тяхното решение?
- Какво искате да промените с проекта?

Тази оценка на нуждите ще предизвика вашите идеи; ще повиши вашата способност да намерите възможно решение на проблема или ще ви накара да преразгледате своята логика. **Оценката на околната среда** ще ви помогне да видите различните нива на заобикалящата ви действителност, които влияят на управлението и успеха на проекта.

Има три основни нива на оценка: организацията, микросреда и макросреда.

ФИГУРА 2

### Анализ на нуждите



**Нашата собствена организация — имаме ли възможностите и желанието?**

- Човешки, финансови и технически ресурси;
- Вземане на решения (кой и как);
- Организационна култура;
- Други проекти;
- Стратегия, съвместимост с мисията на организацията.

**Микросреда — готов ли е нашият “квартал” да бъде директно въввлечен?**

- Средства (възможни донори и клиенти);
- Контакти;
- Социално-културна среда;
- Информация.

**Макросреда — какви са по-големите съображения?**

- Социални;
- Политически;
- Икономически;
- Правни.

**Задачите трябва да бъдат:**

- Специфични;
- Измерими;
- Постижими;
- Реалистични; и
- Обвързани във времето.

**Проектопланиране****Определяне на целта**

От анализат на нуждите знаем защо е важен проектът. Сега е време да определим за какво е проектът, какво ще постигне проектът и защо съществува. Накратко каква е целта на проекта?

Целта може да се изрази с фраза, дълга едно изречение, описващо представата за възможното бъдеще, за което ще работите. В целта не трябва да споменавате точни дати и дейности. Тя не трябва да се променя по време на проекта, тъй като промяната на целта ще измени целия проект.

**Определяне на задачите**

Идеите за проекти най-често произтичат от нуждите, липсата на ресурси или съществуващи проблеми, без да се уточняват подробностите. В началото ние трябва да разпределим задачите, като ги подчиним на главната цел.

Задачите произлизат от целите като фрази от едно изречение, ясно представящи ключовите стъпки, които трябва да се изпълнят до края на проекта. За да осъществите всяка една задача, трябва да изпълните серия от свързани дейности. Колкото по-малък е броят на задачите, толкова по-лесно ще се справите с дейностите.

Една задача, която е специфична, измерима, постижима, реалистична и обвързана във времето (виж на предишната страница), може да бъде разбита на конкретни цели и дейности. Колкото по-абстрактна е задачата, толкова по-трудно ще се измери нейното изпълнение. Ръководителят на проекта трябва да обсъди задачите със своите екипи, целеви групи, партньори и колежи. Задачите трябва да са разбираеми и приемливи за тези, които ще помагат за тяхното изпълнение.

В допълнение, важно е да изясним някои въпроси относно **индикаторите**. Индикаторите описват обективно измерими условия, които могат да бъдат проследени и предоставят основа за измерване на изпълнението и оценка на проектите. Те са параметри за промяна или

результати, показващи изпълнението и оценяването на проектите. Индикаторите помагат ясно да покажете на другите какво възнамерявате да постигнете с проекта.

Относително лесно е да определите индикаторите за количествено измерими задачи. Например лесно е да определите дали 25 копия от писмо са били изпратени. Задачи, на които трябва да определите качеството, са по-трудни. Например трудно е да определите дали писмото е било добре написано.

Някои писма трябва да бъдат предварително съгласувани с донорите и целевата група, за да можете да обедините очакванията за дейностите на проекта и резултатите.

### Анализ на ситуацията

На този етап най-важните въпроси са дали структурата на организацията трябва да се променя за изпълнението на проекта и какво трябва да се разшири.

Също трябва да се направи първоначален анализ на ресурсите. Най-лесната форма е ССВЗ – кратко описание на силите, слабостите, възможностите и заплахите, които ще покажат очакваните позитивни и негативни страни на проекта.

.....  
**Стратегията описва начина, по който ще бъдат постигнати целите.**  
 .....

### Стратегия и методология

Стратегията дава кратко описание на основните стъпки, които трябва да се предприемат при плановете за управление, за да се постигне целта и да определите задачите. Изборът на една или повече стратегии трябва да се направи, след като се определи каква е целта.

Определянето на стратегията включва:

- списък с различни възможни стратегии; и
- определяне на това дали целевата група ще разбере предложения процес.

**Методологията** е процес, чрез който екипът подхожда към целите на проекта. Тя може да има различни форми, но винаги трябва да бъде последователна и осигурява постигането на резултатите във времевите рамки.

Избраната методология трябва да отразява напълно **същността** на проекта, както и **мисията на организацията**. Например повечето екологични организации няма да приемат методология да убиват хищници, за да спасят по-слабите видове.

Работните методи-това е начинът, по който ще извършим действията, за да постигнем конкретните цели и стъпки. Много е важно това, че другите хора или партньорите трябва да разберат методологията и стратегията на проекта.

### Установяване на параметри и рамки (за време, пари, ресурси)

Както казахме по-горе, проектът има **ограничения за време**. С обикновения подход за определяне на краен срок може да се допуснат непредвидени затруднения. Крайният срок трябва да бъде съгласуван с членовете на екипа, отговорни за задачите. Умният ръководител на проект винаги има “тайни крайни срокове”, като всъщност се надява на най-доброто, но очаква най-лошото...

Схемата на бюджета показва **фиксиран актив и разходи за персонала**, както и **преки разходи по проекта**. Както с крайните срокове, ние трябва да направим най-добрия план за “идеални финансови условия” и в същото време и сценарий за минимален бюджет, който все пак да стигне за осъществяване на проекта. Схемата на бюджета също трябва да включва и писане на писма, с които да привлечем бъдещи спонсори.

### Определяне на методите на вземане на решения, задачите, ролите, отговорностите

Въпреки че финансирането е необходима част от проекта, то екипът и връзките са много по-важни за цялостния успех. Отдадеността на хората, тяхната работа и умения определят съдбата на проекта. От голяма важност е очакванията и отговорностите да се

обсъдят и разпределят предварително, защото неопределените очаквания могат да причинят неразбиране, конфликти в екипа и проблеми, които могат да забавят или провалят проекта. Описанията на работата, договорените съгласувания и методите за качествен контрол са от голямо значение.

Ръководителят на проекта е “първият сред равни”, който определя функциите и ролите на всеки един от членовете на екипа. Важно е да обсъдите как ще се споделя информацията: дори обикновени средства като имейл могат да причинят проблем, ако въпросите “кой, кога, какво и как” не са добре изяснени.

### Планиране

За ръководителя е неефективно да работи без план. Фигура 3 дава пример за много начини как ефективно планиране може да подобри качеството на проекта. Фигура 4 показва как планирането води до специфични въпроси.

Главната отговорност за планирането е на ръководителя на проекта. Всъщност някои ръководители гледат на планирането като на първостепенна задача и оставят на втори план организацията и наблюдението на дейностите.

Два от най-важните въпроси, на които ръководителите трябва да отговорят, са: Какво трябва да бъде свършено? и Как?

Планирането изисква ръководителят да вземе решения за важни елементи от проекта като задачи, действия, ресурси и изпълнение.

Как ръководителят започва планирането? Много професионалисти мислят, че задаването на подходящи въпроси може да разреши много практически въпроси. Фигура 4 съдържа голям списък с въпроси относно задачите, действията, ресурсите и изпълнението на проекта, които ръководителят трябва да зададе.

### Изпълнение на проекта

Изпълнението на проекта е осъществяване на плана на практика. Ако се върнем към аналогията с почистването, то е, когато ние физически перем грехите, бършем пода и забърсваме праха.

Предимствата на истинското управление на проект са:

- придържане към задачите на проекта;
- документиране на проекта;
- събиране и споделяне на информация;
- координиране и организиране;

#### ФИГУРА 3

### Защо планиране?

- Планирането позволява на организацията повече да променя бъдещето, отколкото да го приема.
- Чрез плана организацията се настройва за работа.
- Планирането осигурява управление със схема на проекта.
- С плана вие може да предвидите необходимите ресурси за проекта.
- Планирането дава възможност за различните нива на организацията да координират своите действия и да споделят мнения.
- Планирането позволява на управителите да се съсредоточат практически върху задачите.
- Членовете на екипа, които са включени в планирането, ще работят, като мислят повече за целта.

ФИГУРА 4

## Въпроси, свързани с управление на планирането

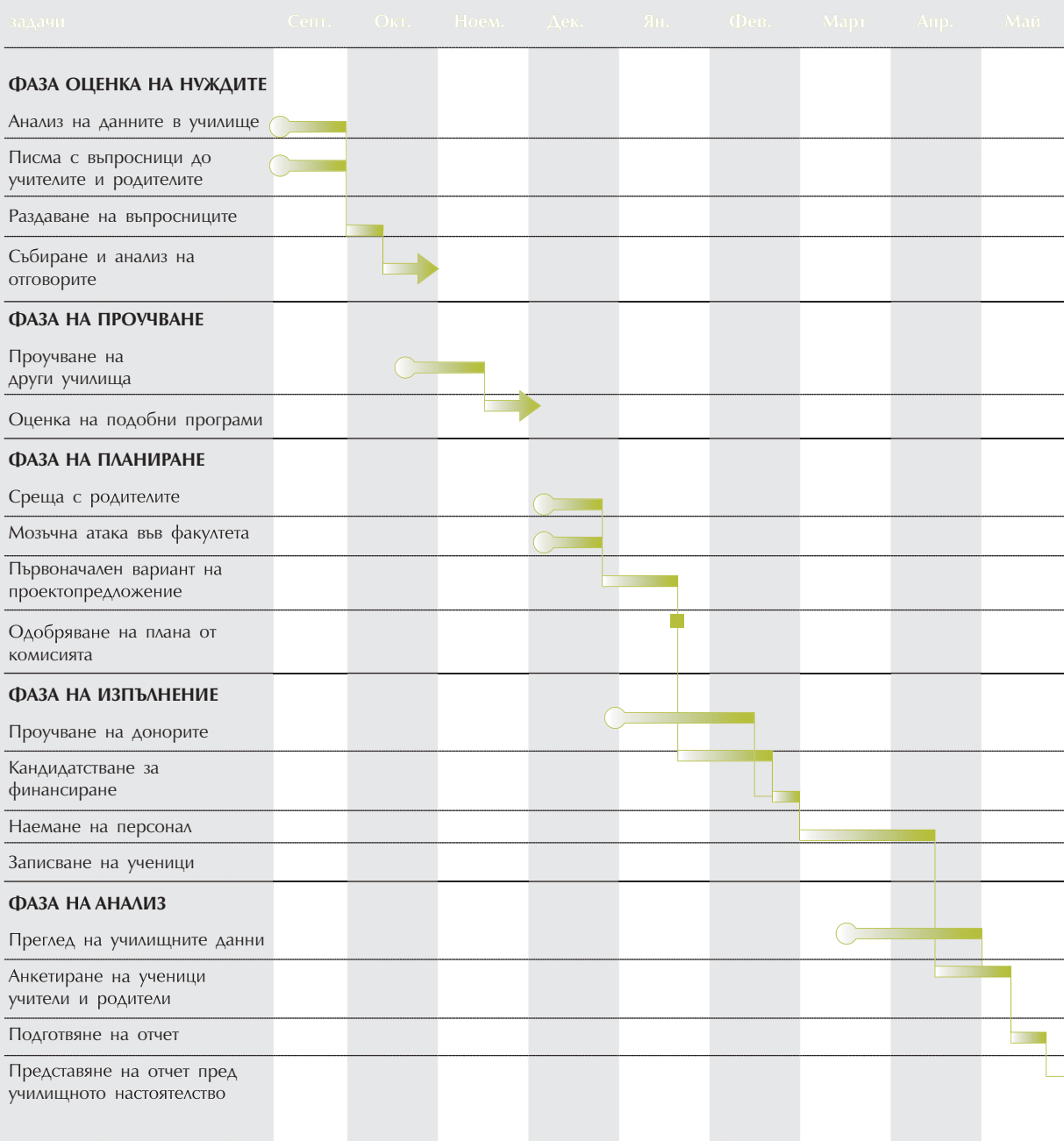
### ЕЛЕМЕНТИ НА ПЛАНИРАНЕ

### КЛЮЧОВИ РЕШЕНИЯ

	Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Какви задачи ще бъдат поставени?</li> <li>■ Какво е значението на всяка задача?</li> <li>■ Как са свързани задачите?</li> <li>■ Как може да бъде постигната всяка задача?</li> <li>■ Как може да се измери всяка задача?</li> <li>■ Кой (лице или организация) ще е отговорен за задачите?</li> </ul>
Много важно е задаването на подходящия въпрос за всеки от елементите на плана.	Действия	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Какви важни действия трябва да се извършат за успешното изпълнение на задачите?</li> <li>■ Каква информация ви трябва за всяко действие?</li> <li>■ Кое лице или организация отговаря за това действие?</li> <li>■ Какви са подходящите методи за предвиждане на следващата позиция на всяко действие?</li> </ul>
	Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Какви ресурси трябва да са включени в плана?</li> <li>■ С какво са свързани различните ресурси?</li> <li>■ Каква част от бюджета трябва да се използва?</li> <li>■ Кое лице или организация ще са отговорни за подготовката на бюджета?</li> </ul>
	Изпълнение	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Има ли организацията необходимата власт, за да изпълни плана?</li> <li>■ Какви политически позиции са необходими, за да се изпълни целият план?</li> <li>■ Кои лица или организации ще са засегнати от политическите становища?</li> <li>■ До каква степен политическите становища са разбираеми, гъвкави, реалистични и ясно написани?</li> </ul>

ФИГУРА 5

## Времева схема на фазите на проекта



- вземане на решения;
- наблюдение и оценка;
- поддържане на контакти с партньорите;
- разпределяне на отговорностите;
- изграждане на екип; управление на човешките ресурси; и
- каквото друго може да възникне...

За да се справите с всичките тези задачи, трябва да имате умения да ръководите и да сте всеотдайни. Въпреки че известен цитат гласи: "Само глупците контролират реда на нещата, гениите управляват хаоса", в действителност придържането на нещата под контрол изисква доста повече талант, особено когато повече хора са включени и информацията трябва да се споделя.

Сега ще разгледаме някои полезни неща, които ще ни помагат да държим нещата под контрол.

### Гантчарт

Гантчартът е разработен като средство за ръководителя, което показва връзката между проектните дейности. Фигури 5 и 6 показват два вида гантчарт. И двете показват:

- същността на Гантчарт;
- как може сложни проектни задачи да бъдат визуализирани; и
- как добрият ръководител на проекти прави чарта колкото се може по-прост, за да избегне ненужните детайли.

В много случаи проста таблица, като тази на Фигура 7, може да бъде полезна. Често дейностите са свързани помежду си. Фигура 8 показва разпределение на времето в таблица. Това е практическо средство, което дава възможност на управителите да проследяват поредица от дейности, които могат да бъдат свързани и може да е изисква екипът на проекта да отдели време. Когато същият човек или екип се занимават с два различни проекта, управителят трябва да разпредели дейностите.

На чарта можем да видим:

- работният план във времева рамка;
- дати на действията;
- датите на "даване" и "взимане" и
- работният план нагледно.

Важно е да изберете подходяща дата за започване и завършване на всяка от планираните дейности. Направете пълна програма/времева таблица за вас, дори ако аудиторията трябва да види само част от нея. Опитайте се да не слагате много дейности в един период от време, защото и наблюдението, и разходите могат да ви дойдат в повече.

Също трябва да бъде направен добър работен план, свързан с условията на бюджета. Ръководителят може да избере вида бюджет, който най-добре пасва на нуждите на организацията.

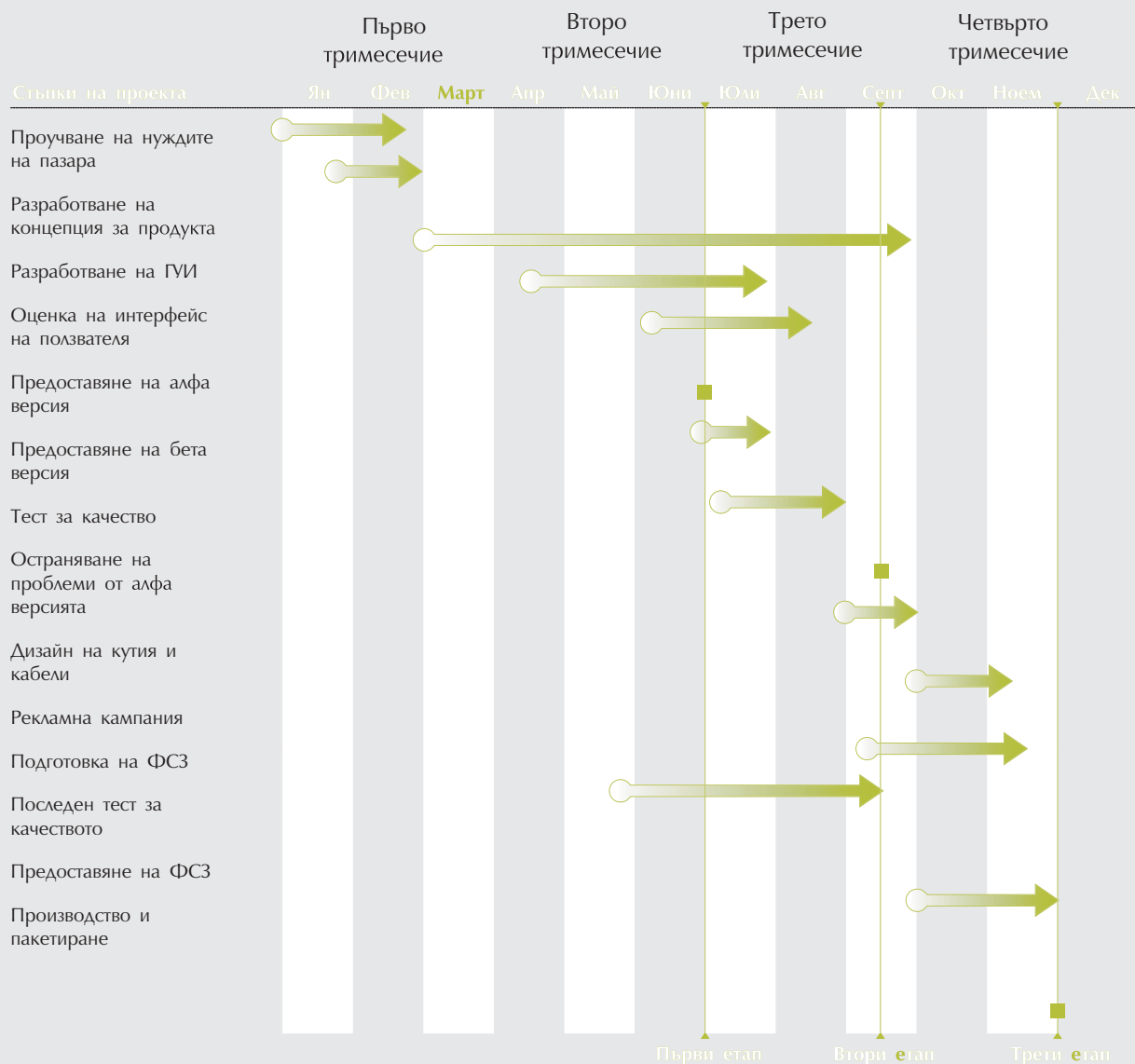
Целта, задачите и плановете на проекта не са взаимно изключващи се елементи от управлението. Те са вътрешно зависими и неразделими.

### Логическа рамка

Най-общо казано, работната матрица на логическата рамка или "лограмката" е план на проекта и средство за управление на проекта. Като определяме задачите на проекта в

ФИГУРА 6

## График на проекта



йерархия и критичните предпоставки и рискове, които биха могли да повлияят на неговото изпълнение, чрез логическата рамка ние можем да проверим вътрешната логика на плана на проекта. Индикаторите и средствата за проверяване на проекта напомнят на авторите на проекти за наблюдение и оценка на проекта от самото му начало.

Логическата рамка спомага за изграждането на цялостната логика на проекта. Тя спомага за определяне на операционните цели, задачи и дейности на проектите и подсказва на ръководителя как да подобри предпоставките. Още повече тя спомага за разбирането на взаимодействието между елементите, като ги поставя в логическа последователност. В допълнение тя свързва планирането с изпълнението само по себе си, като подпомага развитието на измеримите индикатори.

ФИГУРА 7

**Таблица за наблюдение на проекта**

Какво ще бъде направено?	Кой ще го направи?	Къде?	Кога?	Резултати	Индикатори	Бюджет

ФИГУРА 8

**Временен график на дейностите**

Ден	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Дейност А	█	█												
Дейност Б		█	█	█										
Дейност В	█	█	█	█										
Дейност Г					█	█	█	█						
Дейност Д										█	█	█	█	█
Дейност Е													█	█

На практика методът на логическата рамка се състои от матрица, където трябва да се подредят всички елементи и логическите изводи се намират в клетките на матрицата, разположени в левия долен край.

Матрицата на логическата рамка, показана на Фигура 9, е добро средство за по-малките проекти на НПО и както Европейският съюз използва все по-често логически рамки, определено е полезно да я разучите. За съжаление детайлното описание ще е около 60 страници. Повече подробности може да намерите в следния уебсайт: <[europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/pcm.htm)>

**Управление на ресурсите**

Едно от най-важните неща за ръководителя е да получи ресурсите, необходими за работа. Ресурсите могат да бъдат финансови, материални, технически или човешки.

**Финансови ресурси**

Какво е правене на бюджет? Уебстърския речник дава много дефиниции, от които “сума пари, необходими за, изисквани за, определени за дадена цел”, е най-подходящата за случая. Правенето на бюджет не е нищо ново. То не е нищо повече от стойността на това, което имате, или ще имате и за какво възнамерявате да го похарчите.

### Защо бюджет?

Както вече казахме, бюджетът дава ясна информация за финансовите ресурси, необходими за плана на проекта. Преди всичко тази информация се изисква от донора, за да одобри проекта. Договорът между донора и изпълняващата организация, показващ дейностите, обявени в проектопредложението, ще се изпълни от екипа на проекта за даден период от време и за дадена сума.

Омределянето и ни двете е в интерес както на донора, така и на проекта, за да се подпише този договор възможно най-бързо. Колкото по-бързо се определят дейностите и реалните суми в бюджета, толкова по-скоро ще се подпише договорът.

Бюджетът играе важна роля в целия процес на управление. С малък бюджет е много вероятно да си създадете сериозни проблеми по време на етапа на изпълнение. За да разработим бюджет, трябва да предвидим какви ресурси изисква проектът, изискваното количество за всяко нещо, от което ще се нуждаем, и колко струва — като включим и потенциалния ефект от инфлация. От голямо значение е да направим специален бюджет за всяка дейност, за да се проследят по-лесно разходите, когато възникнат.

### Управление на човешки ресурси

Управлението на хора е най-предизвикателният и труден аспект от работата на ръководителя. Всеки човек е уникален, и докато теориите на мотивацията могат да предсказват победението на повечето хора през повечето време, те са безполезни да предскажат какво ще направят хората в специални ситуации. Изкуството на управлението е да знаете предел на теорията и когато е необходимо, да правите предвиждания.

Управлението на човешки ресурси може да бъде дефинирано като процеса на вземане на работа точният брой хора на правилното място в правилното време. Счита се за процес на реализиране на задачите на проекта намиране, запазване, разработване и използване на човешките ресурси в самата организация. Намирането на умели, талантиливи и мотивирани хора е важна част от управлението на човешките ресурси.

ФИГУРА 9

### Матрица на логическата рамка

	Вътрешна логика	Обективно проверими индикатори	Средства за проверка на индикаторите	Предпоставки/рискове
Основна цел				
Задачи				
Резултати				
Дейности		Средства	Цена	

**Предварителни условия**

## ФИГУРА 10

## Характерна черта на управлението: Успяващите ръководители срещу Ефективните ръководители

Различават ли се успяващите ръководители от ефективните? Повечето експерти мислят, че има важни разлики. Те определят успяващите ръководители като тези, които се движат бързо в йерархия.

А ефективните ръководители са тези, които постигат качество и количество на работата на високо ниво,

като същевременно създават високи нива на ангажираност и задоволство от работата за своя персонал.

Разликата? Ефективните ръководители (тези, които си вършат работата) отделят повече време на комуникация и управление на човешки ресурси.

Чрез наблюдение и обучение управителите могат да определят какви умения притежават хората в организацията. Когато уменията не са достатъчни, управителите могат да направят обучение, за да бъдат придобити нужните умения. Фигура 10 представя интересната разлика между ефикасните и успяващите управители.

На базата на тази информация може да се разработи активна програма, включваща семинар, обучение и подготовка на екипа на проекта за сегашна и бъдеща работа.

### Планиране и импровизация

Ако са достигнали до същността на изпълнението на проект, ръководителите ще могат да правят добри планове, чартове и наблюдения; екипът на проекта ще работи правилно и всички ще са щастливи. Въпреки това мениджърът трябва да е нащрек и за неприятности. Посрещането на критични ситуации с креативни решения е по-добре отколкото бързо или просто “замазване на положението”. Въпреки че някои хора се справят по-добре, със стреса от други, всеки може да подобри своите управленски умения в критични ситуации, като следва няколко основни насоки.

Комуникацията и обратната връзка са нещо съвсем нормално. Помнете, че в природата на хората е да се защитават, когато нещата се объркат. Също могат да използват за защита грешките на колегите си. Създаването на атмосфера, където целият екип ще се чувства добре и ще има доверие на работодателите си, е от голямо значение. Уверете се, че вашата организация е създавала такава атмосфера, където всеки може да говори свободно и честно. Когато възникне проблем, всеки от организацията ще е съсредоточен върху решаването му.

Общувайте с донорите. Ако възникне проблем с изпълнението на проекта и неговия успех, предупредете ги по-рано. Спонсориращата организация и хората са партньори, а не врагове.

### Закриване и оценка

Много организации неправилно мислят, че проектът завършва, когато последната планирана дейност се осъществи, но след това трябва да се направи пълна оценка, донорите да одобрят проекта и да се представи отчет.

Членовете на екипа по проекта рядко имат желание да доведат до успешен край проекта или да събират информация, или пишат финансови отчети. Това не е активна фаза, а е досаден период, но е също много важен. Може да е полезен за бъдещите проекти.

Оценките не се правят само в края на проекта. Добре е да направите:

- оценки на всяко важно събитие или фаза на проекта, това помага да коригирате и подгредите проекта;
- крайна оценка на целия проект; и
- оценка няколко месеца или година след проекта;

От разстояние успехът и научените неща могат да придобият нови аспекти за нов проект и за развитието на организацията.

### Отчитане

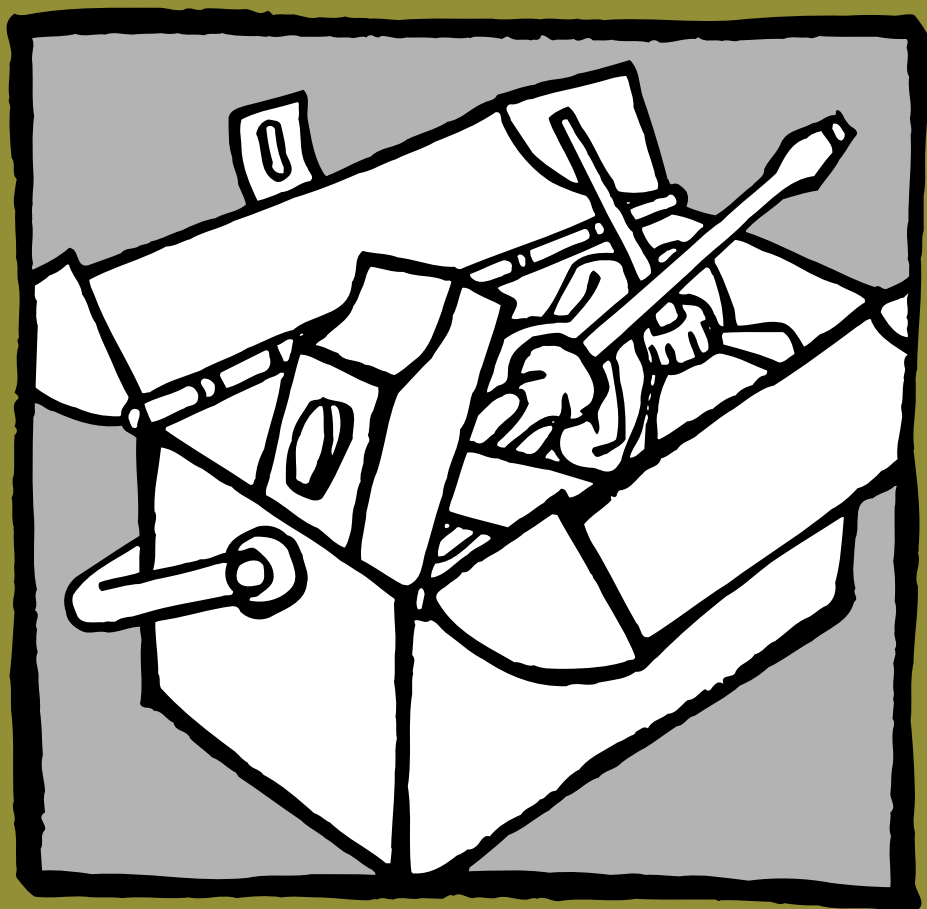
Резултатите от оценката могат да бъдат поместени в крайния доклад, който управителят на проекта трябва да представи на донорите. Отчетът има две части: описателна и финансова част. Описателната част трябва точно да предаде как е протекъл проектът. Придържайте се към това-текстът да е кратък и да е ориентиран, точно по въпроса, като се концентрирате върху това, което ще представлява интерес за общността и най-вече за донорите. В полето от страни можете да видите структурата на описателна част.

Финансовият отчет трябва точно и ясно да показва за какво са използвани средствата. Трябва да се представят всичките разходи, свързани с проекта. Това може да стане най-лесно, като сравните плана на бюджета с реалните разходи. Там, където са похарчени повече от 10%, трябва да дадете обосновка. Важно е да запомните, че финансовият доклад е свързан с описателната част.

### Частите на описателния отчет

- Въведение;
- Задачи и планирани дейности;
- Постигнати успехи, задачи и резултати;
- Трудности, проблеми, промени /защо са били необходими? Научени неща);
- Обратна информация от целевата група относно проекта;
- Следващи планове;
- Приложение: Копия или екземпляри от материали, разработени по време на проекта (плакати, брошури, научни доклади, вестници, публикации и др.).





## Сборник с упражнения



## Упражнение 1: На лов за боклуци

**Описание на упражнението:** да се запознаем всички

**Участници:** цялата група

**Продължителност:** 30 минути

### Процедура:

- 1 Обяснете на участниците, че ще участват в лов за боклуци. Обикновено ловът за боклуци включва обикаляне на домовете в квартала, в търсене на специални, често неизвестни предмети. В това упражнение участниците ще търсят другите в групата, които отговарят на специални изисквания.
- 2 Вземете Съкровищата от лова за боклуци от Фигура 11. Обяснете им, че трябва да попълнят, каквото могат, като имена и информация. Кажете им да не разчитат много на това, което знаят от други хора.
- 3 Съберете листовите и ги залепете на стената или ги обсъдете с групата.



ФИГУРА 11

### Съкровища от лова на боклуци

- Намерете някой, който обича да отглежда зеленчуци в градина.  
Какъв вид?
- Намерете двама човека, които искат да променят това, което правят.  
С какво искат да се занимават?
- Намерете поне двама човека, които работят по 10 часа на ден.  
Как се забавляват по време на тяхната работа?
- Намерете двама човека, които обичат техните братя или сестри.  
Как им го показват?
- Намерете човек, който се справя добре едновременно и в къщи, и в училище(работа). Как се чувства?
- Намерете двама човека, които са спечелили спор с тяхното дете (деца, родители) този месец. Как са го направили?
- Намерете двама човека, които се определят като креативни.  
Какво ги прави такива?
- Намерете някой, който се чувства потиснат от работата си.  
Как може да се справи?
- Намерете трима човека, които добре са се посмяли миналата седмица.  
Какво ги е накарало?

1

## Упражнение 2: Двусмислени инструкции

**Описание на упражнението:** Демонстриране на това как дори и най-простите инструкции могат да бъдат погрешно разбрани

**Материали:** Няколко листа хартия (най-подходящи са квадратни листове)

**Продължителност:** 5-10 минути

### Процедура:

- 1 Изберете четирима участници (или попитайте за желаещи) и ги помолете да застанат по средата на стаята с лице към групата.
- 2 Дайте на всеки от тях четири листа хартия.
- 3 Кажете на участниците, че по време на упражнението трябва да стоят със затворени очи и да следват инструкциите възможно най-точно, без да задават въпроси.
- 4 Инструктирайте ги да сгънат листовите по средата и да откъснат долния десен ъгъл. След това им кажете да сгънат хартията по средата и да откъснат горния десен ъгъл. Кажете им отново да сгънат хартията по средата и да откъснат най-долната лява част от листовите.
- 5 Инструктирайте ги да си отворят очите и да покажат на другите участници и публиката какво се е получило.

### Дискусия:

Кои неща от инструкциите могат да се разберат по друг начин? Как може да се избегне неяснотата в инструкциите? Как да окуражаваме хората да искат изясняване, когато не разбират нищо?

# 2

## Упражнение 3: Роботи

**Описание на упражнението:** Показване на трудностите в управляване на две неща едновременно

**Участници:** Групи от трима

**Продължителност:** 15 минути

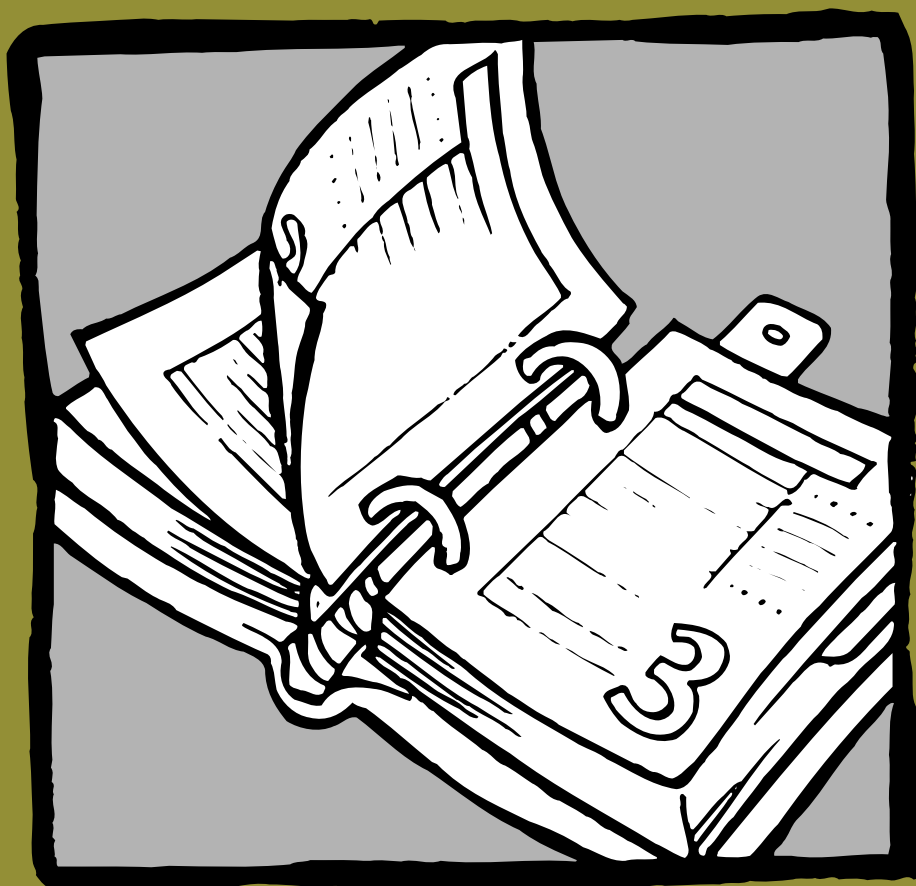
### Процедура:

- 1 Разделете участниците на групи по трима: двама роботи и още един робот, който ще ги контролира. Контролиращият движи робота надясно, като докосва дясното му рамо и наляво, като докосва лявото.
- 2 Започнете, като карате роботите да се движат в някаква посока.
- 3 Контролиращият не трябва да допуска роботите да се блъснат в предмети: маси, столове, стени.
- 4 След около 3 минути помолете контролиращия да си смени ролята с един от роботите. Повторете стъпките 2 и 3. След три минути отново направете смяна.

### Дискусия:

Как се чувствате, като се опитвате да контролирате два робота едновременно? Как се чувствате като робот?





## Примерна програма за семинар



## Как да се проведе обучението

Целта на тази примерна програма е да помогне да пригответе процеса на обучение по управление на проекти, като използвате различни части от това ръководство и сборника с упражнения. Истинската полза се състои в това да го използвате в комбинация с други дейности, като това се основава на вашите очаквания и опит с обучаемите и на времето, с което разполагате, за да проведете обучението. Освен това тематичният материал, примерната програма предлагат занимания с интерактивен елемент за процеса на обучение.

ФИГУРА 12

### Примерна програма за семинар

#### Част 1 — Въведение

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Въведение в обучението и запознаване на участниците	Упражнение 1: <b>На лов за боклуци</b>
Очаквания	Споделяне на очаквания	Дискусия
Дефиниции	Какво е проект? Какво е управление? Какво е управление на проект? Какво е цикъл на проект?	Дискусия/мозъчна атака
Преглед на дневния ред	Разясняване на плана на обучение и методите, свързани с очакванията на участниците	Лекция

#### Част 2 — Оценка на нуждите

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Попитайте участниците какви са според тях проблемите на околната среда в тяхната община	Дискусия
Оценка на нуждите	Запознайте участниците с трите нива на анализ на околната среда	Лекция
Дефиниране на цели и задачи	Дефинирайте цели, задачи и индикатори	Лекция

#### Част 3 — Анализ на ситуацията

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Въведение в SWOT анализа	Лекция
SWOT анализ	SWOT анализ в малки групи с пример НПО на участниците	Практическо упражнение
Заключение	Да се обсъдят предимствата и подзие от SWOT анализа	Дискусия

ФИГУРА 12

**Примерна програма за семинар** продължение

**Част 4 — Стратегия и методология**

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Определяне и различаване на стратегия от методология	Дискусия
Параметри и рамки	Представяне на параметрите и рамките на планирането	Лекция
Дейност	Запознаване със същността на двусмислените инструкции	Упражнение 2: <b>Двусмислени инструкции</b>

**Част 5 — Планиране**

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Мозъчна атака относно планирането: Защо? Кой?	Мозъчна атака
Управленско планиране	Представяне на ключовите моменти на управленското планиране	Дискусия в групата
Заклучение	Въпроси относно изучаваното	Дискусия

**Част 6 — Изпълнение**

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Представяне на различните методи на изпълнение на проекта и механизми за наблюдение	Лекция/презентация
Ресурси	Представяне на различните въпроси по управление на ресурси /финансови, материални, технически, човешки и др./	Лекция
Дейност	Въпроси относно изучаваното	Упражнение 3: <b>Роботи</b>
Импровизация	Дискутиране на възможни проблеми и техните решения	Дискусия

ФИГУРА 12

### Примерна програма за семинар продължение

#### Част 7 — Заключение и оценка

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Въведение	Необходимостта от оценка и как да я извършим	Дискусия
Оценки	Представяне на елементите и формите на оценка	Лекция
Отчитане	Представяне на елементите и формите на отчет	Лекция
Заключение	Попитайте участниците как биха могли да подобрят начините си на оценка и отчет	Дискусия

#### Част 8 — Обобщение

КАТЕГОРИЯ	ЦЕЛ	ПРЕПОРЪЧИТЕЛНИ ЗАНИМАНИЯ
Обобщение	Обобщение на основните елементи от семинара	Дискусия
Оценка	Раздаване на форми за оценка	Оценка



**Регионалният екологичен център за Централна и Източна Европа (РЕЦ)** е независима неполитическа нестопанска организация, чиято мисия е да съдейства за решаването на екологични проблеми в Централна и Източна Европа (ЦИЕ за ЦИЕ) чрез насърчаване и подпомагане на сътрудничеството между неправителствени организации, централната власт, бизнессредите и други институции, работещи в областта на околната среда, чрез създаване на условия за свободен обмен на информация и насърчаване на общественото участие при вземане на решения по екологични въпроси.

РЕЦ е създаден през 1990 г. от САЩ, Европейската комисия и Унгария. Днес РЕЦ законосъобразно осъществява своята дейност въз основа на Харта, подписана от правителствата на 27 страни и Европейската комисия, и на споразумение с правителството на Унгария. Централата на РЕЦ се намира в Сентендре, Унгария. Представителства на РЕЦ има в 15 страни от ЦИЕ: Албания, Босна и Херцеговина, България, Република Хърватска, Чешката република, Естония, Унгария, Латвия, Литва, Република Македония, Полша, Румъния, Словакия, Сърбия и Черна Гора.

Досегашни донори, които подпомагат дейността на РЕЦ, са Европейската комисия и правителствата на САЩ, Япония, Австрия, Великобритания, Германия, Дания, Канада, Латвия, Норвегия, Полша, Словакия, Унгария, Финландия, Франция, Холандия, Република Хърватска, Чешката република, Швейцария, както и други междуправителствени и частни институции.



**Управление на проекти**