

РАЗВИВАЊЕ ВЕШТИНИ НА НВОи

# Раководење на проекти



РЕГИОНАЛЕН ЦЕНТАР ЗА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА  
средина за Централна и Источна Европа



РАЗВИВАЊЕ ВЕШТИНИ НА НВОи

# Раководење на проекти

Автор  
**Ermira Lubani**

Уредници  
**Ildiko Simon и Cerasela Stancu**



РЕГИОНАЛЕН ЦЕНТАР ЗА ЗАШТИТА НА ЖИВОТНАТА  
средина за Централна и Источна Европа

## за РЕЦ

Регионалниот центар за заштита на животната средина за Централна и Источна Европа (РЕЦ) е непрофитнабилна организација со мисија за решавање на проблемите од областа на животната средина во Централна и Источна Европа (ЦИЕ). Регионалниот центар ја исполнува својата мисија преку поттикнување на соработка меѓу невладините организации, владите и бизнис секторот по пат на слободна размена на информации и промовирање на учеството на јавноста во процесот на донесување одлуки за прашања кои се однесуваат на животната средина.

РЕЦ беше основан во 1990 година од страна на владите на Соединетите Американски Држави, на Р. Унгарија и Европската Комисија и Унгарија. Денес, РЕЦ правно се заснова на Статут потпишан од страна на дваесет и седум држави и Европската Комисија и на Меѓународен Договор со владата на Р. Унгарија.

Седиштето на РЕЦ е во Сентендре, Унгарија и има канцеларии во секоја од петнаесетте земји кориснички од Централна и Источна Европа: Албанија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Чешка, Естонија, Унгарија, Летонија, Литванија, Македонија, Полска, Романија, Словачка и Србија и Црна Гора.

Досегашни доноси на РЕЦ се Европската Комисија и владите на Холандија, Данска, Соединетите Американски Држави, Јапонија, Норвешка, Албанија, Белгија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Канада, Чешка, Естонија, Финска, Германија, Унгарија, Италија, Летонија, Македонија, Полска, Словенија, Шведска, Литванија, Холандија, Швајцарија, Велика Британија и Србија и Црна Гора како и други владини организации и приватни институции.

Целата содржина на оваа публикација е авторско право  
2002 Регионален центар за заштита на животната средина за Централна и  
Источна Европа

Ниту еден дел од оваа публикација не може да биде продаден во било која форма или репродуциран за продажба без претходна писмена согласност од имателот на авторското право.

**ISBN: 963 9424 68 4**

Издавач:

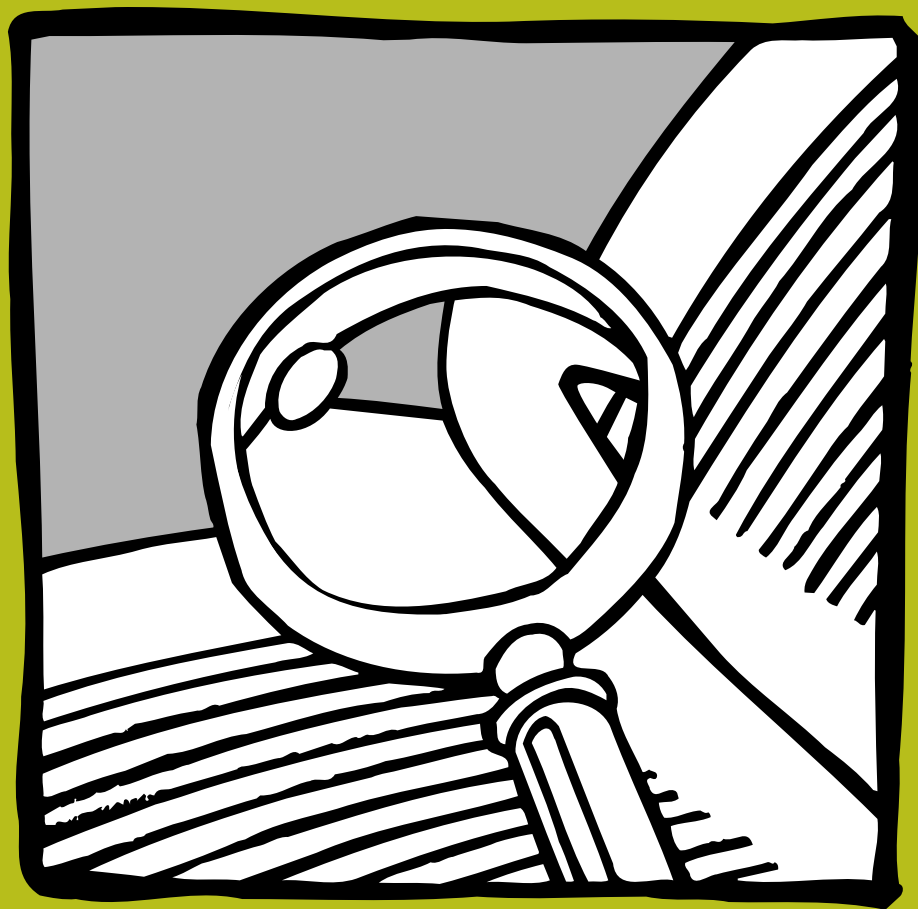
Регионален центар за заштита на животната средина за Централна и Источна Европа  
Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Hungary  
Тел: (36-26) 504-000. факс: (36-26) 311 294  
е-маил: [info@rec.org](mailto:info@rec.org), веб страна: [www.rec.org](http://www.rec.org)

Уредник: Steven Graning, Дизајн: Sylvia Magyar, Илустрации: Laszlo Falvai  
Печатено во ТспоНова, Унгарија

Оваа и сите други публикации на РЕЦ се печатени на рециклирана хартија или хартија произведена без употреба на хлор или хемикалии на база на хлор.

<b>Тематски материјал</b>	<b>5</b>
Вовед	7
Обучување на раководители на проекти	10
<b>Збирка алатки за обука</b>	<b>23</b>
Алатка 1: Лов на мршојадецот	25
Алатка 2: Нејасни насоки	27
Алатка 3: Роботи	28
<b>Пример на план за работилница</b>	<b>29</b>





## Тематски материјал



## Преглед

### Вовед

Раководењето на проект може да се чини обесхрабрувачка задача која бара големо искуство, знаење и пракса. Можеби е тешко да се разбере, да се следи или постигне.

Но, на многу начини секој е раководител на проект во своето секојдневие. Некои примери за сложени секојдневни проекти:

- Шопинг,
- Чистење на домот,
- Организирање на фудбалски натпревар,
- Подготвување на испит,
- Планирање на одмор, и
- Живеење на фиксна плата.

Подетално разгледување на овие активности покажува дека се се тоа проекти со индивидуални раководители. Постојат заеднички елементи во сите овие рутински задачи.

### Што е проект?

Проектот е:

- Конкретен, практичен напор и напор кој води кон резултат,
- Упатен кон решавање на релативно комплексен проблем или задача,
- Активност со определени цели и очекувани резултати;
- Ограничен од времето, финансиски, технички и човекови ресурси;
- Планиран однапред и оценет на крај.

Дали горе наведените примери ги содржат овие елементи?

Исто така може да додадеме дека проектот е настан кој се случува еднаш, не постојан и непериодичен напор.

Проектот е најмалиот од трите П во ППп. Средното П значи програма што е подолг, поголем, посложен план кој е ориентиран помалку на целите. најголемото П значи задача, политика што е општо, широка насока што ја опишува рамката за повеќето од активностите што ги работиме.

### И што е раководење?

Некои модерни дефиниции даваат одговор на ова прашање:

- **Раководење**- 1) чин, начин и пракса на раководење, надгледување или контрола. 2) Лице или лица, кои раководат бизнис, организација или институција (Американскиот речник)
- Напорите на планирање, организирање и мобилизирање луѓе и ресурси за одредена цел;
- Процес предизвикан од еден или повеќе индивидуи да ги координираат активностите на другите, да постигнат резултати кои не може да ги постигне едно лице.
- Тоа е повеќе од едноставна алатка која помага да ги одредиме факторите што влијаат врз успехот на работата.

### Што е раководење на проект?

Очигледно тоа е комбинација на два концепта: проект што ја опишува рамката за целите, очекуваните резултати и ресурси-човекови, финансиски и останати. Постигнување на целите, следење на фазите и организирање на задачите спаѓаат под раководење на проект.

Зошто е важно? Важно е да се назначи дека ништо не е уметност сама посебе. Постои општа цел, една политика (стил на животот, пристап, возвишени цели) повеќе програми, па дури и повеќе проекти. **Раководењето на проектите е само алатка**, збирка на методи и техники кои ќе ни помогнат ефективно да ги постигнеме целите и подцелите.

Приказ 1 го претставува примерот за чистење со цел да се види како тој пример одговара на дефиницијата за раководење на проект.

Доколку докажуваме дека раководењето на проектот не е голема работа и дека секој може тоа да го прави, тогаш па зошто и би го учеле?

Кога би се задржале на споменатите примери, одговорите се следните:

- Секој може да игра фудбал, но тимската игра и давањето гол бара пракса, тактика и добар тренер.
- Чистењето на станот не е толку лесно- повеќе е отколку забришување овде-онде.

#### ПРИКАЗ 1

### Проект за чистење на станот

#### ЕЛЕМЕНТИ НА ДЕФИНИЦИЈАТА:

#### ТЕСТ

Напор кој води кон резултат, кој е конкретен и практичен	Да, многу практичен и за повеќето од нас вистински напор...
Кој е насочен кон решение на релативно комплексен проблем	Во случај на обична детска соба, тоа е дефинитивно комплексен проблем.
Дефинирани цели и очекувани резултати	Да, доколку станот треба да биде чист.
Ограничено време, финансиски, технички и човечки ресурси	Да, никој не сака да губи часови во чистење, правосмукалката е одлично техничко средство и уште една личност ќе помогне да се исчисти побрзо.
Планиран однапред и оценет на крајот	Да, тоа навистина се случува спонтано и тече неприметно.
Еднократна прилика, не е чест, периодичен настан	Добро, би сакале... но секое чистење на собата може да се опише како не често, различно од последното што сме го правеле пред три месеци!
3 П - проектите се дел од програмите, програмите се дел од политиката	Како го вршиме чистењето? Колку често? Што всушност значи чистење на собите? Тоа веќе претставува програмско ниво. Твојот живот го управува општото ниво на политика, кое дефинира рамка на програми и политики.
Алатка или цел?	Чистењето на собите е многу добар пример, кога се постигнува целта.

- Шопингот може да биде губење време, и може да потрошиме многу пари на неважни и непотребни работи...
- ...и живеешето на месечна плата... тоа е уметност за себе.

Се разбира, овој прирачник не е за купувачи или невести, но за раководители на проектни еколошки невладини организации (НВОи). Имајќи предвид дека концептот за раководење на проект не е нов, би сакале да нагласиме неколку **практични аспекти** и кратко неколку **методи и алатки** што ќе го олеснат животот на раководителите на проектот.

## Цел на прирачникот

Прирачникот нуди информации и активности за да му помогне на обучувачот да:

- се запознае со концептот на раководење на проектот;
- да ги подобри можностите на учесниците да планират, имплементираат и да ги оценуваат проектите;
- нуди практично искуство при развивање стратегии, избирање механизми и подобрување на вештините што се потребни ефективно да се имплементираат проектите; и
- понуди технички вештини потребни за планирање.

## Вештини што треба да се развијат

По успешно завршување на обуката базирана врз овој прирачник, учесниците ќе бидат во можност критички да ги анализираат потребите на средината, влијанието на можните проекти и капацитетот на нивните организации. Тие исто така ќе научат различни начини да ја зголемат нивната ефикасност и ефективност.

## Содржина

Прирачникот се базира врз различни степени на анализи, планирање, имплементација, оценување и известување. Содржи дефиниции, објаснувања и активности обмислени со цел да ги претстават и зајакнат концептите и практичните аспекти на раководењето на проекти во областа на екологијата.

## Одржување на обуката

Овој прирачник треба да се користи во комбинација со активностите претставени во збирката алатки за обука. Повеќето од содржината на прирачникот е обмислена со цел да се користи како материјал или потсетник за учесниците за време на сесиите на обуката. Обучувачот е должен да го прилагоди според специфичниот контекст и временската рамка на активноста на обуката.

## Обучување на раководители на проекти

### Раководење на проект

#### Фази на проектниот циклус

- Анализа на потребите;
- Цели и подцели;
- Стратегија и методологија;
- План на активности;
- Имплементација;
- Оценување
- Следење

#### Проектен циклус

Ќе ги наведеме најважните фази на проектниот циклус од планирање па се до финалното оценување.

Совладување на проектниот циклус е критична вештина. Повеќето граѓански организации работат и живеат на проекти кои се случуваат напоредно, консекутивно или се преклопуваат. Идејата за нов проект може да се јави додека се затвора едниот проект, со што едниот проект се спојува со друг. Проектниот циклус ги следи индивидуалните проекти со цел да внимава дека не се изоставени некои елементи. Компонентите на проектниот циклус веќе ги наведовме погоре.

#### Анализа на потребите

Секој проект започнува со идеја. Пред да почне секое развивање, раководителот на проектот и тимот треба да застанат и да направат една реална проценка. Два најважни елемента треба да се имаат во предвид при проценката: потребите и средината.

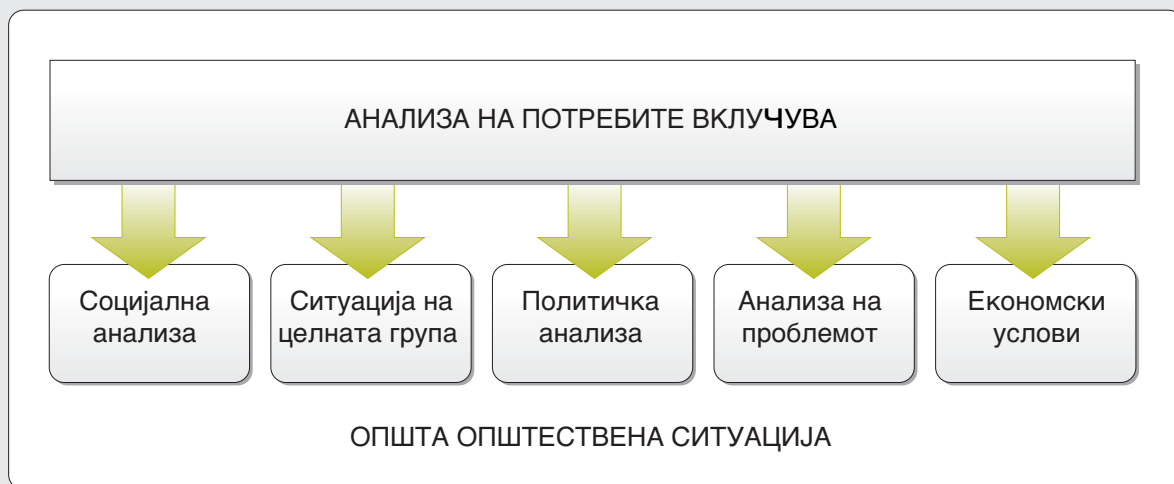
Оценување на потребите се базира врз принципот дека проектот не е само работа за себе но постигнување на цел. Во Приказ 2 се прикажани елементи на оценување на потребите како што се поврзани со општата социјална ситуација.

Важно е да се спомене дека постојат два вида на проекти:

- **реактивни** -кои решаваат постоечки проблем, и
- **проактивни**-кои се обидуваат да го променат статус 200 при исчекување на идни проблеми.

#### ПРИКАЗ 2

### Анализа на потребите



Следните прашања треба да се одговорат во оваа фаза:

- Кои се нашите партнери/членови на целните групи?
- Дали постои потреба од ваков проект? Дали истиот ги рефлектира вистинските потреби на заедницата?
- Дали заедницата се согласува дека постои проблем? Дали заедницата го сака проектот? Што е нивното решение?
- Кои се можностите за проектот? Што е ново во него?
- Што ќе промени проектот?

Ваквата проценка на потребите ќе ги предизвика нашите идеи; Или ќе ни ја зајакне логиката или ќе не натера повторно да размислиме. **Еколошката проценка** помага да се видат различни нивоа на средината што не опкружува која влијае врз раководењето и успехот на проектот.

Постојат три главни нивоа на еколошка проценка: организација, микро средина и макро средина.

**Нашата организација- дали имаме капацитет и подготвеност?**

- Човекови, финансиски и технички ресурси;
- Одлучување(кој и како)
- Организациска култура;
- Други проекти;
- Стратегија, компатибилност со мисијата на организацијата.

**Микросредина- дали е нашето соседство подготвено да се вклучи директно во овој процес?**

- Извори (можни донатори или клиенти)
- Контакти;
- Други проекти;
- Социјално-културна средина;
- Информации

**Макросредина-кои се поголемите размислувања?**

- Социјални;
- Политички;
- Економски;
- Правни

.....  
**Целите треба да бидат дефинирани МУДРО:**

- Мерливи
  - Утврдени
  - Достижни;
  - Реални;
  - Определени временски
- .....

## Планирање на проект

### Одредување на целта

Од анализата на потребите знаеме зошто проектот е важен. Сега, време е да се одреди зошто е потребен проектот, што треба да постигне проектот и зошто постои. Накратко, која е целта на проектот?

Целта е подолга фраза/реченица што ја опишува сликата на иднината кон која се стремиме и работиме. Целта не мора да споменува специфични датуми и

активности. Таа не треба да се променува за време на проектот, со оглед на тоа дека промената на целта ќе вклучи и драстични промени на проектот во целост.

### Одредување на подцелите

Идеите на проектот честопати реагираат на потребите, недостатокот на ресурси или постоечки проблеми без да се одредат деталите. На почетокот, треба да ги намалиме задачите со тоа што ќе ја поделиме главната цел на подцели.

Подцелите доаѓаат како резултатот на една реченица од целта и претставуваат клучни работи што проектот треба да ги постигне на крај. Со цел да се постигне секоја цел, треба да се имплементира серија на поврзани активности. Колку е помал бројот на подцелите, толку е помалку сложено дрвото на активности.

МУДРА подцел (погледнете го акронимот на минатата страница) може да се преобрази во специфични цели и активности. Колку е поапстрактна целта, толку е потешко да се измери влијанието на работата. Раководителите треба да ги дискутираат целите со нивниот проектен тим, целните групи, партнерите и колегите. Целите мора да бидат разбирливи и прифатливи за оние кои ќе помогнат при нивно постигнување.

Исто така, треба да се разјаснат некои прашања околу **индикаторите**.

Индикаторите објективно ги опишуваат мерливите, емпиричните услови и обезбедуваат база за мерење на работата и оценувањето на проектите. Тие се параметри за промена или резултати што одредуваат до која мера целите на проектот се постигнале. Индикаторите помагаат да се постигне транспарентност при објаснување на другите што е всушност целта на проектот.

Лесно е да се одредат индикатори за квантитативните мерливи задачи. На пример, лесно е да се одлучи дали 25 копии од писмото се веќе испратени. Квалитативните задачи, се малку попроблематични. Тешко е да се одреди, на пример, дали писмото било добро напишано.

Некои индикатори мора да се договорот со донаторот и со целните групи со цел да се обединат очекувањата на активностите на проектот и резултатите.

### Анализа на ситуација

Во оваа фаза најважни прашања се дали организациската структура треба да се промени за проектот и до која мера.

Исто така, нацрт анализа на ресурсите може да се направи во оваа фаза. Најлесна форма е SWOT анализата- приказ на организациските предности, недостатоци, можности и закани што покажува очекувани позитивни и негативни ефекти врз проектот.

### Стратегија и методологија

Стратегијата ги прикажува основните чекори за плановите на раководење што треба да се превземат со цел да се постигне целта или неколку цели. Изборот за една или повеќе стратегии обично се прави откако ќе се одлучи за целта на проектот.

Одредувањето на стратегијата вклучува:

- список на различни можни стратегии; и
- оценување дали целната група го разбира процесот што е предложен.

*Методологијата* е процес преку кој тимот пристапува кон целите на проектот. Може да има неколку форми, но треба секогаш да биде кохерентна и да обезбеди времево постигнување на резултатите.

.....  
**А стратеги оутлинес хоњ  
 манагемнт интендс то  
 ацхиве итс објективес.**  
 .....

Методологијата што се избира го отсликува **целосниот концепт** на проектот, како и **мисијата на организацијата**. На пример, повеќето школошки организации нема да изберат методологија на убивање на природните грабливци за да се заштитат видови кои се во опасност.

Методите на работа се начин според кој ние ги работиме активностите со цел да ги исполниме конкретните цели или чекори. Важно е другите луѓе или партнери да ја разберат методологијата и стратегијата на проектот.

### Одредување на параметри и рамка (време, пари, ресурси)

Како што споменавме погоре, проектите имаат **временски ограничувања**. Конзервативен пристап за одредување на крајниот рок ќе придонесе кон непредвидливи тешкотии. Крајниот рок треба да се преговара и договори со членовите на тимот. Умниот раководител на проект секогаш има тајни рокови, исто така, надевајќи се на најдоброто но очекувајќи го на лошото...

Нацрт буџетот ги прикажува **постоечките средства и личните трошоци**, како и **дирекните трошоци за проектот**. Со роковите треба да поставиме најдобро сценарио за идеални буџетски услови и најлошо сценарио за минимален буџет што е сепак доволно за проектот. Нацрт буџетот исто така ќе го помогне изготвувањето на проектот и ќе и помогне при привлекување на идни партнери за поддршка.

### Методи за донесување на одлуки, задачи, улоги, одговорности

И покрај тоа што финансирањето е важен дел за секој проект, персоналот и мрежата се поважни за целокупниот успех. Нивната преданост, експертиза и напор ќе влијаат врз судбината на проектот. Основно е однапред да се дискутираат и одредат очекувањата и одговорностите, затоа што недефинираните очекувања може да придонесат сериозни недоразбирања, лични конфликти и проблеми кои можат да го отежнат проектот или истиот да не успее. Опис на работата, договори и методи за контрола на квалитетот не се важни само во индустриите со профит.

Раководителот на проектот е прв меѓу еднаквите, во делигирање на функции и улоги помеѓу членовите на персоналот. Секогаш е важно да се дискутира како информациите ќе се споделат: дури и такви едноставни алатки како циркулирање на e-mail пораки можат да направат проблем ако „кој, што, кога и како„ не се добро објаснети.

#### ПРИКАЗ 3

### Зошто планираме?

- Планирањето и помага на една организација да влијае а не да ја прифати иднината;
- Преку планот, организацијата се предава на активност;
- Планирањето му помага на раководството со давање на насоки на проектот
- Планирањето предвидува потребни ресурси за активностите на проектот
- Планирањето е можност за различните нивоа на организацијата да ги координираат нивните активности и да делат совети
- Планирањето овозможува раководителите да се концентрираат на задачите
- Членовите на тимот кои се вклучени во планирањето ќе работаат со поголема доза на намера.

## ПРИКАЗ 4

## Клучни прашања за раковоње при планирањето

	ПЛАНИРАН ЕЛЕМЕНТ	КЛУЧНА ОДЛУКА ОД РАКОВОДСТВОТО
Поставувањето на правото прашање за секој елемент од планот е критичен момент.	Цели	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кои цели ќе се бараат?</li> <li>■ Која е релативната важност на секоја цел?</li> <li>■ Како се поврзани целите една со друга?</li> <li>■ Кога треба една цел да се постигне?</li> <li>■ Како може да се измери секоја од целите?</li> <li>■ Кое лице или оддел во организацијата треба да биде одговорно за целите?</li> </ul>
	Активност	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кои важни активности придонесуваат кон успешно постигнување на целите?</li> <li>■ Кои информации постојат во врска со секоја активност?</li> <li>■ Кои се соодветните техники за предвидување на понатамошните состојби на секоја важна активност?</li> <li>■ Кое лице или оддел во организацијата треба да одговара за активноста?</li> </ul>
	Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Кои ресурси треба да се вклучат во планот?</li> <li>■ Како се поврзани различните ресурси меѓу себе?</li> <li>■ Кои техники на буџетирање треба да се користат?</li> <li>■ Кое лице или оддел во организацијата треба да биде одговорно за подготвување на буџетот?</li> </ul>
	Имплементација	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Дали организацијата ја има потребната моќ да го имплементира планот?</li> <li>■ Какви изјави се потребни за имплементирање на целиот план?</li> <li>■ До која мера ваквите изјави се детални, флексибилни, етички и читко напишани?</li> <li>■ Кои лица или оддел во организацијата треба да влијае врз политиката на изјавување?</li> </ul>

## ПРИКАЗ 5

## Фазна логична GANTT табела



## Планирање

Работењето без план на еден раководител е неефективно. Приказ 3 дава список на неколку начини за тоа како ефективно планирање може да го подобри квалитетот на проектот. Приказ 4 прикажува како планирањето води кон специфични прашања.

Раководителите имаат примарна одговорност за планирање. Всушност, некои раководители планирањето го сметаат како примарна раководна функција и сметаат дека организирањето и следењето се второстепени.

Двете најважни прашања што раководителите треба да ги одговорат се : Што треба да се постигна? и Како?

Функцијата на раководење бара раководителите да донесат одлука за важните елементи на проектот како цели, активности, ресурси и имплементација.

Како раководителот го почнува процесот на планирање? Повеќе професионалци се сложуваат дека поставувањето на правилните прашања на проектниот тим може да ги реши повеќето задачи. Приказ 4 содржи детален список на прашања за целите на проектот, активностите, ресурсите и имплементација што раководителот треба да ги има во предвид.

## Имплементација на проектот

Имплементацијата на проектот е процес кога плановите се изведуваат. Ако се вратиме на аналогијата со чистењето во нашиот дом, тоа е всушност перењето на алиштата, чистењето на подот и бришењето прашина на полиците.

Вистинските предизвици на раководењето со проект се:

- Држење кон целите на проектот;
- Документирање на проектот
- Прибирање и споделување на информациите;
- Координирање и организирање;
- Следење на роковите;
- Донесување одлуки;
- Следење/набљудување и оценување;
- Одржување контакти со партнерите;
- Делегирање на одговорности;
- Градење на персонал и тим, раководење со човековите ресурси, и
- Се она што може да дојде.

Следење на сите овие задачи бара вештини и преданост. И покрај тоа што позната поговорка вели: *„будагите ги контролираат работите во ред, а генијалците го надгледуваат хаосот“* во реалноста, да се држат работите под контрола бара исто толу талент, особено кога повеќе луѓе се вклучени и информациите мора да се споделат.

Сега ќе разгледаме некои корисни алатки за држење на работите под контрола.

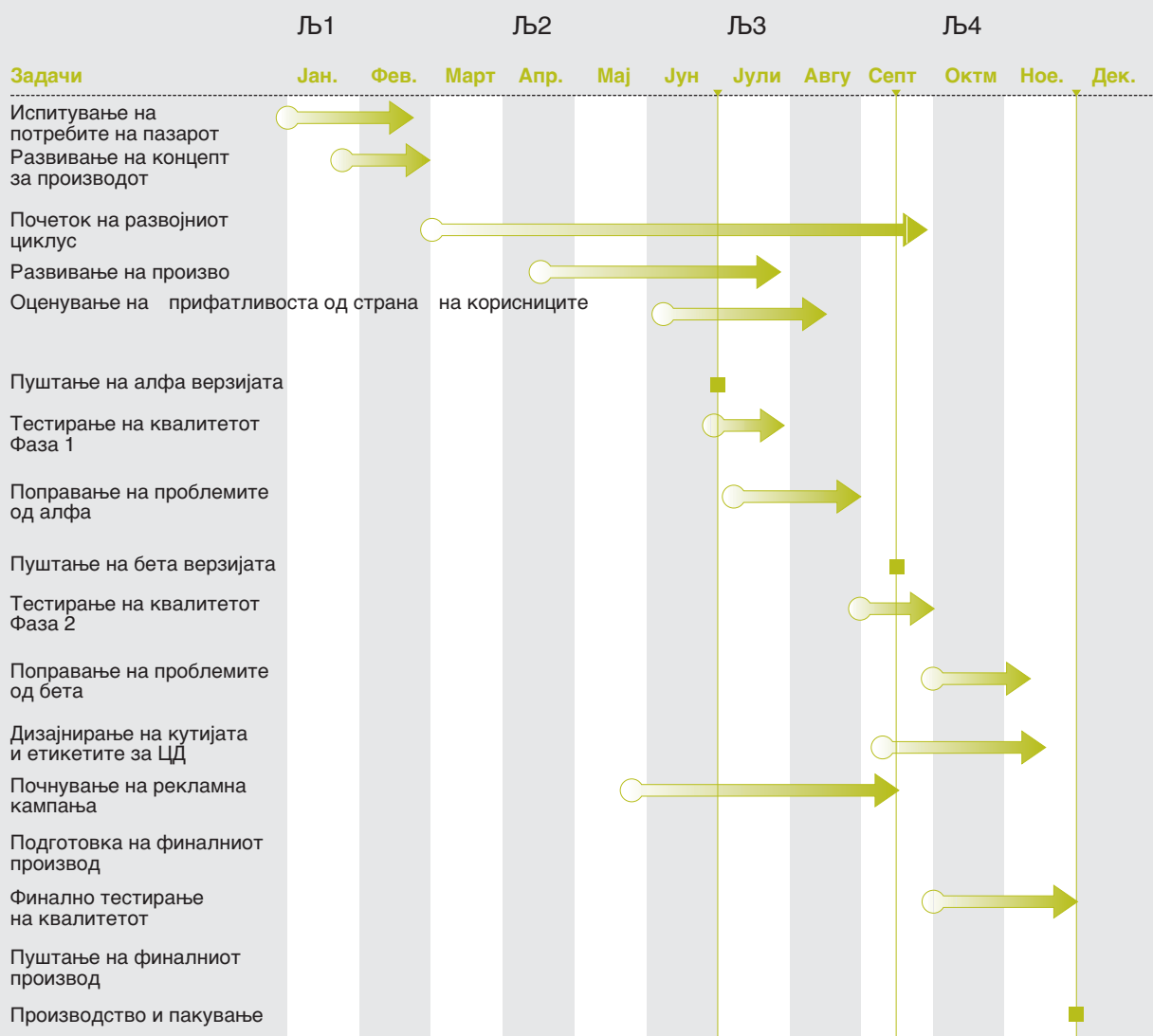
## Гант шема

Шемата Гант е развисна како алатака за раководење за следење на неповрзаностите на активностите на проектот. Приказ 5 и 6 покажуваат два вида на Гант шема. И двете го покажуваат следното:

- Концептот на шемата Гант;
- Како сложените задачи за раководење на проектот може да бидат визуелни; и

## ПРИКАЗ 6

## План за развој на проектот



- Дека добар раководител на проектот ја има шемата како примерок да избегне губење во деталите.

Во многу случаи едноставна табела, како онаа прикажана во Приказ 7, може да биде од помош. Активностите се често поврзани едни со други. Приказ 8 покажува како временските фази можат да бидат вклучени во табелата. Тоа е практична алатка што им овозможува на раководителите да ги следат многуте активности што се поврзани и што бараат преданост од персоналот на проектот. Кога еден човек се бара да работи на два различни проекти, раководителот е приморан да направи приоритет на активностите.

ПРИКАЗ 7

## Табела за следење/набљудување на проектот

Што ќе се направи?	Како и кој ќе направи?	Кога?	Каде?	Резултати	Индикатори	Предвиден буџет

ПРИКАЗ 8

## Мрежа на приоритети според временските фази

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

Според шемата може да видиме:

- работен план според временска рамка;
- датуми на одржување;
- датуми на давање и земање (меѓупроектна зависност), и
- видливост на работниот план.

Точниот датум на почеток и завршување на секоја планирана активност е критична. Направете целосен временски распоред и распоред на активностите за вас, иако јавноста ќе мора да види само некои делови од истиот. Обидете се да не внесувате многу активности во одреден временски период, за да не ги отежните процесите на следење и оценување.

Добриот работен план мора да биде предвиден и одрецен според буџетските услови. Раководството може го избере типот на буџетот што најдобро одговара на планираните потреби на организацијата. Целта на проектот, подделите и плановите не се заемно исклучиви компоненти на раководниот процес. Тие се независни и неделиви. Важноста на јасни и точни цели не треба да се пренагласува.

## Логичка рамка

Логичката рамка на работата е алатка за обмислување на проектот и раководење. Поставувајќи ги целите на проектот во хиерархија и барајќи планери со цел да се идентификуваат критичните претпоставки и ризици што можат да влијаат на остварливоста, логичката рамка овозможува начин на проверка и внатрешна логика на планот на проектот. За време на одредување на различни индикатори и средства за да се види развојот, оние што планираат се потсетуваат за тоа како ќе го следат и оценуваат проектот од почеток.

Логичката рамка помага да се направи внатрешна логика на проектот. Таа му помага на проектот да се одредат оперционите цели, подцели и активности на проектот и му помага на раководителот да ги разгледа претпоставките. Исто така, помага при разбирање на интерактивноста помеѓу овие елементи притоа поставувајќи ги во логичко сложување. Таа ги поврзува елементите на планираниот процес со самата имплементација, помагајќи да се развијат мерливи индикатори за почетната фаза и понатамошниот развој на проектот. Технички, методот на логичка рамка се состои од матрица во која елементите на проектот треба да се наведени и каде што се одредени логичките заклучоци преку деловите на матрицата од лево долу па нагоре.

Логичката рамка, како што е прикажано во Приказ 9, е исто така добра алатка за помали проекти на НВО, но со оглед на тоа дека Европската Унија се почесто ја користи, вреди да се научи. За жал, деталниот опис содржи 60 страници, а шемата наведена подолу е само индикација. Подетални инфомрации може да се најадат на [europa.eu.int/comm/europaid/evaluation/methods/pcm.htm](http://europa.eu.int/comm/europaid/evaluation/methods/pcm.htm) website

ФИГУРЕ 9

### Матрица на логичка ранка



## ПРИКАЗ 10

**Фокус на раководењето: Успешни раководители наспроти ефикасни раководители**

Дали успешните раководители се разликуваат од ефикасните раководители? Многу експерти веруваат дека постојат важни разлики. Според нив успешните раководители брзо се искачиле во хиерархијата. Ефективните раководители се оние кои постигнале високо ниво на квалитет и квантитет на работа во нивните оддели а истовремено

генерирале високо ниво на задоволство и преданост помеѓу вработените. Разлика? Ефективните раководители (оние кои ја завршуваат работата) поминуваат повеќе време во рутинска комуникација и раководење на човекови ресурси.

**Раководење со ресурси**

Еден од најважните приоритети на раководителот е да обезбеди ресурси кои ќе ги извршуваат активностите. Ресурсите може да бидат финансиски, материјални, технички или човекови.

**Финансиски ресурси**

Што е буџетирање? Речникот Webster дава неколку дефиниции за тоа: сумата пари што е наменета, што се бара, за одредена цел, е всушност најрелевантна дефиниција во овој случај. Буџетирањето не е ништо ново. Не е ништо повеќе од вредноста што ја имате, или што ќе ја имате и што имате намера да ја потрошите.

**Зошто е потребен буџет?**

Како што наведовме погоре, буџетот дава јасна слика на финансиските ресурси потребни за имплементација на работниот план. На прво, информацијата се бара од донаторот за да се одобри проектот. Се прави договор помеѓу донаторот и организацијата што ја врши имплементацијата одредувајќи ги сите активности наведени во предлог проектот што треба да се имплементираат од тимот на проектот во одреден временски период и за одредена сума.

Се разбира во интерес е и на донаторот и на организацијата да се извршат сите активности што е можно попрецизно. Колку повеќе буџетот е поврзан со активностите и со реалните трошоци, полесно ќе се водите според овој договор.

Буџетот игра важна улога во целиот процес на раководење. Сиромашен буџет може да предизвика бројни проблеми за време на имплементацијата. Со цел да се развие буџет, мора да предвидиме кои ресурси се потребни за проектот, потребниот квантитет за секој од нив, кога се потребни, и колку чинат-вклучувајќи ги потенцијалните ефекти на инфлација на цената. Важно е да се направи специфичен буџет за секоја активност за да полесно се следат трошоците.

## Раководње со човековите ресурси

Раководење со луѓето е најголем предизвик и многу тежок аспект од работата на раководителот. Секој човек е посебен и додека теориите на мотивација може да го предвидат однесувањето на повеќето луѓе, тие не можат да предвидат што ќе направи едно лице во дадена ситуација. Уметноста на раководењето е да се знаат границите на теоријата и да ги модифицираат предвидувањата кога е потребно.

Раководењето на човековите ресурси може да се дефинира како процес на добивање на точен број на квалификувани лица за одредена работа во право време. Тоа се смета за процес на исполнување на целите на проектот, развивање и користење на правилни човекови ресурси во организацијата. Здобивањето на вешти, телентирани и мотивирани луѓе се важен дел од раководењето со човековите ресурси. Подолу се претставени некои клучни прашања за раководителите со човекови ресурси кои најчесто се поставуваат.

Преку набљудување и учење, раководителите ги одредуваат вештините потребни за организацијата. Кога недостасуваат вештини, раководителите мора да одлучат за обуката или да регрутираат мерки за да пристапат кон овие потреби. Приказ 10 дава јасна разлика помеѓу успешните и ефективните раководители. Се разбира, не можат да се применат, но сите раководители се мудри да ги имаат сите на ум.

Врз основа на оваа информација може да се обмисли активна програма, вклучувајќи обука, образование и општа подготовка на проектниот тим за сегашната работа и работата во иднина

## Планирање и импровизација

Кога ќе се стигне до средина со имплементација на проектот, раководителите имаат јасен план, шеми и оправдувања: тимот на проектот работи добро и сите се среќни. Меѓутоа, раководството мора да биде подготвено на се. Справување со кризни ситуации и изнаоѓање на креативни решенија е важна раководна вештина. И покрај тоа што некои луѓе се справуваат со стресната ситуација подобро од другите, секој може да ги подобри нивните раководни вештини за справување со кризи, притоа следејќи неколку основни упатства.

Повратната информација и комуникацијата лесно е да се прифатат како факт. Запомнете кога работите ќе појдат на лошо, природно е луѓето да се однесуваат одбрамбено за нивната работа. Тие дури и ќе помогнат за да ги скријат грешките на колегите. Создавање на атмосфера во која вработените ќе се чувствуваат пријано и ќе им веруваат на своите претпоставени бара доста време. Внимавајте вашата организација да создаде атмосфера каде вработените зборуваат слободно и искрено. Кога ќе дојде криза, секој од тимот треба да внимава и да го спаси проектот.

Разговарајте со луѓето што ви даваат поддршка. Доколку проблемите влијаат врз имплементацијата и успехот на проектот, подобро е да им се даде времено предупредување. Донаторите и поединците се партнери, а не непријатели.

## Делови на наративен извештај

- Вовед
- Цели и планирани активности;
- Резултати, постигнати цели, успеси;
- Препреки, проблеми, промени(зошто биле потребни?)Научени лекции;
- Повратна информација од целната група за проектот;
- Следни планови
- Анекси: Копии или примероци од материјалите што биле развиени во периодот на проектот(постери, извештаи, весници, публикации, итн.)

## Завршување и оценување

Многу организации лажно веруваат дека проектот завршува штом завршува последната активност на распоредот, но проектот не е завршен се додека не се изврши темелно оценување, одобрување на оценувањето, известување и затворање на фајловите/документацијата.

Членовите на тимот на проектот ретко сакаат да го завршат проектот, да соберат и подготват наративен и финансиски извештај. Тоа не е креативна или активна фаза-тоа е досаден период, но треба да се смета исто толку важен. Треба да се смета како важен чекор за идните проекти.

Оценувањето, пак, не се прави само на крајот на проектот. Добро е да се направи:

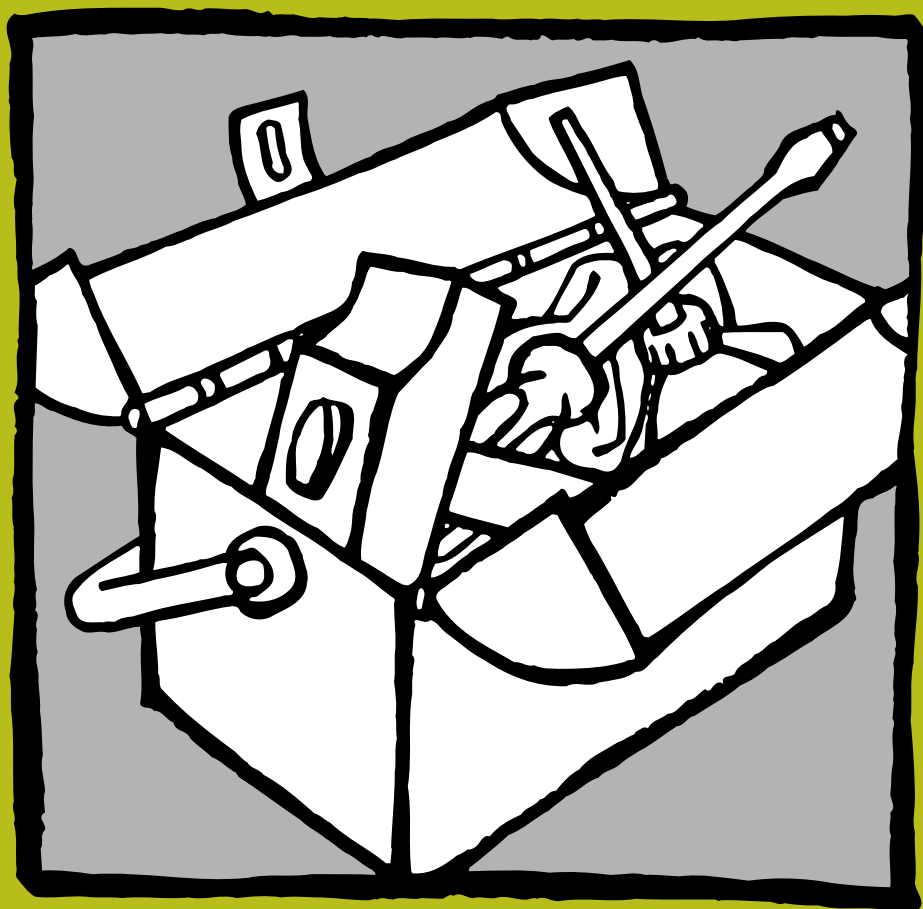
- во средина или оценување на фази, за секоја важна фаза на проектот, што помага да се поправи и прилагоди проектот;
- финално оценување на крајот на проектот;
- оценување по неколку месеци или година после проектот;
- од далеку успесите и научените лекции можат да дадат нов аспект на новите проекти и развојот на организацијата.

## Известување

Резултатите од евалуацијата може да се вметнат во финалниот извештај што раководството го поднесува до донаторот. Извештајот треба да има два дела: наративен и финансиски извештај.

Наративниот извештај треба да биде слика на тоа како се развивал проектот. Но, текстот треба да биде краток и јасен, притоа концентрирајќи се на она што го интересира донаторот. Структурата на наративниот извештај е наведена погоре.

Финансискиот извештај треба јасно и точно да го прикаже користењето на сите средства. Сите трошоци поврзани со проектот треба јасно да се прикажат. Најлесен начин е да се спореди планираниот буџет со фактичките трошоци. Во буџетските ставки каде што постои варирање над 10 проценти, потребно е образложение. Важно е финансискиот извештај да следи и да е поврзан со наративниот извештај.



## Збирка алатки за обука



## Алатка 1: Потрага по мршојадецот

**Опис:** Запознавање

**Учесници:** Целата група

**Времетраење:** 30 минути

### Процедура:

- 1** Објаснете и на групата дека ќе изведувате игра потрага по мршојадецот. Потрагата по мршојадецот вклучува чукање по врати кај соседите со цел да се најде список на одредени, често темни предмети. Во оваа активност, учесниците ги бараат другите во групата кои ги исполнуваат критериумите.
- 2** Поделете лист хартија од Потрагата по мршојадецот (Приказ 11). Објаснете им дека треба да пополнат што е можно повеќе празни места со имиња и специфични информации. Учесниците не треба да се потпираат врз предходното знаење на другите во групата.
- 3** Соберете ги формуларите и закачете ги на ѕидот или споделете ги информациите со групата.



## ПРИКАЗ 11

**Богатствата на потрагата по мршојадецот**

- Најдете некој што сака да одгледува зеленчук во градина. Каков зеленчук?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои сакаат да го променат она што сега го прават. Како ќе го направат тоа?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои работат барем 10 часа дневно. Во што највеќе уживаат во нивната работа?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои ги сакаат нивните сестри и браќа. Како тоа го покажуваат?  
\_\_\_\_\_
- Најдете некој кој смета дека прави добар баланс помеѓу училиштето (или работата) и како тоа го прави?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои победиле во караницата со своите деца, родители овој месец? Како им успеало?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои се сметаат себе си за „барачи“. Што бараат?  
\_\_\_\_\_
- Најдете двајца луѓе кои сметаат дека се креативни. Што ги прави креативни?  
\_\_\_\_\_
- Најдете некој кој чувствува стрес од работата. Како се справува со тоа?  
\_\_\_\_\_
- Најдете тројца луѓе кои се изнасмеале минатата недела. За што се смееле?  
\_\_\_\_\_

1

## Алатка 2: Нејасни насоки

**Опис:** Демонстрирање како дури и едноставните инструкции може лошо да се интерпретираат

**Материјали:** Неколку листа хартија (квадратна форма)

**Времетраење:** 5-10 минути

### Процедура:

- 1 Изберете 4 учесника (или побарајте волонтери) и замолете ги да застанат на средина во собата, соочувајќи се со групата.
- 2 Дајте им на секој лист хартија.
- 3 Кажете им на учесниците дека мора да ги затворат очите за време на вежбата и да ги следат инструкциите што е можно подобро без поставување на прашања.
- 4 Дајте им инструкции да ги превиткаат листовите и да го скинат десниот долен агол од листот. Кажете им да ја превиткаат хартијата на пола и да го скинат горниот лев агол. Кажете им да ја превиткаат хартијата на пола и да го скинат најдолниот лев агол.
- 5 Кажете им да ги отврат очите и да ја покажат хартијата на секој од групата.

### Дискусија:

Кои зборови во инструкциите се разбрале на различни начини? Како насоките би биле појасни со цел да ја намалат двосмисленоста? Како да ги охрабриме луѓето да бараат појаснување кога нешто не им е јасно?

# 2

## Алатка 3 Роботи

**Опис:** Демонстрирање на тешкотиите при раководење на две работи одеднаш

**Учесници:** Групи по тројца

**Времетраење:** 15 минути

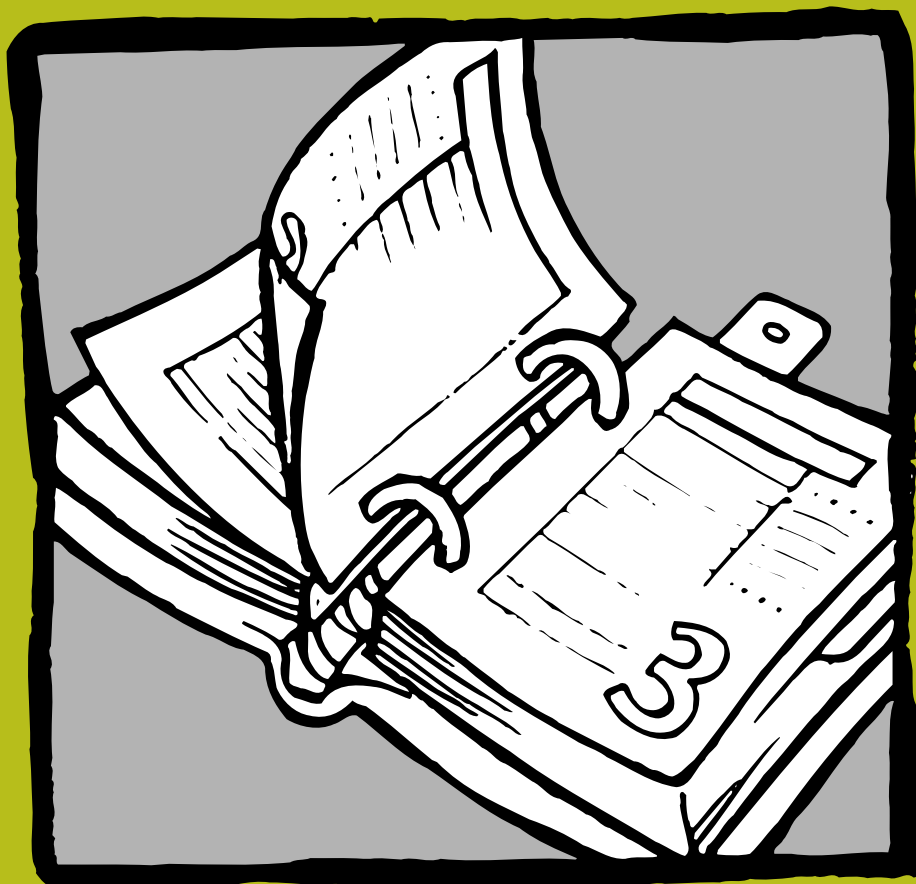
### Процедура:

- 1** Поделете ги учесниците во групи по тројца: Два робота и еден контролор на роботите. Контролорот ги движи роботите на десно со допирање на десното рамо на роботите или на лево со допирање на левото рамо.
- 2** Почнете со тоа што ќе им кажете на роботите да се движат во одредена насока.
- 3** Контролорот мора да се обиде да ги спречи роботите да се судрат со разни пречки, како маси, столчиња и ѕидови.
- 4** По три минути побарајте од контролорот да си ја замени улогата со еден од роботите. Повторете ги чекорите 2 и 3. По три минути, повторно променете ги улогите.

### Дискусија:

Какво е чувството да се контролираат два робота одеднаш. Какво е чувството да се биде робот?





## Пример на план за работилница



## Како да се одржи обуката

Оваа агенда има за цел понатаму да ви помогне да ја скроите обуката за оценување и набљудување користејќи различни елементи од овој прирачник и збирката на алатки. Точната употреба, во комбинација со други активности треба да се базира на тоа што знаете за очекувањата и искуството на учесниците, како и времето потребно за да се изврши одредена активност. Покрај темите на обука, агендата нуди и активности кои можат да овозможат интерактивност за време на обуката.

### ПРИКАЗ 12

#### Пример на план за работилница

##### Дел 1 - Вовед

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Претставете им го тренингот на учесниците и дозволете учесниците да се запознаат	Алатка 1: Лов на мршојадецот
Очекувања	Изразете и појаснете ги очекувањата	Дискусија
Дефиниции	Прашајте: Што е проект? Што е раководење? Што е раководење со проект? Што е проектен циклус?	Дискусија / нафрлување на идеи
Преглед на планот	Објансете го планот и методите, поврзувајќи ги со очекувањата на учесниците	Предавање

##### Дел 2 - Испитување на потребите

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Прашајте ги учесниците како тие ги дефинираат еколошките потреби во нивните заедници	Дискусија
Испитување на потребите	Претставете ги трите нивоа на анализа на животната средина	Предавање
Дефинирање на цели и задачи	Дефинирајте цели, задачи и показатели за успех	Предавање

ПРИКАЗ 12

**Пример на план за работилница**

**Дел 3 - Анализа на ситуацијата**

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Претставете ја SWOT анализата	Предавање
SWOT анализа	Вежбајте SWOT анализа во мали групи користејќи сопствени примери	Активност
Завршна активност	Дискутирајте ги предностите и слабостите на SWOT	Дискусија

**Дел 4 - Стратегија и методологија**

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Дефинирајте и разграничете помеѓу стратегија и методологија	Предавање
Параметри и рамки	Презентирајте ги параметрите и рамките за планирање	Предавање
Завршна активност	Разговарајте за нејаснотиите во давањето насоки	Алатка 2: <b>Нејасни насоки</b>

**Дел 5 - Планирање**

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Управувачко планирање	Презентирајте ги клучните прашања поврзани со управувачкото планирање	Предавање
Завршна активност	Поставувајте прашања за досега поминатите теми	Дискусија

## ПРИКАЗ 12

## Пример на план за работилница

## Дел 6 - Спроведување

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Презентирајте ги различните методи за спроведување и набљудување	Предавање/ презентација
Ресурси	Презентирајте ги различните прашања поврзани со раководење со ресурсите	Предавање
Активност	Демонстрирајте ги потешкотиите при раководењето	Алатка 3: <b>Роботи</b>
Завршна активност	Дискутирајте ги проблемите што може да се појават и како може да се надминат	Дискусија

## Дел 7 Завторање и оценување

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Вовед	Дискутирајте ја потребата од оценување	Дискусија
Оценување	Презентирајте елементи и формулари за оценување	Предавање
Известување	Презентирајте елементи и формулари за известување	Предавање
Завршна активност	Прашајте ги учесниците како тие можат да го подобрат своето оценување и известување	Дискусија

## Дел 8 - Сумирање

КАТЕГОРИЈА	ЦЕЛ	ПРЕДЛОЖЕНИ АКТИВНОСТИ
Преглед	Прегледајте ги главните поенти од обуката	Дискусија
Оценување	Поделете формулари за оценување	Оценување



Регионалниот центар за заштита на животната средина за Централна и Источна Европа (РЕЦ) е непрофитнабилна организација со мисија за решавање на проблемите од областа на животната средина во Централна и Источна Европа (ЦИЕ). Регионалниот центар ја исполнува својата мисија преку поттикнување на соработка меѓу невладините организации, владите и бизнис секторот по пат на слободна размена на информации и промовирање на учеството на јавноста во процесот на донесување одлуки за прашања кои се однесуваат на животната средина.

РЕЦ беше основан во 1990 година од страна на владите на Соединетите Американски Држави, на Р. Унгарија и Европската Комисија и Унгарија. Денес, РЕЦ правно се заснова на Статут потпишан од страна на дваесет и седум држави и Европската Комисија и на Меѓународен Договор со владата на Р. Унгарија.

Седиштето на РЕЦ е во Сентендре, Унгарија и има канцеларии во секоја од петнаесетте земји кориснички од Централна и Источна Европа: Албанија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Хрватска, Чешка, Естонија, Унгарија, Летонија, Литванија, Македонија, Полска, Романија, Словачка и Србија и Црна Гора.

Досегашни донори на РЕЦ се Европската Комисија и владите на Холандија, Данска, Соединетите Американски Држави, Јапонија, Норвешка, Албанија, Белгија, Босна и Херцеговина, Бугарија, Канада, Чешка, Естонија, Финска, Германија, Унгарија, Италија, Летонија, Македонија, Полска, Словенија, Шведска, Литванија, Холандија, Швајцарија, Велика Британија и Србија и Црна Гора како и други владини организации и приватни институции.



## Раководење на проекти