

**Sindikalno osposobljavanje
za projektni rad**

Projektni rad za sindikalne predstavnike

Materijali za mentore



etui.

Europski sindikalni institut

**SINDIKALNO OSPOSOBLJAVANJE ZA PROJEKTNI
RAD**

Projektni rad za sindikalne predstavnike

Materijali za mentore

Publikacija je dio gradiva „**Sindikalno osposobljavanje za projektni rad**“, koje je pripremio Odjel za obrazovanje Europskoga sindikalnog instituta (ETUI) za potporu svojem programu certificiranoga osposobljavanja na području projektnoga rada i upravljanja projektima za sindikate.

Sljedeće knjižice su trenutno dostupne na engleskome i francuskome jeziku:

- *Projektni rad za sindikalne predstavnike– Udžbenik*
- *Projektni rad za sindikalne predstavnike – Materijal za mentore*
- *Tečaj za trenere – Udžbenik*
- *Tečaj za trenere – Dodatni materijal*

Drugi materijali bit će dodavani u idućih nekoliko godina.

European Trade Union Institute

Bd du Roi Albert II, 5

1210 Brussels

Tel.: +32 2 224 05 39

Fax: +32 2 224 05 20

etui@etui.org

www.etui.org

©ETUI aisbl, Bruxelles, 2012. Sva prava pridržana. ETUI financijski podupire Europska unija. Ver.rev 01.2015

Europska unija ni na koji način nije odgovorna za korištenje bilo koje informacije sadržane u ovoj publikaciji.

Naslov izvornika: *“Project Work for Trade Union Representatives –Tutor Notes”*

Izdavač: Savez samostalnih sindikata Hrvatske

Za izdavača: Mladen Novosel

Prijevod s engleskoga: Dijana Šobota

Lektura: Đurđica Pavlović

ISBN: 978-953-6176-34-2

Sadržaj

Uvod	6
Uvodni tečaj Dio I.	15
Aktivnost 1	16
Aktivnost 2	17
Aktivnost 3	18
Aktivnost 4	20
Uvodni tečaj Dio II.	24
Aktivnost 5	25
Aktivnost 6	30
Aktivnost 7	33
Aktivnost 8	35
Aktivnost 9	37
Aktivnost 10	39
Aktivnost 11	42
Aktivnost 12	45
Aktivnost 13	47
Uvodni tečaj Dio III.	49
Aktivnost 14	50
Aktivnost 15	51
Aktivnost 16	53
Glosar	54
Dodatna literatura	59

Uvod

Ovi *Materijali za mentore* dopunjuju *Udžbenik* za polaznike, namijenjen za tečaj ETUI-ja pod naslovom *Projektni rad za sindikalne predstavnike*. To je uvodni stupanj tečaja novoga programa osposobljavanja sastavljenoga od tri stupnja, koji će se dijelom izvoditi kao tečaj na nacionalnoj razini i dijelom će ga izvoditi ETUI-jev Odjel za obrazovanje kao tečaj na europskoj razini.

Pri oblikovanju uvodnoga stupnja tečaja, kojega će izvoditi nacionalne organizacije, ETUI se vodio dvama ciljevima:

- razviti uvodni tečaj koji će se izvoditi na nacionalnoj razini i koji će osigurati opći temelj za polaznike koji će sudjelovati u daljnjim tečajevima ETUI-ja na srednjem i naprednom stupnju;
- izvoditi tečaj koji bi osigurao početno usmjerenje k projektnome radu i koji bi polaznicima omogućio stjecanje osnovnih vještina na području projektnoga rada, koje bi im mogle koristiti u njihovu svakodnevnom radu.

Materijali za mentore namijenjeni su potpori mentorima u nacionalnim i sektorskim organizacijama, koji su odgovorni za izvođenje tečaja uvodnoga stupnja. Materijali sadrže:

- prijedloge mentorima za uvođenje raznih aktivnosti iz *Udžbenika*,
- ključne točke koje bi bilo korisno obraditi u plenarnim raspravama,
- naputke na dodatne izvore koje mentori mogu htjeti koristiti pri pripremi i izvođenju tečaja.

Udžbenik se prije svega sastoji od radnih listova na kojima polaznici uvodnoga stupnja tečaja mogu zapisivati svoje bilješke. Ne uključuje umetnute materijale za dijeljenje polaznicima ili druge materijale za podučavanje, koji su potrebni za izvođenje tečaja, budući da su ti materijali stvar odluke pojedinoga mentora i vjerojatno će se razlikovati ovisno o kontekstu. Međutim, u materijalima smo pripremili prijedloge pristupa, kao i niz materijala koje mentori mogu koristiti ili prilagoditi svojim potrebama.

Udžbenik i *Materijali za mentore* dostupni su na engleskome i francuskome jeziku, kao i većina dodatnih izvora. ETUI potiče mentore da materijale prevedu i prilagode, ili dopune ostalim izvorima koji su primjereni i važni u njihovu nacionalnom ili sektorskom kontekstu.

Uvodni stupanj tečaja – ciljna skupina

Uvodni stupanj tečaja *Projektni rad za sindikalne predstavnike* želi dati uvod i usmjerenje u projekte i projektni rad za sindikalne predstavnike i profesionalce koji na tom području imaju malo ili nikakvo iskustvo. Tečaj bi mogao biti posebno koristan zaposlenima u sindikatu koji su uključeni u organiziranje kampanja ili događanja, traženje novih radnika, medijske kampanje, itd. Može biti od pomoći i za uredsko, administrativno i financijsko osoblje koje često mora pisati izvještaje o projektima, ali nema veliko iskustvo niti razumije što je posrijedi. Cilj tečaja je osigurati sklop vještina i okvir koji se može primijeniti u različitim kontekstima i pri različitim izazovima.

Također je idealno polazište za one koji žele steći dodatne vještine za projektni rad i upravljanje projektima, budući da je uspješan završetak ovoga tečaja obično preduvjet za primanje na viši stupanj tečajeva ETUI-ja o upravljanju projektima.

Uvodni stupanj tečaja – ishodi učenja

Do kraja tečaja treba ostvariti četiri ishoda učenja uvodnoga stupnja tečaja.

ISHODI UČENJA	KRITERIJI OCJENJIVANJA
Polaznik tečaja će:	Polaznik tečaja može:
1. razumjeti ključne značajke projektnoga rada,	1.1. opisati posebne značajke projektnoga rada,
2. znati kako učinkoviti projektni rad može pomoći radu sindikata,	2.1. dati primjere kako učinkovita projektna aktivnost može pomoći sindikatima na lokalnoj, nacionalnoj ili europskoj razini, 2.2 utvrditi moguće prepreke uspješnom sindikalnom projektnom radu,
3. razumjeti alate i tehnike za učinkoviti projektni rad,	3.1. opisati ključne alate i tehnike za učinkoviti projektni rad, 3.2. dati primjere ključnih elemenata uspješnoga sindikalnog projektnog rada,
4. moći prepoznati potencijalne projektne mogućnosti za sindikate.	4.1. opisati primjere potencijalnih projektnih mogućnosti za sindikate, 4.2. utvrditi relevantne izvore financiranja za potencijalni projektni rad za sindikate, 4.3. pripremiti kratki plan potencijalnoga projekta koji se odnosi na radno mjesto ili sindikalno okruženje.

Projekti, projektni rad i upravljanje projektima

Bit će korisno što jasnije objasniti što znače različiti pojmovi: *projekt*, *projektni rad* i *upravljanje projektima*.

Projekt podrazumijeva aktivnost koja se formalno naziva projekt. Može se financirati jednostavno iz glavnih izvora neke organizacije, ljudskih i financijskih, ili pak dijelom ili u cijelosti ovisi o financijskim izvorima jednoga ili više vanjskih tijela koji mogu izvršiti određenu kontrolu nad projektom i kojima se moraju podnositi redoviti izvještaji.

Projektni rad predstavlja proces rada na projektu, ali i raznovrsne koncepte, alate i tehnike koji se koriste u radu na formalnim projektima, koji se mogu korisno primijeniti na drugim aktivnostima i područjima sindikalnoga rada, koja nisu nužno priznata kao projekti. Ovaj uvodni stupanj tečaja bavi se i *projektima* i *projektnim radom*, iako se uglavnom usredotočuje na potonje.

Upravljanje projektima prije svega podrazumijeva proces koordinacije i upravljanja formalno priznatih projekata. Uvodni stupanj tečaja ne stavlja naglasak na upravljanje projektima kao takvo, iako se može dotaknuti koordinacije manje formalnoga projektnoga rada. Upravljanje projektima se obrađuje na višim stupnjevima tečaja ETUI-ja.

Izvođenje uvodnoga stupnja tečaja

Tečaj *Projektni rad za sindikalne predstavnike* je u Ujedinjenome Kraljevstvu akreditiran kao tečaj drugoga stupnja (jednakovrijedan trećem stupnju europskoga kvalifikacijskog okvira) za tri kreditna boda, što je jednakovrijedno 30 sati učenja (koji ne obuhvaćaju nužno nastavno vrijeme).

Tečaj je podijeljen u tri glavna dijela:

- Dio 1 (*Aktivnosti 1-4*) je usredotočen na prirodu projekata i projektnoga rada, te njihovu važnost i potencijal u sindikalnom kontekstu,
- Dio 2 (*Aktivnosti 5-13*) bavi se razvijanjem osnovnih vještina na ključnim područjima projektnoga rada – timski rad, komuniciranje i oglašavanje, izrada proračuna, itd.,
- Dio 3 (*Aktivnosti 14-16*) zatim omogućuje polaznicima razvijanje plana skupnog projekta prema vlastitom izboru prije razmišljanja o tome kako bi stečeno znanje mogli primijeniti ili dodatno unaprijediti.

Tečaj je bio izvorno zamišljen kao trodnevni tečaj. Ako se tako izvodi, dnevni red bi mogao izgledati otprilike ovako:

Prvi dan prijepodne	<i>Aktivnosti 1-4</i>	Uvod Vrste projekata/Ključne značajke projekata Projektne aktivnosti u sindikatima
poslijepodne	<i>Aktivnosti 5-7</i>	Projektne zadaci Prve stvari na prvo mjestu Timski rad
Drugi dan prijepodne	<i>Aktivnosti 8-9</i>	Osnivanje tima Komuniciranje i publicitet
poslijepodne	<i>Aktivnosti 10-12</i>	Ocjenjivanje uspjeha Troškovi projekta Izvori financiranja
Treći dan prijepodne	<i>Aktivnosti 13-14</i>	Predviđanje i izbjegavanje problema Skupni projekt
poslijepodne	<i>Aktivnosti 15-16</i>	Skupni projekt (predstavljanje i povratne informacije) Ocjena stanja i daljnji koraci Ocjena tečaja

U nekim situacijama može biti korisno produžiti tečaj tako što će trajati četiri ili pet dana.

Tečaj se može jednako dobro provesti i tijekom nekoliko vikenda, ili u obliku više dnevnih ili poludnevnih sesija u trajanju od nekoliko tjedana. Mentori također mogu odlučiti posvetiti više ili manje vremena određenim aktivnostima, ovisno o iskustvu polaznika i raspoloživom vremenu.

Neke organizacije možda žele uključiti elemente tečaja u druge tečajeve ili kvalifikacije. ETUI se tome ne protivi, uz uvjet da se navede izvor materijala.

Međutim, jedan od razloga za razvoj uvodnoga stupnja tečaja bio je stvoriti opći uvodni temelj za tečaj ETUI-ja drugoga stupnja pod nazivom *Upravljanje projektima za sindikalne predstavnike*. Da bi tečaj koji je znatno drukčiji od sadašnjega uvodnoga tečaja bio prihvaćen u tu svrhu, bilo bi potrebno dokazati da su polaznici ostvarili sve navedene ishode učenja i da su posebno sljedeća područja rada pokrivena u jednakoj mjeri:

- razumijevanje uloge projektinoga rada za sindikate,
- strukturne podjele rada, gantogrami i vremenski raspored,
- timski rad na projektima i dodjeljivanje sredstava,
- komuniciranje,
- troškovi projekta i izvori financiranja,
- SMART ciljevi, indikatori uspješnosti i ocjena,
- upravljanje rizicima.

Skupni rad

Iako tečaj u određenim točkama ovisi o kratkim prezentacijama mentora i o raspravama tijekom plenarnih sesija, njegov je glavni pristup temeljen na skupnom radu.

Posredovanje mentora za vrijeme rada u skupinama mora biti ograničeno. Preporučujemo da se na samome početku polaznicima objasni uloga mentora za vrijeme nastavnih sati. Predlažemo da:

- mentori na početku sata posjete naizmjenično svaku skupinu i provjere jesu li razumjeli zadatke, te odgovore na moguća početna pitanja,
- polaznici uvijek znaju gdje mogu pronaći mentore u slučaju nekih ozbiljnih problema,
- mentori povremeno nadgledaju skupnu aktivnost, ali izravno pomažu samo ako primijete da skupina ima velikih problema u napredovanju.

U većini aktivnosti bit će od pomoći ako o sastavu skupina odlučuje mentor koji bi, kada god je to moguće, trebao voditi računa o održavanju ravnoteže između iskustva i spola u svakoj skupini.

Preporučujemo da mentori u različitim fazama tečaja mijenjaju sastav skupine, iako postoje određena ograničenja s obzirom na strukturu tečaja:

- u prvome dijelu nije potrebno da sve skupine ostanu iste u svim aktivnostima;
- u drugome dijelu, međutim, *Aktivnost 5 Projektni zadaci* predstavlja početak niza aktivnosti koje završavaju s *Aktivnosti 13 Predviđanje i izbjegavanje problema*, koje su sve razvijene u sklopu određenoga nacrtu projekta. Zbog toga se uvelike preporučuje da sastav skupine ostane isti u cijelome nizu aktivnosti, uz izuzetak timske igre u *Aktivnosti 7*. Optimalna veličina skupine za te ostale aktivnosti je četiri ili pet osoba;
- *Aktivnosti 14* je još jedna točka na kojoj je moguće promijeniti sastav skupina.

Za rad u skupinama predlažemo da svaka aktivnost ima voditelja, osobu koja mjeri vrijeme i izvjestitelja, te da se u svakoj aktivnosti te uloge zamijene, kako bi svi članovi skupine imali prilike preuzeti svaku ulogu.

Vjerojatno će vam trebati velika plenarna dvorana, s prostorom za tri ili četiri radne skupine, ili (preporučljivo) plenarna dvorana i pojedinačne prostorije za svaku skupinu, pri čemu svaka mora imati flipchart i/ili računalo.

Igre za izgradnju tima

Igre za izgradnju tima su zabavan način za jačanje tima. Negdje na sredini tečaja, kada su se polaznici malo bolje upoznali, te su aktivnosti odlične za posredovanje poruke o prednostima rada u skupini.

Da bi članovi tima razmišljali i djelovali kao tim, moraju shvatiti kako uspjeh dolazi samo od rada skupine, a koristi uspjeha dijeli tim kao cjelina.

Projekt ima veće šanse za uspjeh kada svi rade zajedno za zajednički cilj koji je već bio dogovoren i koji je jasan od početka. Igre za izgradnju tima pomažu stvoriti atmosferu povjerenja, pouzdanja, dobre komunikacije, energije i kreativnosti. Izgradnja tima pomaže razvoju duha suradnje. Uspjeh nekoga projekta ovisi o sposobnosti pojedinaca da izgrade učinkovite timove. Igra izgradnje tima polaznicima na opušteniji način pomaže:

- poboljšati svoje vještine vođenja (tzv. *leadership*),
- ukloniti prepreke koje bi mogle ometati kreativnost,
- jasno definirati svrhu i ciljeve,
- utvrditi snage i slabosti svakoga polaznika i cijeloga tima,
- poboljšati načine i sposobnosti rješavanja problema,
- poboljšati metode rada kako bi aktivnosti mogli obavljati najučinkovitije i pravodobno.

Važno je polaznicima dati vrlo jasne upute i osigurati vrijeme za pitanja prije početka igre. Kada igra počne, mentor mora nadgledati igru kako bi osigurao poštivanje uputa i riješio sve probleme do kojih može doći. Mentor se inače ne bi trebao uplitati, već dopustiti polaznicima učenje kroz igru.

Međutim, velik dio učenja će se vjerojatno ostvariti u vrijeme razmišljanja i rasprave nakon same igre. Važno je da to mentor jasno usredotoči kako bi polaznici razumjeli ključne elemente učenja.

Kratice i stručni žargon

Projektni rad i upravljanje projektima su, kao i Europska komisija, razvili specijalizirani vokabular. Polaznici tečaja vjerojatno će se susresti s raznim kraticama i ostalom terminologijom koja im neće biti poznata. *Udžbenik* sadrži list *Pojmovnik*, koji se nalazi neposredno nakon *Aktivnosti 3*. Namijenjen je kao dodatna pomoć polaznicima da na njemu bilježe i pojašnjavaju pojmove koji su im novi. Materijali za mentore za pojedine aktivnosti ističu pojmove koji će vjerojatno biti uvedeni u pojedinim dijelovima tečaja. Na kraju dokumenta je i *Glosar* kojega mentori, po potrebi, slobodno mogu dopunjavati.

Korištenje IT-ja na uvodnome stupnju tečaja

Tečaj *Projektni rad za sindikalne predstavnike* može se izvoditi bez potrebe da polaznici koriste računala, iako bi za mentora i dalje bilo korisno da ima pristup računalu i projektoru, te internetu.

Svaka od aktivnosti tečaja može se izvoditi ili uz pomoć računala ili kombiniranjem flipcharta, markera, samoljepljivih listića i papirića.

Izbor se prepušta pojedinome mentoru, a u nekim slučajevima može biti ograničen okolnostima: nema pristupa opremi, pomanjkanje računalnih vještina polaznika, itd.

Kada su moguće obje mogućnosti, mentori moraju voditi računa o sljedećem:

Flipchart

Za	Protiv
<ul style="list-style-type: none">• jednostavno korištenje, nisu potrebne tehničke vještine i znanja,• cijela skupina može dati doprinos/dodati/mijenjati,• brzo i jednostavno prikazivanje i ostaje obješeno do kraja tečaja,• jednostavno prikazivanje usporedbe rada dviju ili više skupina.	<ul style="list-style-type: none">• teško popravljati/revidirati,• nije najprikladniji oblik za dotjerane prezentacije,• nema ugrađene provjere pogrešaka, npr. za izračune,• nema načina za razmjenu podataka s računalnim programom.

IT mogućnosti

Za	Protiv
<ul style="list-style-type: none">• brže za kompetentne korisnike,• jednostavno uređivanje i mijenjanje,• jednostavno prikazivanje preko videoprojektora,• računalni program može smanjiti pogreške i omogućuje ponovni izračun,• moguća je razmjena podataka među različitim programima i korisnicima,• rezultiraju uređenijim prezentacijama,• ključne za pripremu izvještaja, projektnih prijava, proračuna, itd.,• korisno je imati pristup internetu za istraživanja.	<ul style="list-style-type: none">• zahtijeva vještine koje možda nemaju svi polaznici,• u skupnom radu računalo može prisvojiti jedna ili dvije osobe,• teže usporedno prikazati dva ili više primjera,• prijenos rada s računala skupina na glavno računalo i videoprojektor može uzeti dosta vremena,• mogućnost tehničkih problema.

Kada na raspolaganju stoje obje mogućnosti, možda je najbolje mijenjati izbor sredstva, a IT mogućnosti koristiti posebno pri onim aktivnostima kada se mogu najbolje iskoristiti.

Međutim, polaznici koji namjeravaju sudjelovati u naprednijim tečajevima ili u projektnome radu moraju imati barem osnovno poznavanje programa za obradu teksta, tabličnih kalkulatora,

programa PowerPoint ili nekog ekvivalentnog programa, kao i internetskih preglednika. Te su vještine ključne za upravitelja projekta, te su nužne za polaznike koji će sudjelovati u ETUI-jevim tečajevima drugoga stupnja o upravljanju projektima.

Dodatni izvori

Materijali za neke aktivnosti sadrže upućivanje na dodatne izvore. Ti izvori spadaju u dvije glavne kategorije:

- *dodatni izvori koje osigurava ETUI-jev mentor* – oni uključuju:
 - upućivanje na dijelove publikacije ETUI-ja *Sindikati i transnacionalni projekti*. Mentorima možda neke od tih referenci mogu biti korisne u pripremi određenih dijelova tečaja, iako je velik dio materijala na višoj razini od uvodnoga tečaja;
 - elektronske verzije formulara i obrazaca koje polaznici mogu koristiti u radu i izvještavanju o aktivnostima;
 - ostali pomoćni materijali koji mentorima mogu koristiti pri izvođenju tečaja ili ih žele prilagoditi, uključujući Nacrte projekta (za prikaz konteksta za rad u skupinama u nekoliko aktivnosti), PowerPoint prezentacije o posebnim temama i niz studija slučaja, s primjerima o raznim sindikalnim projektima na nacionalnoj i europskoj razini.
- *Dodatni izvori koji su dostupni na internetu* – predstavljaju dodatne opće informacije, koje su obično namijenjene mentorima a ne predstavljanju polaznicima tečaja. Ipak, neke informacije i internetski alati mogu koristiti nekim polaznicima u njihovome svakodnevnome radu.

Uvodni tečaj Dio I.

Prvi dio ovoga uvodnoga tečaja odnosi se na predstavljanje ključnih značajki projektnoga rada polaznicima, te im pomaže razumjeti važnu ulogu koju projektna aktivnost može imati u sindikalnome radu.

Aktivnost 1 u načelu je aktivnost probijanja leda, koja polaznicima omogućuje da se počnu upoznavati, te istodobno podijele neka svoja iskustva s projektnim radom, kao i očekivanja od tečaja.

Aktivnosti 2 i 3 stavljaju naglasak na ispitivanje glavnih značajki projekata, istodobno omogućujući polaznicima da crpe iz vlastitih iskustava.

Aktivnost 4 ispituje kako projekti mogu pridonijeti sindikalnome radu.

Po završetku *Aktivnosti 1*, mentor bi također trebao kratko predstaviti ciljeve tečaja i opisati njegovu strukturu. Također bi trebao predstaviti ideju **sastavljanja portfelja** (vidjeti *Materijale za tečaj*) i odgovoriti na sva pitanja koja se mogu pojaviti u ovoj fazi, prije nego što prijedete na rad u sklopu *Aktivnosti 2*.

Aktivnosti 1 Intervjui partnera

Cilj

- Omogućiti polaznicima da se međusobno upoznaju.

Metoda

Ovo je jednostavna aktivnost koja ne zahtijeva veliku pripremu.

Sastavite parove. Ako je moguće, pokušajte osigurati primjerenu rodnu ravnotežu i izbjegavajte sastavljanje parova s istoga radnoga mjesta ili iz iste organizacije. Ova se aktivnost može izvesti u glavnoj dvorani za plenarni dio rada.

Partneri se naizmjenično intervjuiraju, koristeći *List za intervju*, da bi zabilježili glavne točke odgovora.

Plenarni dio

Svaka osoba predstavlja svojega partnera ostalim članovima skupine. Ako vrijeme dopušta, možda će biti korisno objasniti ili komentirati neke odgovore koji se odnose na očekivanja od tečaja. Mentor to može iskoristiti za kratko predstavljanje strukture tečaja, možda uz pomoć PowerPoint prezentacije.

Aktivnost 2 Različite vrste projekata

Cilj

- Razumijevanje opsega različitih vrsta i stupnjeva aktivnosti koje se mogu smatrati „projektima“.
- Osigurati osnovu za vježbe i prezentacije koje slijede.

Metoda

Ovo je brza vježba slobodne razmjene ideja (*brainstorming*) o različitim primjerima „projekata“.

Radni list je opisuje kao aktivnost rada u skupinama, nakon koje slijedi izvještavanje cijeloj skupini. Međutim (posebno ako nema dovoljno vremena), moguće ju je jednako dobro izvesti u plenarnome dijelu, pri čemu mentor zapisuje prijedloge skupina na bijelu ploču ili flipchart. Možete se odlučiti provesti tu vježbu kao aktivnost u paru, pri čemu polaznici ostaju u dvorani za plenarni rad. Moguće ju je spojiti s *Aktivnosti 3*.

Odgovori će nužno biti nepredvidljivi, ali se očekuju – i potiču – primjeri koji se uvelike razlikuju po svojoj prirodi, stupnju i složenosti:

- organizacija koncerta,
- izgradnja tunela ispod La Manchea,
- preseljenje ureda,
- izrada internetske stranice,
- dizajniranje novoga automobila
- organizacija vjenčanja,
- snimanje igranoga filma,
- izdanje glasila,
- putovanje na Mjesec.

Ovo su samo neki primjeri koje po potrebi možete predložiti, ali skupina će vjerojatno smisliti jednako raznolike ideje. U ovoj fazi se ne stavlja naglasak posebno na projekte koji bi mogli uključivati sindikate.

Aktivnost 3 Ključne značajke projekata

Cilj

- Podići svijest o posebnim značajkama projekata i projektnoga rada.
- Raspravljajte o prirodi projektnoga rada i isticanje njegovih razlikovnih značajki.

Metoda

Ova aktivnost je predstavljena kao aktivnost za rad u skupini. Prvi dio vježbe također se može izvesti kao opća rasprava, kao nastavak *Aktivnosti 2*. U ovom slučaju, skupna aktivnost bi se usredotočila samo na formuliranje definicije projekta. U nastavku se pretpostavlja da aktivnost slijedi tijekom utvrđen u *Radnom listu 3*.

Za početak ponovno ukažite na primjere projekata iz *Aktivnosti 2*. *Aktivnost 3* polaznike poziva da razmisle što je zajedničko tim aktivnostima, te kako se mogu razlikovati od aktivnosti koje nisu „projekti“. Predstavite *Radni list 3*. U skupinama od četiri ili pet osoba polaznici moraju razmotriti ta pitanja i popisati što smatraju ključnim značajkama „projekata“. Možda pomaže ograničiti broj značajki – na primjer na 5 ili 6 – kako biste polaznicima pomogli usredotočiti se na ključne aspekte. Na temelju popisa zatim trebaju pokušati sastaviti jezgrovitu definiciju „projekta“.

Plenarna rasprava

Skupine podnose svoje izvještaje i razmjenjuju rezultate svojega rada.

Ključne točke koje će se vjerojatno pojaviti i koje je korisno ovdje istaknuti su:

- projekti su obično ograničene aktivnosti – ograničene vremenom, novcem, opsegom,
- projekti obično uključuju timove – često su sastavljeni od osoba koje dolaze iz različitih sredina, struka, organizacija – važni su suradnja i komunikacija,
- projekti se često financiraju iz vanjskih izvora i zahtijevaju puno administracije i izvještavanja – i pomnoga planiranja,
- projekti se često povezuju s inovacijama, stvaranjem novih stvari, razvijanjem novih metodologija.

Na temelju definicija pojedinačnih skupina moguće je sastaviti cjelovitu definiciju s kojom se slažu svi polaznici tečaja. Ona se može istaknuti na flipchartu i ostaviti kao podsjetnik tijekom cijeloga tečaja. Moguće joj se ponovno vratiti pri kraju tečaja kako biste provjerili žele li polaznici nešto izmijeniti ili dodati.

Druga mogućnost je kratko usporediti definiciju skupine s jednom ili dvije više formalnih definicija projektnoga rada. U nastavku su navedene dvije koje smo koristili u sličnim vježbama:

"Projekt je planirana privremena aktivnost, koja uključuje više strana, s točno određenim datumom početka, konkretnim ciljevima i uvjetima, definiranim odgovornostima, proračunom i točno određenim datumom završetka."

“Projekt je pomno definiran niz suradnih aktivnosti, koji koristi jasno definirane resurse (novac, ljude, materijale, energiju, prostor, zalihe, komunikaciju, itd.) za ostvarivanje unaprijed određenih ciljeva projekta u određenom vremenskom okviru.”

To je dobar trenutak kako biste upoznali polaznike da neće nužno sve ideje koje su polaznici popisali u *Aktivnosti 2* biti nazvane „projektom“, ili biti formalno priznate kao takve; ipak, većina ih ima ključne značajke koje su polaznici naveli i koristit će im neki jednaki koncepti, pristupi ili tehnike kao formalniji „projekti“. Ovaj tečaj se dijelom tiče formalnih „projekata“, ali i načina razmišljanja, alata i tehnika koji mogu koristiti pri manje formalnom projektnom radu. (Vidjeti napomenu u Uvodu u ovome *Materijalu za mentore*.)

Za zaključak nastavnoga sata (i kao još jedna „značajka“ projekata) mentor može predstaviti ideju kako mnogi projekti slijede određeni uzorak, koji se često naziva „**životni ciklus projekta**“.

Ne postoji jedinstveni prihvaćeni model životnoga ciklusa projekta, no većina ih se temelji na četverostupanjskom procesu:

- početak,
- planiranje i osmišljavanje,
- provedba,
- završetak,

kojemu se ponekad dodaje peti element „praćenje i nadzor“.

- **Početak** – uključuje izvornu zamisao, moguće studije izvedivosti, sastavljanje najužeg tima i dobivanje odobrenja nacrtu za nastavak projekta.
- **Planiranje i osmišljavanje** – uključuje cjelovito iscrpno planiranje i definiranje proračuna projekta, određivanje dodatnoga osoblja, određivanje materijala ili opreme, itd.
- **Provedba** – odvija se kada se ostvaruju planovi i obavlja glavni rad na projektu.
- **Završetak** – obično bi obuhvaćao neku vrstu konačnog pregleda i izvještaja, te predaju proizvoda njihovim krajnjim korisnicima.
- **Praćenje i nadzor** – su postupci koji pomažu tome da projekt u cijelome životnome ciklusu ostane na pravome putu.

Dodatni izvori koje osigurava ETUI-jev mentor

Sindikati i transnacionalni projekti

Životni ciklus projekta (PPT)

Aktivnost 4 Projektne aktivnosti u sindikatima

Cilj

- Odrediti neke mogućnosti projektnoga rada u sindikalnim organizacijama.
- Razumjeti kako učinkoviti projektni rad može pomoći sindikatima.
- Odrediti neke ključne čimbenike za uspjeh projektnoga rada u sindikatima.

Metoda

Vjerojatno je kako će se neki primjeri iz *Aktivnosti 2* odnositi na kontekst sindikata. Zašto su stoga sindikati zainteresirani za projektni rad? U kakve vrste formalnih projekata se sindikati uključuju? Razmislite o lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Koje se druge aktivnosti u sindikatima mogu smatrati „projektnim radom“ i imati koristi od sličnih pristupa? Predstavite *List za aktivnost 4*. Četiri ili pet osoba po skupini. To je složeniji skup pitanja, te će polaznicima možda trebati više pomoći nego u prethodnim aktivnostima.

Plenarna rasprava

Svaka skupina izvještava, odgovori se uspoređuju i o njima se raspravlja.

Među bitnim točkama o kojima bi se moglo raspravljati su:

- Koji se projekti mogu formalno priznati kao takvi:
 - Izrada skupa materijala za osposobljavanje.
 - Organizacija informativne kampanje o ekološkim ili zdravstvenim i sigurnosnim pitanjima.
 - Uvođenje nove usluge za članove.
 - Priprema istraživačkoga izvještaja.
 - Organiziranje međunarodne konferencije ili seminara.
 - Izrada i izvođenje novog programa osposobljavanja.
- Primjeri drugih sindikalnih aktivnosti u kojima bi pristup projektnoga rada mogao biti koristan:
 - Izrada glasila.
 - Pokretanje mrežne stranice.
 - Preseljenje ureda.
 - Organizacija kampanje učlanjivanja.
 - Organizacija demonstracija.
 - Uvođenje nove uredske programske opreme.
 - Osiguravanje mogućnosti za učenje na radnome mjestu.
- Projekti mogu osigurati mogućnost suradnje – i sa sindikatima, poduzećima, lokalnim i regionalnim vlastima, istraživačkim institutima, učilištima i fakultetima. Takvom suradnjom organizacije mogu ostvariti rezultate koje sami ne bi mogli.

- Sindikati, kao i druge organizacije, mogu imati koristi od inovacija. Radeći s drugima mogu se javiti nove ideje. S obzirom na njihovu ograničenost, projekti osiguravaju vrijeme i sredstva za eksperimentiranje unutar strogo određenih granica. Ako su uspješni, moguće ih je šire provoditi.
- Sve više sredstava (državnih i iz drugih izvora) daje se na raspolaganje kao projektno financiranje (tj. strogo usmjereno i vremenski ograničeno), a ne kao glavno financiranje organizacija. Sindikatima su sve potrebija znanja i vještine kako bi uspješnije došli i iskoristili takva sredstva.
- S druge strane, organizacije moraju biti oprezne kako ne bi samo slijedile novac. Projekt će imati moguću korist za sindikat samo ako može dati jasan doprinos ostvarivanju njegovih strateških ciljeva kao organizacije.
- Sindikati moraju osigurati postojanje resursa (ponajprije ljudskih resursa) kako bi mogli izvršiti zadatke u vezi sa svojim dijelom projekta. U sindikatima postoji sve veća potreba za ljudima koji su osposobljeni za projektni rad, koji bi bili uključeni kao partneri u projektima i kao voditelji projekata, ali i čija bi se znanja i vještine koristili u njihovu svakodnevnom radu.

Studije slučajeva

Za završetak nastavnoga sata može biti korisno osvrnuti se na jednu ili dvije **studije slučajeva** sindikalnih projekata, kako bi prikazali različite stupnjeve i proučili čimbenike uspjeha.

Jedan od ciljeva ETUI-ja u pripremi ovoga tečaja jest osigurati opći temelj za one polaznike koji žele ići dalje s osposobljavanjem za projektni rad u tečajevima višega stupnja, koje ETUI provodi na europskoj razini. Iako se Uvodni tečaj provodi u nacionalnom kontekstu, bilo bi korisno da mentori uključe primjer nekog **transnacionalnog projekta** kako bi ukazali na mogućnost sudjelovanja sindikata u europskim ili drugim transnacionalnim projektima.

Podrobnosti nekih primjera sindikalnih projekata, nacionalnih i transnacionalnih, možete naći među dodatnim izvorima koje vam osigurava mentor ETUI-ja. Među njima su pisani izvještaji, promotivni materijali i video snimke. Možda i vi imate odlične primjere iz svoje organizacije ili svojega nacionalnog okvira, koji su za polaznike primjereniji i dostupniji.

Razmatrajući uspjeh projekta, treba naglasiti kako on nije vidljiv samo u **rezultatima** projekta – novi proizvodi ili usluge – već i u načinu na koji **radni procesi** projekta mogu uključiti i temeljne sindikalne vrijednosti, kao što su suradnja, demokratska participacija, jednakost spolova i druga pitanja jednakosti, održivost i ekološka osviještenost.

Osobni prijedlozi za djelovanje

Skrenite pozornost na zadnji dio radnoga lista, koji polaznicima daje mogućnost zabilježiti ideje koje su im se javile u prvom dijelu tečaja, o aktivnostima koje bi sami mogli pokrenuti u svojem sindikatu ili na svojem radnome mjestu.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI- ja

Opisi nekoliko sindikalnih projekata različitoga opsega:

- Projekt za mlade Ciparskoga saveza sindikata SEK - Mladi i proširena EU.
- Projekt LIFT (Žene i sindikati – jači zajedno).
- Škotsko sindikalno učenje – projekt korištenja znanja i vještina.
- TTUPO – Osposobljavanje sindikalnih projektnih stručnjaka.
- TRACE – Sindikati predviđaju promjene.
- DeLTTUE – Razvoj alata za e-učenje za sindikalno obrazovanje.

Uvodni tečaj Dio II.

Ovaj dio tečaja uvodi polaznike u neka ključna područja rada kroz projekte. Pristup je praktičan i fokusira se na rad u skupinama kako bi se ispitali zahtjevi nekog specifičnog sindikalnog projekta. Osim toga, koriste se kratke prezentacije mentora, daje se uvod u neke osnovne pojmove i jednostavne alate, te zajedničke rasprave u plenarnom dijelu, dajući konstruktivnu povratnu informaciju i ocjenu rezultata rada u skupinama.

Ovi Materijali za mentore daju određene smjernice o ključnim ishodima učenja i organizacijskim pitanjima. K tome, osigurali smo i dodatne izvore kao što su Excel tablice, PowerPoint prezentacije i slično, koji mogu biti od pomoći mentorima. Slobodno ih prilagođavajte svojim potrebama, ili ih zamijenite i nadopunite vlastitim dodatnim materijalima. Međutim, imajte na umu kako je cilj ovoga tečaja dati uvod i predstaviti glavne značajke projektnoga rada, te izbjegavajte zasipanje polaznika prevelikom količinom detaljnih informacija.

Projektni rad i projekti

Iako se kroz čitavi tečaj referiramo na „projekte“, podsjećamo kako je fokus na „projektnome radu“, tj. skupu tehnika i pristupa, koji proizlaze iz upravljanja projektima, koji se mogu produktivno primijeniti u brojnim situacijama, ne samo u aktivnostima koje su formalno priznate kao „projekti“ u organizacijskome smislu. Tečaj bi kao prioritet trebao imati projektni „način razmišljanja“, te skup alata, tehnika i koncepata koji iz toga proizlaze. Polaznike treba ohrabriti kako bi prepoznali korisnost projektnoga pristupa u pripremi aktivnosti različite vrste i obujma.

Aktivnost 5 Projektni zadaci

Cilj

- Razumjeti važnost utvrđivanja različitih zadataka u projektnome radu.
- Vježbati vještine utvrđivanja ključnih zadataka koji su nužni za uspješno završavanje projekta.

Metoda

Udžbenik sadrži list za aktivnosti i radni list *Projektni zadaci*.

Glavnina aktivnosti u ovome drugome dijelu tečaja odnosi se na konkretni projekt. Polaznici dobivaju konkretan *Nacrt projekta* koji daje okvir projektne ideje, te općenito njegovih glavnih ciljeva i ograničenja. Osigurali smo dva *Nacrta* koji slijede odmah nakon ovih uputa za mentore. Mentori mogu slobodno osigurati neke druge ideje kako bi se proširio izbor.

Preporučujemo da mentor unaprijed odabere jedan *Nacrt projekta* (ili pak sam smisli sličan nacrt neke druge projektne ideje). Sve radne skupine trebale bi raditi na istom nacrtu projekta u ovoj i narednim aktivnostima. Na taj način se lakše zadržava pozornost i fokus tijekom plenarnih rasprava, a omogućava se i da skupine uče jedne od drugih prilikom uspoređivanja razmišljanja i ideja.

Prezentacija mentora

Može biti korisno da mentor kao uvod u aktivnost održi kratku prezentaciju o osnovnim elementima planiranja projekta (koji ne čine dio aktivnosti koje se od polaznika traže u ovoj fazi), te o važnosti utvrđivanja ključnih zadataka u nekome projektu.

U projektnome radu razlikujemo *svrhu* (ili *namjeru*) projekta i njegove *ciljeve*.

- Projekt će vjerojatno imati jednu jedinu *svrhu* ili *namjeru* koja sažima što projekt kao cjelina ima namjeru ostvariti. Blisko je povezana sa svrhom organizacije koja sponzorira projekt. Svrha ili namjera obično se definira vrlo općenitim pojmovima i često nije u potpunosti ostvariva jednim projektom. Svrha/namjera utvrđuje promjene koje želite ostvariti kao rezultat svojega rada.
- Projekt će vjerojatno imati nekoliko *ciljeva* – tvrdnje nižega reda koje će sve zajedno pridonijeti ukupnoj svrsi. Ciljevi opisuju aktivnosti koje je potrebno poduzeti ili usluge koje treba pružiti kako bi se te promjene i ostvarile. Predstavljaju definirane krajnje rezultate koje treba ostvariti projektom. (Na ciljeve ćemo se vratiti kasnije u ovom dijelu aktivnosti, kada se budemo bavili ocjenom, tj. evaluacijom. Za sada je dovoljno uvesti ideju.)

Primjerice, neki sindikalni projekt može imati za svrhu pomoć unapređenju pristupa tržištu rada marginaliziranim skupinama. Neki od specifičnih ciljeva mogu biti:

- Osnivanje kontaktnog centra za pružanje informacija ili savjeta.
- Uspostavljanje veza s lokalnim učilištima koja pružaju tečajeve osposobljavanja.

- Suradnja s fakultetima ili učilištima na izradi novog tečaja kojime se ljude priprema za ulazak na tržište rada.
 - Osnivanje skupine poslodavaca koja će dati podršku sustavu.
 - Pružanje podrške korisnicima pri prijavama za posao ili u pripremama za razgovor za posao.
- Svaki od tih ciljeva može se razlomiti u niz **zadataka**, aktivnosti koje su nužne kako bi se cilj ostvario. Ako za primjer uzmemo kontaktni centar, ključni zadaci mogu biti sljedeći:
 - Dogovor oko usluga koje će se pružati.
 - Pronalazak prostora.
 - Zapošljavanje ili određivanje ljudi koji će raditi.
 - Oglašavanje centra i usluga.
 - Kada smo suočeni s bilo kojom vrstom pothvata, u početku nemamo nikakvu predodžbu kako ga ostvariti. Osjećamo se bespomoćno i opterećeno. Ponajprije treba napraviti podjelu na manje dijelove kako bismo lakše ostvarili zadatak. To možemo postići tako što ga prvo podijelimo na ključna područja rada, svako s nizom ključnih zadataka.

Ta je podjela poznata kao **Struktura podjele posla** ili **WBS** (prema engleskome: *Work Breakdown Structure*). Među dodatne materijale za ovu aktivnost uključili smo i primjer Strukture podjele posla za rad na izradi biltena, koji mentori mogu koristiti kao ilustraciju.

Nakon prezentacije, izvođenje aktivnosti bi trebalo biti prilično jednostavno i jasno:

- Prvo objašnjenje da će u ovoj i narednim aktivnostima polaznici raditi u malim skupinama na konkretnoj projektnoj ideji.
- Kratko predstavljanje *Nacrta projekta*.
- Predstavljanje sastava skupina.
- Objašnjenje da će polaznici trebati neko vrijeme za raspravu o sadržaju projekta, ali da pri tome ne bi trebali ići u prevelike detalje. Važnije je definirati glavna područja rada u projektu a ne, primjerice, planirati detaljan program nekoga događanja.
- Predstavljanje *Lista za aktivnost 5*, naglašavajući kako je naglasak na glavnim ili ključnim zadacima (u sklopu kojih može biti puno ostalih sličnih zadataka). Otprilike 15 do 20 ključnih zadataka bi trebalo biti dovoljno kako bi se obuhvatio rad na tim projektima. Nije nužno problem ako neka skupina definira manji broj zadataka, dok god je sveobuhvatno pokriven rad projekta. Popis koji je duži od, recimo, 25 zadataka daje naslutiti kako je ta skupina u ovoj fazi otišla previše u detalje.
- Također naglasite da se u ovoj aktivnosti ne traži kronološki slijed. Započinjanje na početku, te zatim daljnja razrada, često nije najbolji način za obavljanje ove aktivnosti. Znatno je bolje početi sa slobodnom razmjenom mišljenja i ideja o glavnim područjima rada, te zatim unutar istih utvrditi ključne zadatke.

Plenarna rasprava

Skupine predstavljaju svoj rad, pri čemu koriste flichart ili videoprojektor, a nakon svakog predstavljanja slijedi kratka rasprava.

U ovoj fazi naglasak bi trebao biti na sljedećem:

- Je li skupina obuhvatila sva glavna područja rada? Je li nešto važno izostavljeno?
- Jesu li zadaci otprilike usporedivi u smislu važnosti ili težine? Postoje li neke velike razlike i neravnoteže?

U ovoj se fazi nemojte brinuti zbog redoslijeda zadataka.

U smislu izostavljanja, velika je vjerojatnost da radne skupine nisu obuhvatile zadatke koji se odnose na:

- koordinaciju, internu komunikaciju, upravljanje,
- evaluaciju,
- publicitet, PR, eksternu komunikaciju.

Na ta izostavljanja u ovoj fazi treba upozoriti jer će ona biti predmetom kasnijih aktivnosti.

U zaključivanju plenarne rasprave mentor bi trebao uvesti:

- mogućnost grupiranja zadataka, te podjele na zadatke i pod-zadatke, gdje je to prikladno,
- ideju *radnih paketa* – vidjeti *Glosar*.

Dajte polaznicima do znanja kako će, u sklopu iduće aktivnosti, imati prilike dopunjavati ili mijenjati svoje liste zadataka.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Nacrt projekta 1* (DOC).
- *Nacrt projekta 2* (DOC).
- *Struktura podjele posla* (PPT).

Nacrt projekta

Konferencija

Vaš je sindikat jako zabrinut zbog niske stope članstva mlađih od 25 godina, te je među svoje prioritete uvrstio uključivanje većeg broja mladih kao aktivnih članova.

Kao prvi korak prema tome cilju, sindikat je odlučio organizirati konferenciju za devet mjeseci, kako bi mogao izvući poučke iz iskustva drugih organizacija koje su ostvarile određeni uspjeh u rješavanju toga izazova.

Na konferenciji će se obratiti niz govornika, uključujući jednog iz sestrinske organizacije iz jedne europske države, a radit će se i u nizu radnih skupina.

Konferencija će trajati dva dana, a cilj je privući 150 delegata iz čitave zemlje. Vaša skupina je dobila zadatak koordinirati taj događaj.

Vaš sindikat također želi privući što veću medijsku pozornost, te se planira objaviti izvještaj s konferencije.

Nacrt projekta

Projekt u školama

Vaš je sindikat jako zabrinut zbog slabog razumijevanja među mladim osobama o tome što sindikati rade, te u tom smislu želi ostvariti pozitivne promjene.

Jedna od ideja je pokrenuti program u školama kojime bi se mlade koji počinju razmišljati o svijetu rada upoznalo s ulogom sindikata.

Vaš sindikat odluči za početak uložiti u pilot-projekt, kojemu su ciljna skupina učenici u dobi od 15 do 16 godina u 10 srednjih škola. Vaša skupina dobiva zadatak organizirati taj projekt. Idealno biste trebali održati dva sata u svakoj školi.

Među ostalim, trebat će osigurati materijale koji će se koristiti na satu, te pronaći jednog do dvoje sindikalnih povjerenika koji će razgovarati sa učenicima.

Vaš sindikat želi i pisani izvještaj o projektu.

Imate devet mjeseci za završetak projekta.

Aktivnost 6 Prve stvari na prvo mjesto

Cilj

- Razumjeti važnost određivanja slijeda i vremenskoga rasporeda zadataka u projektnom radu.
- Vježbati vještine određivanja slijeda i rasporeda ključnih zadataka koji su nužni za uspješan završetak nekog projekta.

Metoda

Ovo je jedan od mogućih načina za započinjanje:

„Počinjemo razrađivati plan provedbe našega projekta. Plan će obuhvatiti nekoliko različitih aspekata projekta. Počet ćemo s planiranjem VREMENA.

*Možemo početi planirati tako što ćemo izraditi **jednostavan popis** zadataka i datuma (vidjeti primjer). Ili možemo koristiti **kalendar za planiranje** (pokažite primjer). Uz to možemo dodati i **važne točke, tj. miljokaze** (pokažite primjer i uputite na Glosar). Međutim, jedan od najuobičajenijih alata je **gantogram** (pokažite primjer). Njega ćemo koristiti.“*

Što je gantogram? Gantogram je vrsta stupčanog grafikona, nazvan prema Henryju L. Gantt koji je osmislio ovakav sustav prikazivanja zadataka. Gantogram grafički prikazuje projekt tako što se mapiraju pojedinačni zadaci na projektnom kalendaru. Gantogram čini horizontalna os koja predstavlja ukupno vremensko trajanje projekta, podijeljeno u segmente (obično dane, tjedne, mjesec ili kvartale), i vertikalna os koja predstavlja zadatke koji čine projekt. Svaki zadatak ilustriran je horizontalnom crtom.

Za ovu aktivnost mentori moraju odlučiti žele li da polaznici koriste flipchart, ili ploču s markerima u boji i samoljepljivim papirićima, ili pak računalo. Ako se odlučite za računalo, pokažite polaznicima kako koristiti *Obrazac gantograma*. Možda će vam biti korisna PowerPoint prezentacija *Određivanje vremenskog rasporeda*.

„Neke natuknice za planiranje VREMENA:

- *Morat ćete razmisliti o **trajanju zadatka** (koliko vam vremena treba da završite svaki zadatak –ovdje ne mislimo na koliko je to sati/dana rada nego koliko je potrebno od početka do završetka).*
- *Također ćete trebati razmisliti o **redoslijedu zadataka** (koji je zadatak prvi, koji je zadatak moguće započeti tek kad je neki drugi završen).*
- *Koje je zadatke moguće izvršavati paralelno ili na način da se djelomično vremenski preklapaju?“*

Predstavite *List za aktivnost 6*. Savjetuje polaznicima da ne troše previše vremena na revidiranje liste zadataka. Glavni fokus ove aktivnosti je na određivanju vremenskoga slijeda zadataka koristeći gantogram.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Kod zaključivanja možete spomenuti:

- Postoje **alati za upravljanje projektima** (i softverski programi i online alati) različitog stupnja sofisticiranosti koji omogućuju izradu složenijih gantograma, čime možete povezivati zadatke i pod-zadatke, definirati razne veze među različitim zadacima, mjeriti i izvještavati o ostvarenom napretku u odnosu na inicijalni plan, te će vam automatski preračunati vaš plan ako pomaknete ili proširite neki od zadataka. Možete pokazati i nekoliko primjera, ne ulazeći u prevelike detalje (to bi značilo da se počinjete baviti upravljanjem projektima, što je predmet naprednijega tečaja).
- Još jedan važan element VREMENA u projektnome radu je **upravljanje osobnim vremenom** – drugim riječima, što znači biti organiziran, određivati prioritete kod zadataka, napraviti raspored i vremenski slijed vlastitih zadataka. Ni to nije predmet glavnog interesa ovoga tečaja, ali bez puno problema možete pronaći udžbenike, programe i online alate, kao i tečajeve koji vam tu mogu biti od koristi. Možete kratko pokazati nekoliko primjera koje polaznici mogu detaljnije proučiti, ako su zainteresirani.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti.*
- *Određivanje vremenskog rasporeda i gantogram (PPT).*
- *Obrazac gantograma (Excel).*

Napomena o Obrascu gantograma

Ovo je Excel radni list, ali njegovo korištenje ne zahtijeva nikakvo prethodno poznavanje samoga Excela, već samo znanje korištenja tipkovnice i miša. Obrazac ima mjesta za najviše 30 zadataka, ali se po potrebi može dodati još redova. Os s vremenom je trenutno postavljena na 40 tjedana, ali i to se može mijenjati i proširivati.

Korisnici moraju unijeti svoj Broj grupe i Naziv projekta na kojemu rade. Zatim trebaju unijeti nazive zadataka koje su prethodno odredili u Stupcu A.

Prilikom rasprave i određivanja trajanja svakog zadatka, trebaju unijeti **Broj** tjedna u kojemu zadatak treba početi i broj tjedana koliko će trajati. Program će automatski izračunati završni tjedan i to uključiti u gantogram.

Dodatni izvori dostupni na Internetu

Softver za upravljanje projektima

- *Webplanner* – relativno jednostavan online alat sa strukturiranim pristupom projektnom planiranju. Besplatna verzija za jedan projekt. Više na: www.webplanner.com s obrascem gantograma na: <http://webplanner.com/site/index.php#tour>
- *Microsoft Project* – standardni alat, ali sofisticiran i skup. Više na: <http://www.microsoft.com/project/en/gb/default.aspx>
- *Mindview* – inovativni pristup planiranju projekata. Više na: http://www.matchware.com/en/products/mindview/mindview2_be/gantt.htm

Upravljanje vremenom

- http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_00.htm
- <http://www.timemanagement.com/>

Aktivnost 7 Timski rad

Cilj

- Razumjeti važnost dobrog timskog rada.
- Unaprijediti vještine učinkovitoga zajedničkoga rada u timskoj situaciji.
- Shvatiti da planiranje, predanost, suradnja i dobra komunikacija osiguravaju dobre rezultate.

Metoda

- Potrebni materijali:
 - Cijevi
 - Špekule (ili teniske loptice)
 - Zviždaljka
 - Traka „upozorenja“ ili kreda (za označavanje rute)
 - Dvije košare – jedna na početku rute i druga na kraju.
- Unaprijed označite rutu na podu, koristeći traku „upozorenja“ ili kredu.
- Prostorni zahtjevi – duljina rute može biti fleksibilna, ali morate voditi računa o broju ljudi u skupini. Duljina mora biti barem dva puta veća od ukupne duljine svih cijevi.
- Skupina – aktivnost se može izvesti sa svim polaznicima tečaja, dakle sa skupinom od 15 do 20 ljudi. Međutim, što je veća skupina to će biti teže ostvariti koordinaciju i usmjeriti pozornost. Idealno bi bilo da veličina skupine ne bude manja od šest ni veća od 12 polaznika.
- Upute za igru – vidjeti *Aktivnost 7* u *Udžbeniku*.

Za vrijeme igre

Dok polaznici planiraju i pripremaju (tijekom vremena za pripremu) vi bilježite:

- Razgovaraju li svi međusobno?
- Postoji li vođa?
- Je li svatko dobio priliku izložiti svoje ideje?
- Sudjeluju li svi aktivno?
- Mjeri li itko vrijeme za aktivnost?
- Rade li na planu B (ako plan A ne uspije)?
- Je li svima jasno što je potrebno napraviti?
- Jesu li dodijeljene „uloge“?

Plenarna rasprava

Nakon zabave s aktivnim sudjelovanjem u igri, uloga mentora je voditi smireniji osvrt na način na koji su skupine odgovorile na izazove, te posebno na to kako su zajedno radili kao tim. Evo nekih pitanja koja mogu biti korisna.

- Koliko je bila uspješna vaša skupina?
- Što su bili glavni izazovi?
- Koliko ste dobro odgovorili na izazove kao što su:
 - Upravljanje vremenom?
 - Različite vrste doprinosa i različiti karakteri i stilovi suradnje?
 - Različiti stupnjevi predanosti i sudjelovanja?
 - Rješavanje problema, donošenje odluka i vođenje?
- Koje su vam vještine i sposobnosti bile potrebne za uspjeh?
- Što je ključno za učinkoviti timski rad?
- Koje ste pouke izvukli iz ove vježbe?

Na kraju plenarne rasprave dajte polaznicima pet minuta za ispunjavanje radnog lista za ovu aktivnost. Na radnome listu se od njih traži napisati najvažnije stvari koje su oni sami naučili iz ove aktivnosti, a to im je ujedno i još jedna prilika da navedu osobne prijedloge za akciju.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti*

Aktivnost 8 Osnivanje tima

Cilj

- Razumjeti i vježbati vještine određivanja i organiziranja uloga i odgovornosti u projektnome timu.

Metoda

Ova se aktivnost vraća na rad u skupinama na *Nacrtu projekta*, ali je uobličena temeljen iskustva timske igre.

Vratite se na definiciju projekta (*Aktivnost 3*) i raspravu timske igre (*Aktivnost 8*). *Kakav će vam tim biti potreban za provođenje projekta? Koliko ljudi? Koje specifične uloge/funkcije?*

Naglasite:

- Skupina se vjerojatno neće moći oslanjati samo na svoje resurse. Vjerojatno će morati uključiti druge iz svoje organizacije, pa i šire.
- Potrebe projekta trebale bi odrediti sastav tima – a tim mora biti uravnotežen i funkcionalan. (Nema smisla da nogometni tim čine samo vratari, bez obzira koliko dobri bili!)
- Članovi tima moraju dobiti specifične zadatke – projektom rječnikom – *dodjeljivanje resursa*.

Jednostavan alat za planiranje koji u tome može pomoći jest **Matrica dodjele odgovornosti** (ili **RAM**, prema engleskome „*Responsibility Assignment Matrix*“). Predstavite i objasnite navedeni alat (*RAM primjer 1*).

Predstavite *List za aktivnost 8*. Fokus Matrice dodjele odgovornosti je na projektom timu, ali tu mogu biti i ostale strane čija je pomoć ključna u izvršenju određenih dijelova projekta (npr., stručnjaci, govornici, grafički dizajneri) i koji se mogu na koristan način uključiti u RAM. U ovom slučaju možete, primjerice, odijeliti članove projektinoga tima debelim slovima ili bojom, te istaknuti tko ima odgovornost za koordiniranje zadatka.

Plenarna rasprava

Svaka radna skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Pri zaključivanju mentor može:

- Spomenuti mogućnost dodavanja zadnjeg stupca u Matrici dodjele odgovornosti koji pokazuje datum završetka zadatka (*RAM primjer 2*).
- Pokazati **Izveštaj o zadatku** u kojemu softver za upravljanje projektom automatski izračunava dodjelu resursa – alternativni pristup korištenju RAM-a.

Na kraju plenarne rasprave dajte polaznicima pet minuta kako bi ispunili *List za osvrt na timski rad*. U radnome listu se od njih traži da popišu najvažnije stvari koje su osobno naučili iz ove kao

i iz prethodne aktivnosti, a to im je ujedno još jedna prilika da navedu osobne prijedloge za akciju.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti.*
- *RAM primjer 1 – Jednostavni RAM (PPT).*
- *RAM primjer 2 – RAM iz Tečaja trenera (DOC).*
- *Obrazac RAM (Excel).*
- *Izveštaj o zadatku – Popis zadataka s tečaja Osposobljavanja sindikalnih projektnih stručnjaka (PDF - Project KickStart Pro).*

Aktivnost 9 Komuniciranje i publicitet

Cilj

- Razumjeti i odrediti odgovarajuće oblike interne i eksterne komunikacije u projektnome radu.
- Pripremiti jednostavan komunikacijski plan.

Metoda

Cilj ove aktivnosti jest pomoći polaznicima razumjeti važnost dobre komunikacije u projektnome radu: komunikacije među različitim članovima projektne tima (timska igra u *Aktivnosti 7* trebala je pomoći pokazati važnost toga), dobre komunikacije s vanjskom publikom, uključujući ciljnu skupinu projekta, sponzore i ostale dionike, kao što je sindikat i njegovi članovi.

Aktivnost će biti uspješnija ako mentor da jasne upute, usredotočujući se u početku na potrebu za dobrom komunikacijom unutar projektne tima, te davanjem nekoliko primjera problema do kojih može doći zbog nedostatka komunikacije ili zbog toga što se neka pitanja nisu jasno komunicirala. Ovo mogu biti polazišta za prvi dio aktivnosti: koje mjere polaznici mogu provesti kako bi osigurati da se takvi problemi izbjegnu? Ovo su neka pitanja koja bi bilo korisno razmotriti:

- S kim se u timu potrebno savjetovati/tko je upoznat s čime?
- Hoće li u timu biti osoba s posebnim zaduženjem da svakoga informira o tijeku stvari, te da dostavlja primjerke internih dokumenata?
- Hoće li se glavnina komunikacije u timu odvijati licem u lice na sastancima? Ako je tako, koliko često će se održavati? Tko će voditi zapisnik o donesenim odlukama?
- Ako je teško sastajati se često, može li tim komunicirati telefonskim putem (održavanjem telefonskih konferencija), ili putem e-maila? Korisno je razmisliti i o internetskim komunikacijskim alatima (vidjeti **Dodatni izvori**), koji mogu omogućiti spoj strukturiranih poruka i rasprava, kalendara i popisa zadataka koje je potrebno obaviti, ali i središnje mjesto za pohranu dokumenata.

Moramo razmišljati i o eksternom komuniciranju – izvan projektne tima. Projekt može imati jasnu ciljnu skupinu – kao što su, na primjer, potencijalni polaznici tečaja osposobljavanja ili polaznici konferencije. *Kako ih je najbolje kontaktirati i kako ih možemo privući? Koga bi još bilo dobro obavijestiti o tome što radimo – naše članove sindikata, financijera, itd.? Ako je projekt uspješan, vjerojatno želimo i druge informirati. Tko su ti drugi i kako to najbolje učiniti? Koji je najbolji način za prenošenje naših poruka i informacija? Koji je najbolji trenutak?*

Ovo je trenutak koji bi mogao biti pogodan za uvođenje još malo projektne terminologije (vidjeti *Glosar*):

- *Ciljna skupina.*

- *Dionik.*
- *Diseminacija.*

Nakon uvoda, predstavite *List za aktivnost 9* i pobrinite se da polaznici razumiju zadatak.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Neke točke na koje se možete nadovezati ili ih naglasiti za vrijeme rasprave:

- Pobrinite se da su svi u projektnom timu informirani, ali pazite da ljude ne zatrpate informacijama.
- Učinkoviti sastanci tima imaju jasan program i donose jasne odluke, tako da svi znaju što treba napraviti.
- Najskuplji i najsofisticiraniji reklamni materijali nisu uvijek i najučinkovitiji. Pokušajte pronaći najviše odgovarajuće materijale s kojima možete lako rukovati i koje možete priuštiti. Nemojte zaboraviti na postojeće kanale komunikacije vašeg sindikata – okružnice, bilteni, glasila i sastanci.
- Nemojte ostavljati sve aktivnosti oglašavanja za kraj projekta. Možete na koristan način promovirati početak vašega projekta, ili neki njegov specifičan dio, kao i krajnje rezultate.

U zaključivanju možete:

- Pokazati nekoliko primjera dobrih promotivnih materijala.
- Naglasiti kako je komuniciranje – posebno reklamiranje i promoviranje vaših projektnih aktivnosti – važan zadatak. Ako ih već nisu uključili, polaznici bi u svoj gantogram i RAM trebali dodati dva zadatka: **Koordinacija** (ili Administracija/Upravljanje) i **Diseminacija** (Publicitet).

I ovdje na kraju plenarne rasprave dopustite polaznicima određeno vrijeme kako bi ispunili *List za osvrt o komuniciranju i publicitetu*.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti*
- *Akcijski plan za diseminaciju – Projekt DeLTTUE (DOC)*

Dodatni izvori i resursi dostupni na internetu

Online alati za suradnju:

- *Basecamp* - <http://basecamp.com/>
- *Teambox* - <http://teambox.com/>
- *DeskAway* - <http://www.deskaway.com/>

Aktivnost 10 Ocjenjivanje uspjeha

Cilj

- Razumjeti važnost jasno utvrđenih kriterija rezultata u ocjenjivanju uspjeha projekta.
- Razumjeti važnost planiranja aktivnosti ocjenjivanja.
- Vježbati definiranje ciljeva i kriterija uspješnosti rezultata.

Metoda

Kao što naziv vježbe daje naslutiti, ova aktivnost odnosi se na ocjenjivanje. Želimo da polaznici shvate sljedeće ključne elemente:

- Važno je da projektni tim zna je li projektni rad uspješan ili ne. Vjerojatno su tu i drugi koji to trebaju znati (npr. oni koji financiraju projekt, partnerske organizacije, lokalne/regionalne vlasti).
- Teško je ocijeniti je li rad uspješan ako njegovi ciljevi nisu jasno definirati. Što preciznije uspijemo definirati očekivane ishode rada, to će lakše biti ocijeniti njegov uspjeh.

Ova aktivnost zahtijeva pomni uvod i neke primjere kojima ćete ilustrirati ključne pojmove. Predstavlja i priliku da se vratite na pitanje **ciljeva** čega smo se dotakli u uvodu u *Aktivnost 5 Projektni zadaci*.

Evo podsjetnika što smo tamo rekli:

- Projekt će vjerojatno imati nekoliko **ciljeva** – tvrdnje nižega reda koje će sve zajedno pridonijeti ukupnoj svrsi. Ciljevi opisuju aktivnosti koje je potrebno poduzeti, ili usluge koje treba pružiti kako bi se te promjene i ostvarile. Predstavljaju definirane krajnje rezultate koje treba ostvariti projektom.
- Ciljevi bi trebali biti što precizniji. Idealno definirani ciljevi opisani su kao S.M.A.R.T. ciljevi prema engleskoj riječi *smart* za pametan, mudar:

Specific (specifičan)
Measurable (mjerljiv)
Achievable (ostvariv)
Relevant (relevantan)
Time-related (vremenski definiran)

Na primjer:

- Proizvesti novi kvartalni bilten o pitanjima zaštite na radu koji će biti namijenjen za 150 povjerenika radnika za zaštitu na radu, s početkom u rujnu 2012. godine.

Dali smo primjer sindikalnoga projekta čija je namjera bila pomoći unaprijediti pristup tržištu rada marginaliziranim skupinama.

- Kada smo definirali naše ciljeve, moramo znati što će u svakom pojedinom slučaju predstavljati uspjeh. Primjerice, u slučaju kontaktnog centra, koliko će ljudi tjedno trebati primiti da bi se smatrao uspješnim? Koje ključne usluge ili značajke mora imati? To će predstavljati **kriterije rezultata** u odnosu na koje se može ocjenjivati uspjeh. Može koristiti smatrati ih nekom vrstom „praga“ kojega je potrebno doseći kako bi se projekt smatrao uspješnim.
- Konačno, moramo razmisliti i o tome kako ćemo znati je li neki cilj udovoljio postavljenim kriterijima rezultata. Koji su nam dokazi potrebni i kako ih dobiti? To će očitito ovisiti o detaljima konkretnoga cilja i kriterijima, ali to mogu biti istraživanja, obrasci za povratne komentare, intervjui, rasprave u fokus grupama, primjedbe i slično.

Nakon što su prošli ova ključna pitanja, polaznici bi trebali biti u mogućnosti početi razmatrati ta pitanja u odnosu na svoj skupni projekt. Predstavite *List za aktivnost 10* i pobrinite se da je zadatak svima jasan.

Aktivnost od polaznika traži definiranje ključnih ciljeva svojeg projekta. To je nešto što bi se obično uradilo u ranoj fazi planiranja, te bi činilo temelj za određivanje projektnih zadataka. Međutim, proces planiranja je **iterativan**: odluke koje se donesu u kasnijoj fazi zahtijevat će reviziju ranije donesenih odluka. Kada razmatramo pitanja ocjenjivanja i ono što čini uspjeh projekta, zasigurno je od velike pomoći vratiti se na utvrđene ciljeve, te ih po potrebi izmijeniti. Oni će predstavljati mjerila u odnosu na koja će se ocjenjivati uspjeh projekta.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Moguća pitanja na kojima se možete zadržati:

- Ciljevi se tiču akcija i trebali bi počinjati sa „Treba...“
- Kvalitativni i kvantitativni kriteriji.
- Istina je da se veliki dio ocjenjivanja uspjeha projekta može poduzeti tek na kraju projekta kada su jasni njegovi rezultati. Međutim, važno je pratiti elemente za ocjenjivanje napretka tijekom samoga rada kako bi se, ako stvari ne idu prema planu, mogle učiniti prilagodbe i poduzeti akcije da se isprave pogreške. To se naziva **formativnim ocjenjivanjem**.
- Također je često slučaj da se stvarni rezultati projekta ne mogu u potpunosti ocijeniti sve do nekog trenutka nakon što je sam projekt završio. Na primjer, ako se radom na projektu htjelo pripremiti i distribuirati materijale o novim prilikama za osposobljavanje, vjerojatno će proći nekoliko mjeseci dok njegov utjecaj ne bude vidljiv i dok ne bude moguće mjeriti uspješnost akcije.
- Ako ocjenjivanje još nije uključeno među ključne projektne zadatke, skupine bi to trebale dodati u svoje gantograme ili RAM-ove. Na gantogramu treba biti prikazano od početka do kraja projekta jer će tijekom čitavoga projekta biti aspekata ocjenjivanja koja će biti potrebno obaviti, iako će glavnina posla vjerojatno biti na kraju.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti*

Dodatni izvori i sredstva dostupni na Internetu

- *Kuharica evaluacije* - <http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/>
- *Kako pisati SMART ciljeve* - <http://rapidbi.com/writesmartobjectives/>
- *Kako pisati svrhu i ciljeve* - <http://nonprofit.about.com/od/foundationfundinggrants/a/goalsobjectives.htm>

Aktivnost 11 Projektni troškovi

Cilj

- Odrediti ona područja rada u projektu koja će prouzročiti troškove.
- Identificirati te troškove, te ih razvrstati.

Metoda

Do ove faze tečaja polaznicima su već u glavnim crtama predstavljeni brojni ključni elementi projektnoga rada: određivanje vremenskoga rasporeda, dodjela sredstava, timski rad, komuniciranje i diseminacija, te ocjenjivanje. Ovaj nastavni sat počinje se baviti područjem financija, iako na vrlo osnovnoj razini.

U ovoj aktivnosti nije riječ o izradi proračuna; ona je usredotočena na proces koji prethodi proračunu a koji podrazumijeva jednostavno utvrđivanje različitih troškova, te njihovo grupiranje u kategorije. Stupanj detaljnosti koji je primjeren ili moguć za razmatranje pitanja projektnih financija razlikovat će se ovisno o prethodnome iskustvu polaznika, kao i o raspoloživom vremenu.

Ovdje smo predstavili ono što smatramo temeljnim za ovaj Uvodni tečaj; u nekim slučajevima moguće je neka pitanja dodatno razraditi, bez gubljenja u prevelikim detaljima i složenosti.

Ključni element svakoga projekta njegovi su troškovi. Prije nego možemo početi raditi na nekoj projektnoj aktivnosti, moramo imati financijski plan. To znači da moramo imati što precizniju procjenu koliko će aktivnost stajati, te plan kako će se ti troškovi pokriti. Potreban nam je proračun.

Proces pripreme jednostavnoga proračuna nije kompliciran. Moramo:

- *Utvrđiti sve elemente koji će dovesti do troškova.*
- *Procijeniti cijenu svakoga i, gdje je to izvedivo, utemeljiti to na stvarnoj cijeni ili ponudama.*
- *Zbrojiti sve iznose.*

Priprema proračuna se isprava može činiti zastrašujućom, no već smo uvelike olakšali taj zadatak pripremom Popisa zadataka i RAM-a, koji identificiraju različite akcije u projektu, te navode tko je u svakoj od njih uključen. Jednostavno prođite kroz svaki zadatak navodeći povezane troškove.

*Za iduću aktivnost ne trebate pripremiti potpuni proračun već jednostavno razmisliti o osnovnim troškovima koje će vaš projekt izazvati, te ih grupirati u glavne kategorije troškova. Od vas se **ne** traži da ocijenite **koliko** će nešto koštati, tako da u ovoj aktivnosti nema spominjanja iznosa.*

Predstavite *List za aktivnost 11*. Može biti korisno dati primjer grupiranja troškova u glavne kategorije: polaznici su možda identificirali troškove telefona, poštanskih usluga, fotokopiranja, uredskog pribora, itd., koje je moguće grupirati u kategoriju „Uredski troškovi“ ili „Režijski troškovi“. U slučaju organiziranja važnoga sastanka, kao još jedan primjer, među troškovima mogu biti avionske karte, karte za vlak, troškovi hotelskoga smještaja, najma dvorane, prehrane i, naravno, plaća ljudi koji rade na tom zadatku. Dakle, ovdje kategorije troškova mogu biti „Putni troškovi“, „Troškovi hrane“, „Troškovi najma dvorane“ i „Troškovi osoblja/zaposlenih“.

Polaznicima savjetujte da se usredotoče na **glavne** stavke troškova, u suprotnome - ako se previše zadrže na detaljima – neće moći završiti vježbu. Ako nemaju vremena proći kroz sve zadatke, to nije nužno problem dok god su identificirali niz različitih troškova, te ih počeli grupirati u kategorije.

Polaznici mogu koristiti radni list *Projektni troškovi* i/ili flipchart za izvođenje ove aktivnosti.

Ako će koristiti flipchart, možete polaznicima osigurati samoljepljive papiriće na koje mogu zapisati različite stavke troškova. Tako će ih biti lako premještati u grupe dok ih budu kategorizirali.

Međutim, ako se većina polaznika zna služiti računalom, mogu koristiti Excel *Obrazac kategorije troškova*. Stavke troškova mogu se navesti u prvome stupcu, kategorije troškova u drugom. Na taj se način stavke mogu unositi nasumično, a zatim se sortirati i grupirati prema kategorijama troškova.

[**Da bi razvrstali popis u Excelu**, pokazivačem odaberite/istaknite retke u kojima je unesen sadržaj, uključujući i naslove dva stupca. Zatim kliknite **Podaci > Razvrstaj**. U idućem dijaloškom okviru označite kućicu *Moji podaci imaju naslove*, odaberite *Kategorija troška* iz padajućeg izbornika pod *Razvrstaj stupac*, te zatim kliknite *OK*.]

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Ključne točke:

- Ne postoji „ispravno“ i „pogrešno“ u načinu na koji polaznici odlučuju kategorizirati troškove, tj. broj kategorija i njihov naziv, ali provjerite je li im pristup dosljedan.
- Također provjerite jesu li neka ključna područja troškova ispuštena.
- U slučaju vanjskog financiranja projekta, istaknite da tijela koja financiraju projekt (ulagatelji) često imaju obrasce s unaprijed definiranim kategorijama troškova koje se moraju poštovati. One se razlikuju od projekta do projekta, ali obično postoje određene standardne kategorije kao što su:
 - troškovi osoblja,
 - troškovi putovanja i smještaja,
 - troškovi opreme,
 - troškovi materijala,
 - režijski troškovi.
- Ulagatelji također često imaju posebna pravila o prihvatljivosti troškova, kao i pravila o maksimalnim iznosima financiranja pojedinih stavki.

Ako vrijeme dopušta, može biti korisno na plenarnoj sesiji pripremiti potpuni proračun sa svim troškovima za **samo jedan** zadatak jedne od skupina, koristeći dolje navedeni obrazac:

- *Obrazac proračuna zadataka* (Excel) – radna knjiga ima ugrađene formule, te će automatski izračunati. Drugi list ima djelomično ispunjen primjer.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI- ja

- *Obrazac kategorija troškova* (Excel).
- *Obrazac proračuna zadataka* (Excel).
- *Sindikati i transnacionalni projekti.*

Aktivnost 12 Izvori financiranja

Cilj

- Razmotriti i odrediti moguće izvore financiranja projektnoga rada u sindikatima.

Metoda

Ovo je relativno kratka aktivnost.

Dok je prethodna aktivnost pozivala polaznike da razmisle o različitim troškovima provedbe projekta, ova se aktivnost bavi pitanjem kako financirati te troškove. Ponovno je riječ o aktivnosti koja prethodi definiranju proračuna, u kojoj se razmatraju vrste i izvori prihoda, te nema brojki ni izračuna. Aktivnost također ne zahtijeva detaljno poznavanje financijskih propisa.

Osim ako polaznici nemaju znanja o financijskim poslovima sindikata (npr. rade u financijskom ili upravnom odjelu), mentor u uvodnome dijelu nastavnoga sata treba dati upute, objašnjenja i informacije.

Ipak predložimo da mentor umjesto formalne prezentacije počne jednostavnim pitanjem: „*Gdje biste mogli pronaći novac za pokrivanje troškova sindikalnoga projekta?*“ i da se što je više moguće sat odvija u obliku plenarne rasprave. Time se polaznicima omogućuje razmjena ideja i iskustava. Naravno, mentor bi trebao navesti primjere. Neki od mogućih primjera su sljedeći:

- Samofinanciranje
 - Jedan sindikat
 - Partnerstvo nekoliko sindikata ili grana
- Bespovratna sredstva
 - Lokalne/regionalne vlasti
 - Vlada
 - Dobrotvorne ustanove
 - Lutrija i slično
- Komercijalno financiranje
 - Sponzorstvo
 - Oglašavanje
 - Prihod od prodaje proizvoda, ulaznica i slično.

Ovaj popis nije zamišljen kao sveobuhvatan, a mogućnosti variraju ovisno o različitim nacionalnim prilikama. Ono što je važno jest jednostavno se pobrinuti da polaznici budu svjesni nekih mogućnosti prije nego što se podijele u radne skupine i počnu raspravljati o mogućim izvorima financiranja svojih projekata.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoje ideje.

- To je možda prilika za usporedbu i suprotstavljanje različitih pristupa i prilika da mentor predloži ostale izvore koji se mogu uzeti u obzir. Također može biti prilika za raspravu o tome jesu li neki izvori financiranja ili sponzorstva neprimjereni za sindikate.
- Mentor također može objasniti da će malo ulagatelja, tj. tijela za financiranje biti spremno pokriti ukupne troškove projekte. To znači da će financije često morati biti osigurane iz više izvora, te će u mnogim slučajevima tijelo koje podnosi prijavu (tj. sindikat) morati samo pokriti određeni postotak troškova. Taj takozvani **vlastiti doprinos** često je u obliku doprinosa zaposlenika sindikata sa dijelom ili čitavim radnim vremenom na projektu, za što sindikat ne traži nikakvu refundaciju.
- To je još jedna prilika da ukažete na mogućnosti koje nudi EU financiranje, izravno iz Bruxellesa ili preneseno i upravljano od strane nacionalnih ugovornih tijela. Godišnji proračun EU-a uključuje sredstva koja su izravno namijenjena podršci industrijskim odnosima i socijalnom dijalogu, predstavnicima radnika u europskim radničkim vijećima, aktivnostima informiranja i osposobljavanja. Brojni glavni programi EU-a za financiranje također podržavaju područja koja su za sindikate iznimno zanimljiva, kao što su mobilnost i programi razmjene, cjeloživotno učenje, jednake mogućnosti, zapošljavanje i solidarnost. ETUI i ovaj program osposobljavanja o projektnome radu također financijski podupire EU.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI-ja

- *Sindikati i transnacionalni projekti*

Aktivnost 13 Predviđanje i izbjegavanje problema

Cilj

- Razumjeti potencijalne probleme koji bi mogli utjecati na projektni rad.
- Razviti vještine rangiranja čimbenika rizika.
- Utvrditi načine umanjivanja ili izbjegavanja rizika u projektnome radu.

Metoda

Objasnite da su projekti često povezani s inovacijama – uvođenjem neke nove usluge ili proizvoda, ili obavljanje stvari na drukčiji način. Zbog tog će razloga, a zato što će se dijelom baviti nepoznatim faktorima, neizbježno biti prisutni rizici. Vrijedi posvetiti pozornost sljedećem:

- utvrđivanju rizika,
- razmatranju njihova vjerojatnog utjecaja na napredak,
- razmatranju vjerojatnosti njihova pojavljivanja,
- razmatranju koraka koje je moguće poduzeti kako bi se rizici izbjegli ili umanjili, poglavito oni za koje postoji velika vjerojatnost, te oni koji bi mogli imati značajan utjecaj na napredak projekta.

PowerPoint prezentacija *Rizici* koja se nalazi u **Dodatnim izvorima i sredstvima** može biti korisna za predstavljanje toga.

Sa skupinom koja je iskusnija na području procjene rizika možda je primjereno upotrijebiti nešto sofisticiraniji model s više kategorija i matematičke težine, iako će to onda vjerojatno zahtijevati određene izmjene radnoga lista *Obrazac rizika*. U **Dodatne izvore i sredstva** smo uključili drugi, složeniji model – *Matrica ocjene rizika*.

Predstavite *List za aktivnost 13*.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

Neke ključne točke:

- uobičajeni čimbenici rizika uključuju:
 - postavljanje nerealnih ciljeva,
 - određivanje prekratkog vremenskog razdoblja,
 - nedovoljno novca,
 - plan rada nije dovoljno pomno promišljen,
 - nedovoljne ili neodgovarajuće vještine i iskustvo tima,
 - članovi tima su bolesni ili odstupaju,
 - članovi tima ne izvršavaju zadatke,

- pomanjkanje podrške od same vodeće organizacije, postavljeno kao niski prioritet,
- izazovi u vanjskom okruženju.
- Najčešći čimbenici su:
 - slabo vođenje,
 - slaba komunikacija,
 - slaba administracija.
- Neke rizike je moguće izbjeći, neke je moguće umanjiti, neke jednostavno treba prihvatiti. Sve ih, međutim, treba pratiti, a projektni tim za to treba imati plan.
- Kad su rizici utvrđeni, može biti nužno uvrstiti dodatne zadatke u projektni plan kako bi ih se pratilo i/ili svelo na minimum. To je još jedna točka na kojoj treba upozoriti na potrebu kontinuiranoga revidiranja i prilagođavanja bilo kojeg plana. Planiranje projekta obično je iterativan, ponavljajući a ne linearan, jednosmjerni proces.

Dodatni izvori i sredstva koje osigurava mentor ETUI- ja

- *Rizici* (PPT)
- *Matrica procjene rizika* (DOC)

Dodatni izvori i sredstva dostupni na Internetu

- <http://blog.keyedin.com/building-an-effective-project-risk-management-scoring-matrix>
- <http://students.sae.org/competitions/aerodesign/nasarisk.pdf>

Uvodni tečaj Dio III.

Ovo je završni dio tečaja.

Aktivnost 14 polaznicima omogućuje da na osnovi onoga što su u tečaju do sada naučili izrade nacrt prijedloga vlastitoga skupnoga projekta.

Aktivnost 15 daje priliku za osvrt na naučeno, na način na koji to mogu iskoristiti, te kako mogu dodatno razviti svoje vještine i steći iskustvo u projektnome radu.

Aktivnost 16 posvećena je ocjeni tečaja od strane polaznika.

Aktivnost 14 Skupni projekt

Cilj

- Vježbati izradu nacrtu plana projekta koji će se provoditi u sindikatu ili u radnom okruženju.

Metoda

Ova aktivnost služi kao sažetak rada u prethodnome dijelu tečaja, te polaznicima omogućuje izradu nacrtu sindikalnoga projekta prema vlastitoj zamisli.

Predstavite *List za aktivnost 14* i posvetite se svakom dijelu radnoga lista *Nacrt projekta* kako biste se uvjerali da polaznici razumiju što se od njih očekuje.

- Polaznici će ponovno raditi u skupinama, ali nema potrebe da rade u istim skupinama kao što je to bio slučaj u *Aktivnostima 5 – 13*.
- Istaknite kako je važno da su projektne ideje takve da mogu koristiti njihovu radnome mjestu ili sindikatu.
- Odgovorite ih od projekata koji su pretjerano ambiciozni ili previše složeni.
- Skupina treba ispuniti sve dijelove radnoga lista *Nacrt projekta*.

Skupine će vjerojatno imati najviše problema s odabirom odgovarajuće teme. Može biti korisno strukturirati prvi dio aktivnosti na sljedeći način:

- svi polaznici imaju na raspolaganju pet minuta da zapišu svoje možebitne ideje,
- skupina u najviše 20 minuta dijeli ideje i odabire jednu,
- predstavljaju svoju ideju mentoru koji im daje neke povratne informacije, pomažući im oblikovati ideju, te ih odvrcu od mogućih opasnosti.

Važno je da se skupina u ovoj fazi usmjeri, te da ih se odvrti od neprimjerenih projektnih ideja. Dobro je da mentor pripremi nekoliko jednostavnih projektnih ideja koje može predložiti ako je to nužno. Cilj je osigurati da se skupina počinje baviti detaljima projekta najkasnije 30 minuta nakon početka skupne aktivnosti.

Plenarna rasprava

Svaka skupina predstavlja svoj rad – povratne informacije i rasprava.

U sklopu povratnih informacija mentor može predložiti načine na koje se nacrt može unaprijediti. Područja na koja se treba posebno usredotočiti su:

- ciljevi,
- izvori financijske podrške,
- rizici.

Aktivnost 15 Ocjena stanja i daljnji koraci

Cilj

- Pregledati sve aspekte tečaja kojima bi koristila daljnja pojašnjenja.
- Razmisliti kako možete početi koristiti naučeno, te kako dodatno razviti vještine na području projektnoga rada.

Metoda

Ova aktivnost počinje kao individualna aktivnost, te polaznicima omogućuje da se svaki za sebe osvrnu na teme koje su pokrivena u tečaju prije nego što razmisle kako mogu iskoristiti stečena znanja i kako ta znanja produbiti. Ta pojedinačna razmišljanja zatim predstavljaju temelj za zajedničku raspravu u plenarnome dijelu.

Jedna je to od zadnjih aktivnosti tečaja, a polaznicima pruža mogućnost da se osvrnu na naučeno. Kratko sažmite tijek tečaja.

Predstavite *List za aktivnost 15*.

Polaznici imaju na raspolaganju otprilike 15 minuta odgovoriti na tri dijela radnoga lista.

Plenarna rasprava

Vjerojatno je najbolje podijeliti raspravu u dva odvojena dijela tako da se prvo čuju odgovori polaznika na prvu temu i da se provede rasprava prije nego što se na isti način pristupi posljednjim dvama pitanjima.

- Pitanja koja treba dodatno pojasniti

Na ovome mjestu mentori moraju prema svojoj prosudbi odgovoriti na pitanja. Neka je pitanja moguće brzo pojasniti, dok su neka ozbiljnija, tiču se biti, te zahtijevaju mnogo više vremena od onoga kojeg imamo na raspolaganju. U tom slučaju može biti primjereno uputiti polaznike na dodatnu literaturu, ili pak otvoriti raspravu na nekom online forumu. Neka pitanja mogu biti više tehničke naravi, te su možda pokrivena u nekim od naprednijih tečajeva ETUI-ja.

Ako vrijeme dopušta, bilo bi zanimljivo odvojiti pet minuta i vratiti se na definiciju projekta koju je skupina polaznika izradila u sklopu *Aktivnosti 3*, te vidjeti žele li temeljem iskustva išta mijenjati.

- Korištenje naučenoga / Stjecanje dodatnog iskustva

Očigledan način korištenja naučenoga i stjecanja dodatnog iskustva je pridruživanje projektnome timu, radeći od početka na relativno maloj ulozi. Međutim, ta mogućnost

možda nije nešto što je odmah dostupno svim polaznicima. Ipak, u svakodnevnom radu moguće su česte situacije u kojima se na koristan način mogu primijeniti neke vještine i tehnike projektnoga rada organiziranjem relativno malih rutinskih aktivnosti. Polaznici također mogu korisno izmjenjivati neke pristupe i razmišljanja s kolegama iz sindikata i s radnoga mjesta.

Ako je tečaj bio uspješan, trebao je potaknuti polaznike na dodatno učenje i stjecanje iskustva na području projekata i projektnoga rada. Mentor može preporučiti:

- dodatno čitanje,
 - internetske stranice posvećene projektnom radu,
 - programske alate za projektni rad za, primjerice, planiranje i suradnju,
 - dodatne tečajeve osposobljavanja, uključujući ETUI-jeve transnacionalne tečajeve o upravljanju projektima,
 - tečajeve za polaznike koji moraju dodatno razviti IT znanja i vještine.
- Mentori bi trebali razmisliti i o održivosti pokretanja online zajednice polaznika tečaja (i ostalih nacionalnih tečajeva), što bi moglo olakšati razmjenu ideja i uzajamnu podršku.

Aktivnost 16 Ocjena tečaja

Ova aktivnost pruža povratne informacije o tečaju kao cjelini. Strukturirana je u tri dijela:

- polaznici imaju otprilike pet minuta da svaki za sebe ispune *List za ocjenjivanje*,
- mentor ih zatim dijeli u skupine od četiri do pet polaznika kako bi raspravljali i definirali zajedničku ocjenu.
- U plenarnome dijelu, glasnogovornik svake skupine prezentira ostalim polaznicima razmišljanja te skupine, usredotočujući se posebno na:
 - elemente tečaja koji su im bili posebno korisni ili zabavni,
 - načine na koji bi se tečaj mogao nadograditi ili poboljšati.

Mentori bi trebali razmisliti i o mogućnosti **ocjenjivanja tečaja nakon njegovoga održavanja**, recimo dva ili tri mjeseca po njegovome završetku, kako bi dobili malo zrelija razmišljanja polaznika o iskustvima s tečaja, te otkrili jesu li i na koji način uspjeli upotrijebiti ono što su naučili.

ETUI-ju su potrebne informacije o ocjenama tečaja i o samim polaznicima. Bilo bi korisno kada bi mentori prosljedili informacije o svakom tečaju provedenom na nacionalnoj razini i o njegovim polaznicima mentorima ETUI-ja.

Glosar kratica, akronima i terminologije koja se koristi u upravljanju projektima i programima financiranim sredstvima EU-a

U ovom glosaru smo naveli definicije nekih stručnih pojmova iz područja upravljanja projektima, posebno u kontekstu programa EU-a za financiranje.

Tekst pisan *masnim kurzivom* upućuje na referencu drugdje u glosaru.

A

ANALIZA POTREBA

U odnosu na projekt, analiza potreba često je sastavni dio pripreme i odvija se u fazi planiranja, prije početka projekta (*ex ante analiza potreba*). Namjera je definirati potrebe ciljne skupine (budućih *korisnika* projektnih *rezultata*), te bolje usmjeriti projektne aktivnosti, s ciljem ispunjena tih potreba.

C

CILJNA SKUPINA

Ciljna skupina projekta su oni na koje će izravno i pozitivno utjecati projekt, njegove aktivnosti i rezultati.

D

DALJNI KORACI

Daljnji koraci se u administrativnom smislu odvijaju nakon završetka projekta. Njihov cilj je osigurati trajnost i održivost *rezultata*. Mogu uključivati ažuriranje rezultata, potvrđivanje rezultata, daljnju upotrebu rezultata, prijenos rezultata na drugi sektor ili ciljnu skupinu, ili komercijalizacija rezultata.

DIONICI

Pojedinci ili institucije koji mogu izravno ili neizravno, te pozitivno ili negativno, utjecati na projekt i/ili projekt, ili pak biti pod njihovim utjecajem. Primjeri dionika – ili zainteresiranih strana – u području aktivnosti obrazovanja i kulture su donositelji odluka, socijalni partneri i sektorske organizacije.

DISEMINACIJA

Planirani proces pružanja informacija o kvaliteti, relevantnosti i učinkovitosti rezultata programa i inicijativa ključnim akterima i dionicima.

E

EKO (EQF)

Europski kvalifikacijski okvir (eng. *European Qualifications Framework*) – zajednički europski okvir koji opisuje ishode učenja, pokrivajući čitav raspon kvalifikacija, akademskih i strukovnih. (Opća uprava za obrazovanje i kulturu.)

EUROPA

Glavni internetski portal Europske unije, s poveznicama na ostale EU poslužitelje. URL: <http://europa.eu>

F

FORMATIVNO OCJENJIVANJE

Aktivnosti ocjenjivanja koje se provode za vrijeme projekta ili druge aktivnosti kojima se želi osigurati da se posao obavlja po planu, ili omogućiti korektivne mjere koje treba poduzeti u slučaju bilo kakvih problema. Ovakvo ocjenjivanje osigurava povratne informacije projektnome timu.

G

GANTOGRAM

Gantogram, koji je naziv dobio po Henryju L. Gantt, omogućuje grafički prikaz projekta. Gantogram čini horizontalna os koja predstavlja ukupno vremensko trajanje projekta, podijeljeno u segmente (obično dane, tjedne, mjesece ili kvartale), i vertikalna os koja predstavlja zadatke koji čine projekt. Svaki zadatak ilustriran je horizontalnom crtom.

I

INOVACIJE

Inovativni rezultati su oni koji predstavljaju neke nove i posebne značajke, koje ih razlikuju od drugih sa sličnim karakteristikama, te dodaju vrijednost u odnosu na konvencionalna rješenja.

ISPORUČEVINA

Pojam koji se koristi u projektnom upravljanju da bi se označio krajnji rezultat ili **proizvod** određene faze projektne rada, obično nekoga **radnoga paketa**. Ponekad se čini razlika između internih isporučevina (tj. onih koji koriste projektnome timu, te su ključni elementi procesa rada) i eksternih isporučevina, koji su krajnji proizvodi koje treba predstaviti vanjskim **dionicima** i **korisnicima**.

IZVOĐAČ PROJEKTA

Organizacija ili institucija odgovorna za podnošenje projekta za financiranje, za potpisivanje ugovora o financiranju i nosi pravnu i financijsku odgovornost za njegovu provedbu.

K

KONZORCIJ

Grupacija organizacija koja je odgovorna za izravnu provedbu projekta.

M

MATRICA DODJELE ODGOVORNOSTI

Alat za prikazivanje dodjela osoblja zadacima, u obliku mrežne strukture u kojoj obično vertikalna os navodi pojedinačne zadatke, a horizontalna os pojedinačno osoblje.

MILJOKAZ

Miljokazi pružaju osnovu u odnosu na koju se prati i upravlja provedba projekta. To su ključne točke koje su mjera napretka i cilj kojemu projektni tim stremi, uključujući najčešće datum koji je određen za završetak aktivnosti, **radnoga paketa** ili **isporučevine**.

MREŽA

Formalna ili neformalna skupina tijela aktivnih na određenome području, u određenoj struci ili sektoru.

N

NEPOSREDNI REZULTAT (*OUTPUT*)

Isporučevina projekta može se također nazivati njegovim *outputom*, tj. neposrednim rezultatom. Pojam uključuje sve usluge, **rezultate** ili **proizvode** koji nastaju kao rezultat određenoga procesa vezanoga uz projekt. Mogu doći u vrlo različitim oblicima, od pisanih izvještaja i specifikacija do materijalnih proizvoda i prototipova.

O

OCJENJIVANJE

Ocjenjivanje omogućuje kvalitativnu i kvantitativnu ocjenu ostvarenih rezultata u odnosu na ciljeve (kad je riječ o aktivnostima/proizvodima, itd.).

ODRŽIVOST

Održivost je sposobnost projekta da traje i funkcionira na kraju samoga projektnoga razdoblja. **Rezultati** projekta se kontinuirano koriste i upotrebljavaju. Održivost rezultata podrazumijeva dugoročnu upotrebu i korištenje rezultata.

ORGANIZACIJA KOORDINATOR

Organizacija koja je u sklopu projekta odgovorna za ukupno vođenje i svakodnevno upravljanje. Obično je to **Organizacija prijavitelj**, iako se te dvije uloge u nekim slučajevima mogu podijeliti među različitim organizacijama.

ORGANIZACIJA PRIJAVITELJ

Organizacija unutar **konzorcija**, koja je pravno odgovorna za projektnu prijavu.

P

PRAĆENJE

U vezi s projektom praćenje podrazumijeva kontinuirani i sustavni nadzor nad napretkom projekta. Namjera je ispraviti sva odstupanja od operativnih ciljeva, te tako unaprijediti rezultate. Praćenje se sastoji od nadzora aktivnosti, usporedbe s planom rada i korištenja dobivenih informacija za unapređenje projekta.

PROIZVOD

U području upravljanja projektima, pojam „proizvod“ se obično koristi za označavanje opipljivih **neposrednih rezultata** projekta (npr. publikacija, tečaj osposobljavanja, internetska stranica).

R

RADNI PAKET

Pojam koji se koristi u upravljanju projektima za označavanje osnovnog sastavnog elementa **strukture podjele posla**. U većini slučajeva radni paket može se smatrati pod-projektom, koji obuhvaća jedan ili nekoliko većih zadataka.

RAM

Vidjeti pod **Matrica dodjele odgovornosti**.

REZULTAT

Prvotni utjecaj projekta, koji se općenito ocjenjuje u trenutku formalnog završetka projekta.

REŽIJE/REŽIJSKI TROŠKOVI

Ovi se pojmovi odnose na određene troškove, obično relativno male, koji se povezuju s administracijom i organizacijom projekta i koje je teško identificirati i izračunati odvojeno od općih tekućih troškova sudjelujuće organizacije. Među njima su stavke kao što su poštarina, fotokopiranje, grijanje i rasvjeta. U mnogim slučajevima se paušalni iznos ili mali postotak proračuna projekta prihvaća kao način priznavanja tih troškova, bez potrebe da se prilože detaljni izračuni ili dokumentacija koja ih opravdava.

S

STRUKTURA PODJELE POSLA

Struktura podjele posla (ili **WBS**, prema engleskom „*work breakdown structure*“) dijeli posao projekta na manje elemente (**radne pakete** i zadatke). Struktura podjele posla odražava strukturu obavljanja i izvođenja projektnoga rada, a u njoj su i sažeti i navedeni troškovi i podaci.

W

WBS

Vidi pod **Struktura podjele posla**.

Ž

ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Niz faza kroz koje prolazi većina projekata od izvorne ideje do konačne izvedbe (u nekim slučajevima i duže). Postoji nekoliko opće poznatih modela životnog ciklusa projekta s različitim brojem faza, te različitom nomenklaturom. Među najčešćima je petofazni proces, čije se faze obično nazivaju *početak, planiranje i razvoj, izvedba, završetak, i praćenje i kontrola.*

Dodatna literatura

Tu je nekoliko prijedloga za daljnje čitanje koji mentorima mogu biti korisni.

- *Sindikati i transnacionalni projekti* – Priručnik ETUI-ja o projektima i projektnome radu uključuje dijelove o upravljanju projektima, Europskoj uniji i ETUC-u, te o programima EU-a za financiranje koji su od interesa za sindikate. Moguće ih je skinuti s internetske stranice ETUI-ja na poveznici <http://www.etui.org/Publications2/Guides/Trade-unions-and-transnational-projects-9th-edition>
- *How to Manage a Camel* – blog o upravljanju projektima sa zanimljivim člancima (vidjeti, na primjer, *Nine fundamental steps to project success* / Devet temeljnih koraka za uspjeh projekta) - <http://www.arraspeople.co.uk/camel-blog/projectmanagement/nine-fundamental-steps-to-project-success/>
- *Max's Project Management Wisdom* – još jedan blog koji, među ostalim, sadrži prilično iscrpan glosar terminologije upravljanja projektima: <http://www.maxwideman.com/pmglossary/index.htm>
- *Project Management Podcast* – digitalne datoteke o različitim temama koje se odnose na projektni rad i upravljanje projektima: <http://www.project-management-podcast.com/>
- *A Girl's Guide to Project Management* – nagrađivani blog s različitim člancima, kritikama i ostalim informacijama: <http://www.pm4girls.elizabeth-harrin.com/>