

NÁŠ

vidiek *

hlasy a ohlasy slovenského vidieka

ŠPECIÁLNE ČÍSLO

Z obsahu:

- Európske politiky
- Komunitný rozvoj
- Projektovanie
- Komunikácia

Vzdelávací program pre projekty sociálnej súdržnosti

Komunitné poradenské centrum, vzdelávanie nezamestnaných žien a návrat po materskej dovolenke na trh práce, zvýšenie zamestnateľnosti žien nad 45 rokov, rozvoj zručností Rómov – návrat tradičných rómskych remesiel – to je len niekoľko z vyše šesťdesiat tém záverečných projektov, ktoré spracovali prví absolventi vzdelávacieho programu vidieckych

komunálnych facilitátorov pre projekty sociálnej súdržnosti, ktorý organizovalo Občianske združenie Vidiecky parlament v rokoch 2004 až 2005.

V rámci projektu, financovaného z PHARE, tím Vidieckeho parlamentu pripravil vzdelávací program pre samosprávy a mikroregióny, ktoré



Vidiecka organizácia
pre komunitné aktivity



VIDIECKY
PARLAMENT
NA
SLOVENSKU

- Ako sme sa vzdelávali
- Exkurzie
- Slovník „europojmov“



Účastníci vzdelávacieho programu na exkurzii v Hrušove Foto: Magdaléna Bernátová

Obsah

2

Editorial	1
Úvodník	3
Európske politiky <i>Jela Tvrdoňová</i>	4
Ako sme sa vzdelávali: Európske politiky	9
Komunitný rozvoj <i>Silvia Szabóová</i>	10
Ako sme sa vzdelávali: Komunitný rozvoj	17
Príprava projektov <i>Danica Hullová</i>	18
Ako sme sa vzdelávali: Príprava projektov	24
Základy komunikačných zručností pre tvorbu a manažovanie projektov sociálnej súdržnosti <i>Ladislav Hudák</i>	26
Manažment komunikačného procesu <i>Magdaléna Bernátová</i>	34
Ako sme sa vzdelávali: Komunikačné zručnosti	38
Ako sme sa vzdelávali: Exkurzie <i>Magdaléna Bernátová, Mariana Margetová</i>	40
Ako sme sa vzdelávali: Záverečný ceremoniál <i>Magdaléna Bernátová</i>	46
Absolventi vzdelávacieho programu vidieckych komunálnych facilitátorov 2005	46
Slovník pojmov používaných v oblasti štrukturálnych fondov, písania a manažovania projektov <i>Ivan Rončák</i>	48

Vydavateľ: OZ VIPA a OZ VOKA; Náklad: 1 000 ks; Redakcia: Magdaléna Bernátová, Michaela Heretová, Ivan Rončák; Hlavný redaktor odborných textov: Peter Rusnák; Grafika a sadzba: Svetozár Šomšák; Tlač: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného hospodárstva, Zvolen; Neprešlo jazykovou korektúrou.

už dávno pocítovali potrebu zvyšovania vedomostí a zručností svojich pracovníkov a spolupracovníkov. V rámci overovania pilotného kurzu sme školili 72 facilitátorov sociálnej súdržnosti pre vidiek z ktorých 63 úspešne absolvovalo a získalo osvedčenie. Sociálna súdržnosť je aktuálna téma najmä na vidieku, kde dopady nepriaznivej štruktúry ekonomiky majú vplyv na ľudí ešte väčšími než v urbanizovaných oblastiach. Preto sme zúžili tématiku vzdelávania práve na to, aby sa účastníci naučili tvoriť projekty v spolupráci s komunitou, v ktorej žijú alebo pre ktorú pracujú, s cieľom pomôcť tým, ktorí to najviac potrebujú. To boli aj hlavné dôvody, prečo sme sa v jednotlivých moduloch venovali okrem samotného projektovania aj takým oblastiam ako je komunitný rozvoj a komunikácia. Účastníci vzdelávacieho programu získali v úvodnom module aj základný prehľad o európskych politikách s dôrazom na európsku sociálnu politiku a Európsky sociálny fond.

Informácie, ktoré účastníci vzdelávacieho programu v rámci školenia dostali, sme upravili pre potreby tohto špeciálneho – mimoriadneho čísla časopisu *Náš vidiek*, ktoré práve držíte v ruke. Okrem odborných textov, tvoriacich základ štyroch modulov kurzu, sú v ňom aj informácie o priebehu jednotlivých modulov v rôznych častiach Slovenska, o výsledkoch kurzu, ako aj názory samotných účastníkov kurzu.

Magdaléna Bernátová

Autorka je koordinátorkou projektu Vidieckeho parlamentu – Vzdelávanie vidieckych komunálnych facilitátorov pre projekty sociálnej súdržnosti



Vydanie tohto materiálu bolo podporené zo zdrojov Európskej únie v rámci grantovej schémy rozvoj ľudských zdrojov – Kvalita trhu práce: Podpora odborných školení a ďalšieho vzdelávania PHARE 2002/000.610-15.

Za obsah tohto dokumentu zodpovedá výhradne Občianske združenie Vidiecky parlament a nemožno ho v žiadnom prípade považovať za vyjadrenie stanoviska Európskej únie.

Milí facilitátori a projektoví manažéri pre tvorbu projektov sociálnej súdržnosti!



Slovensko je typicky vidieckou krajinou, temer polovica jeho obyvateľov žije na vidieku a viac než 80 % krajiny má vidiecky charakter. Vidiek je však zo strany našej vlády veľmi podceňovaný, ba až neakceptovaný. Vidiek nie je v našej legislatíve vôbec definovaný, nemáme ani štatistiku za vidiek, ba ani finančné nástroje určené

pre podporu rozvoja vidieka. Pritom veľmi dobre vieme, že vidiek je práve najviac postihnutý transformačnými a reformnými procesmi.

Ľudia na vidieku trpia omnoho viac vysokou nezamestnanosťou a poklesom životnej úrovne. Vidiecke samosprávy, vidiecki podnikatelia i vidiecke občianske združenia a iniciatívy majú však veľmi sťažený prístup k podporným zdrojom z prostriedkov EÚ. Jednak nemajú dostatok prostriedkov na spolufinancovanie a jednak nemajú ani dostatok odborníkov na prípravu kvalitných projektov. Pritom je zrejmé, že problémy v každej obci, či mikroregióne sú veľmi špecifické a vyžadujú si individuálne riešenia a to niekedy aj také, ktoré nie sú podporované vládou a fondmi.

Problematika sociálnej súdržnosti je veľmi široká, ale jej podstata spočíva v dobrom spolunažívaní každej miestnej komunity. Tu ešte viac platí, že v každej obci, v každej komunite, sú problémy veľmi osobité. Závisia od histórie vzťahov, ľudských pováh a charakterov a od konkrétnych miestnych sociálnych pomerov. Nik nemôže lepšie riešiť miestne problémy ako miestni ľudia. Tí však na to musia byť veľmi dobre pripravení a vyzbrojení. Vyzbrojení novými schopnosťami a zručnosťami, ktoré doteraz nepoznali a ktoré priniesla nová situácia – keď sme sa stali členmi Európskej únie a môžeme pre rozvoj svojej komunity využívať európske podporné fondy.

Vidiecky parlament vznikol práve preto, aby pomáhal ľuďom na vidieku zlepšovať kvalitu ich života. Realizuje to dvoma spôsobmi:

- presadzovaním a obhajovaním záujmov a potrieb vidieka vo vláde,
- výmenou skúseností a získavaním nových zručností ľudí na vidieku.

V prvom rade chceme dosiahnuť legalizáciu vidieka na Slovensku. Chceme, aby bolo definované, čo je to vidiek, chceme, aby sa zaviedla štatistika o vidieku, chceme, aby sme mali jeden ústredný orgán štátnej správy komplexne zodpovedný za vidiek, chceme mať podporné nástroje pre špecifické potreby vidieka a chceme mať dostatok finančných prostriedkov, ktoré budú zohľadňovať vidiecky charakter Slovenska.

Na druhej strane však stojí pred nami úloha pripraviť občanov, samosprávy, podniky a podnikateľov na vidieku tak, aby boli schopní a pripravení využívať špeciálnu podporu pre vidiek prostredníctvom eurofondov, ako aj budúcich národných nástrojov podpory.

Preto sme aj pre Vás pripravili tento vzdelávací program. Chceme Vám priblížiť politiku a nástroje Európskej únie a chceme Vám pomôcť nadobudnúť nové vedomosti, ktoré by Vám pomohli riešiť Vaše problémy vo Vašej obci, mikroregióne. Výber jednotlivých modulov bol podriadený Vaším požiadavkám, tak ako sme ich získali dotazníkovým prieskumom v jednotlivých mikroregiónoch a zároveň aj aktuálnym potrebám v súvislosti s našim členstvom v Európskej únii.

Dostáva sa Vám do rúk špeciálne číslo časopisu Naš vidiek, ktoré je vlastne príručkou pre vidieckych facilitátorov, sumarizujúcou poznatky a skúsenosti získané členmi Vidieckeho parlamentu a ich partnerov za obdobie posledných rokov, ale aj postrehy a výstupy priamo z realizácie projektu.

Cieľom tohto čísla je rozšíriť pre všetkých aktivistov na vidieku učebné manuály a poznatky z tohto vzdelávacieho projektu a tak Vás a následne i Vaše komunity pripraví na nové spoločenské podmienky a pomôcť Vám pri riešení miestnych problémov vlastnými silami, lebo nik iný nepozná tak dobre to, čo Vás páli a čo bráni zlepšeniu života Vašej komunity, ako Vy sami, ktorí v nej žijete a usilujete sa o jej rozkvet.

*Peter Rusnák,
predseda Vidieckeho parlamentu,
zostavovateľ kurzu a editor príručky*

Európsky sociálny fond a politika, ich uplatnenie v SR a budúci vývoj

Jela Tvrdoňová

4

- 1. Európska sociálna politika** a jej miesto v štrukturálnej politike, história, poslanie a ciele sociálnej politiky EÚ, Európsky sociálny fond
- 2. Európsky sociálny fond** na Slovensku, dokumenty, programy, priority a podporované opatrenia
- 3. Nové politiky Európskej únie** po roku 2006, kohézna politika a jej ciele, nová vidiecka politika a jej podpora, nová politika zamestnanosti a jej priority, posilnenie sociálnej inklúzie

1. EURÓPSKA SOCIÁLNA POLITIKA A JEJ MIESTO V ŠTRUKTURÁLNEJ POLITIKE

Európsky sociálny fond je jednou z integrálnych súčastí európskej štrukturálnej politiky, ktorá vznikla v čase najväčších štrukturálnych zmien v sociálnej a ekonomickej oblasti, a to koncom 50 a začiatkom 60 rokov minulého storočia. V tom čase prvé problémy druhej svetovej vojny v Európe boli prekonané, a vrcholil hospodársky boom, ktorý nasledoval po vysporiadaní sa z následkami vojny.

Zároveň sa objavili prvé signály globalizácie a posilňovania nadnárodných monopolov, ktoré v snahe zvyšovať svoje zisky, okrem iného hľadali aj lacnú pracovnú silu. Tá v Západnej Európe ešte stále existovala, ale postupne sa vytrácala, lebo ekonomickým rastom, sa zvyšovala aj mzda pracovníkov a ich nároky na životnú úroveň. Výsledkom týchto trendov boli presuny veľkých firiem, ktoré po vojne ekonomicky rástli a zaručovali zamestnanosť veľkých skupín obyvateľstva. Starší si pamätajú obdobie, keď sme „pomáhali“ britským baníkov, ktorých deti trávili prázdniny v našich pionierskych táboroch, lebo ich rodičia prišli beznádejne o prácu. O iných príkladoch sme počuli z Porýnia a lebo Porúria, všetko regiónov, ktoré chrlili masové množstvá produkcie a zamestnávali masové množstvá ľudí vo fabrikách.

Táto situácia s vplyvom spomínanej globalizácie pomerne rýchlo menila už od konca 60 rokov a jej následok bolo masové zatváranie fabrík, ich presun do chudobnejších častí sveta s oveľa lacnejšou pracovnou silou. Výsledkom boli aj tisíce ľudí na ulici a bez možnosti zamestnať sa v iných sektoroch, lebo tieto buď ešte neexistovali, alebo ľudia samotní neboli na ne pripravení, keď že celý svoj život pracovali v jednej oblasti a mali len jednu kvalifikáciu. (Čiastočne sa dá uvedená situácia prirovnať k obdobiu, ktorým prechádzajú obyvatelia transformujúcich sa krajín Strednej a Východnej Európy). Pretože v minulosti bola výroba koncentrovaná do istých oblastí, tieto zmeny nepostihli len samotné veľké podniky, ale aj celé regióny. V tom

čase existujúca Európske Spoločenstvo, ktorej sa to hlavne týkalo bola preto postavená pred nový problém – sociálno-ekonomické štrukturálne presuny a zmeny. A keď dozrel čas na ich riešenie, vznikla nová politika, ktorá mala za cieľ riešiť tieto štrukturálne zmeny – štrukturálna politika. Tá spočívala na riešení dvoch hlavných oblastí:

- Poskytnutie možnosti získania rozšírenej alebo novej kvalifikácie a tým zlepšenie konkurencie schopnosti na meniacom sa trhu práce a podpora mobility pracovnej sily.
- Poskytnutie alternatívnych a nových možností zamestnať sa hlavne podporou rozvoja malých a stredných podnikov v oblasti spracovania rozvoja služieb.

Pre riešenie uvedených úloh bolo potrebné vytvoriť nové nástroje – legislatívne, inštitucionálne a finančné. Legislatívnymi nástrojmi boli východiská zmlúv o Európskom spoločenstve, rozhodnutia zasadnutí Rady Európy, nariadenia, ktoré upravovali systém novej politiky a finančné nástroje, ktorými boli štrukturálne fondy.

- Európsky sociálny fond – ďalej ESF vznikol na základe Rímskej dohody v roku 1960.
- Európsky fond regionálneho rozvoja – ďalej ERDF vznikol v roku 1975.
- Finančný nástroj pre reštrukturalizáciu rybolovu – ďalej FIFG vznikol na základe rozhodnutia Rady na jej zasadnutí v Edinburgu v roku 1992.
- Okrem toho v 90-tych rokoch vznikol Kohézny fond, ktorý mal za úlohu vytvárať rámcové infraštruktúrne podmienky pre vyrovnávanie zdedených disparít medzi regiónmi, a to hlavne v oblasti dopravy a zabezpečenia životného prostredia a bol určený len pre krajiny, ktorých HDP bolo nižšie ako 90 % Spoločenstva.

V súčasnosti je Európsky sociálny fond hlavný finančný nástroj prostredníctvom ktorého Európska Únia realizuje svoju politiku zamestnanosti v praxi. Viac ako 40 rokov ESF investoval v partnerstve s členskými štátmi do programov rozvoja zručností ľudí a ich potenciálu pracovať.

ESF sa v tomto období nachádza na rozhraní svojej ďalšej existencie. Už v roku 2000 sa začalo nové sedem ročné obdobie pre ESF, v ktorom je jeho potenciál plne využitý hlavne na úrovni samotných členských štátov (z pohľadu politických rozhodnutí aj s pohľadu jeho riadenia), čo sa spätne odráža na prioritách a praxi Európskej zamestnaneckej stratégie. Táto stratégia, okrem iného umožňuje všetkým súčasným členským štátom realizovať spoločné

ciele v oblasti prípravy ľudí na uplatnenie na trhu práce a tiež pomáhať pripravovať lepšie prostredie pre prácu.

ESF poskytuje Európskej únii fondy prostredníctvom širokej ponuky programov, ktoré rozvíjajú alebo podnecujú „zamestnateľnosť“ jej občanov. Táto úloha spočíva v rozvoji pracovných návykov občanov ako v rozvoji ich sociálnej interakcii, čím sa zároveň zvyšuje ich sebadôvera a adaptabilita na trhu práce.

ESF realizuje svoju podporu prostredníctvom dlhodobých programov, ktoré pomáhajú hlavne zaostávajúcim regiónom naprieč Európou, obnoviť a zmodernizovať zručnosti pracovných síl a v podpore podnikateľských iniciatív, čo následne podporuje prílev domácych a zahraničných investícií do regiónu a pomáha im dosiahnuť vyššiu konkurencieschopnosť a prosperitu.

Uvedené programy sú pripravované v členských štátoch v spolupráci s Európskou komisiou a následne realizované za pomoci širokého spektra organizácií verejného aj súkromného sektora. Medzi tieto organizácie patria národná, regionálna a miestna administratíva, vzdelávacie a školiace inštitúcie, mimovládne organizácie a sociálni partneri, napríklad odbory, zamestnanecké výbory, priemyselné a profesionálne združenia, ako aj individuálne firmy.

ESF funguje tiež ako skutočný katalizátor, presadzovania inovatívnych prístupov k projektom, tým že podporuje spájanie a vzájomnú kombináciu zdrojov všetkých zúčast-

nených hráčov. Presadzuje partnerstvo na mnohých úrovniach a podporuje transfer vedomostí na širokom európskom základe, sprostredkovaním a rozširovaním najlepších skúseností a myšlienok. Zároveň sa stará o to, aby najefektívnejšie riešenia boli zakomponované do národných politík.

2. EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND NA SLOVENSKU

ESF v SR existuje v súčasnosti v podobe troch dokumentov:

- **Sektorový operačný program – ľudské zdroje (SOP LZ).**
- **Jednotný programový dokument NUTS II BA – Cieľ 3, (JPD BA).**
- **Iniciatíva Spoločenstva – EQUAL.**

SOP LZ pôsobí v regióne cieľa 1, čo je celé Slovensko okrem BA kraja a obsahuje nasledovné priority a opatrenia:

Priority:

1. Rozvoj aktívnej politiky trhu práce.
2. Posilnenie sociálnej inklúzie a rovnosti príležitostí na trhu práce.
3. Zvýšenie kvalifikácie a adaptability zamestnancov a osôb vstupujúcich na trh práce.

Jednotný programový dokument pôsobí v BA kraji a obsahuje nasledovné priority a opatrenia:

- **Priorita 1 – Rozvoj aktívnej politiky trhu práce a sociálnej integrácie (1. Zvýšenie zamestnateľnosti znevýhodnených skupín na trhu práce a skupín ohrozených sociál-**

Priority a opatrenia v rámci Sektorového operačného programu Ľudské zdroje

Priorita 1:	
Opatrenie 1.1	Modernizácia a zvýšenie rozsahu a kvality služieb zamestnanosti a rozvoj aktívnych programov uchádzačov o zamestnanie
Opatrenie 1.2	Uľahčenie vstupu a návratu uchádzačov o zamestnanie na trh práce
Opatrenie 1.3	Rozvoj vzdelávania a prípravy uchádzačov o zamestnanie – zlepšenie možnosti na trhu práce
Priorita 2:	
Opatrenie 2.1	Zlepšenie zamestnateľnosti skupín ohrozených sociálnym vylúčením
Opatrenie 2.2	Odstránenie prekážok rovnosti mužov a žien na trhu práce s dôrazom na zosúladenie pracovného a rodinného života
Priorita 3:	
Opatrenie 3.1	Prispôsobenie odborného vzdelávania a prípravy požiadavkám spoločnosti založenej na vedomostiach
Opatrenie 3.2	Zvýšenie rozsahu, zlepšenie a širšie poskytovanie vzdelávania s cieľom zlepšiť kvalifikáciu a adaptabilitu zamestnancov
Opatrenie 3.3	rozvoj poradenstva o povolaniach a zamestnaniach a systémov na predvídanie zmien kvalifikačných potrieb trhu práce

nym vylúčením, 2. Skvalitnenie služieb poskytovaných inštitúciami služieb zamestnateľnosti)

- Priorita 2 – Rozvoj celoživotného vzdelávania a podpora výskumu a vývoja v kontexte zvyšovania kvality ľudských zdrojov (1. Stimulovanie a skvalitňovanie vzdelávania pre potreby zamestnávateľov a podnikateľského sektora, 2. Zlepšenie kvality zamestnania a konkurencie schopnosti BA regiónu prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov v oblasti výskumu a vývoja)

Európska iniciatíva EQUAL pôsobí na území celého Slovenska a obsahuje nasledovné priority, témy a opatrenia (viď tabuľka).

3. NOVÉ POLITIKY EURÓPSKEJ ÚNIE PO ROKU 2006

V súčasnosti prebieha v inštitúciách EÚ ako aj v jednotlivých členských krajinách proces diskusie a prípravy novej budúcnosti európskych politík na roky 2007 až 2013.

Tieto procesy sú ovplyvňované nasledovnými faktormi:

- Existencia Svetovej obchodnej organizácie, ktorá neustále kritizuje ochranársku politiku EU vo vzťahu k farmárom, ale aj rad ďalších skreslení trhu.
- Existenciou Európskej ústavy, ktorá dáva väčšie právomoci EP a nedávno bola prijatá všetkými Európskymi inštitúciami avšak je stále neplatná až pokiaľ neprebehne jej ratifikačný proces v ČS.

- Ekonomickými ťažkosťami, do ktorých sa dostali niektorí čisti prispievatelia do rozpočtu EU ako Nemecko a Francúzsko a ktorí sú vystavení z tohto dôvodu sankciám Spoločenstva.
- Ich neochotou prispievať do spoločnej pokladne Únie viac ako 1 % zo štátneho rozpočtu.
- Lisabonským zasadnutím Rady Európy, počas ktorého prijali vrcholní predstavitelia členských štátov filozofiu vyrovnania sa s ekonomickou USA v období 10 rokov, čo zásadne zmenilo filozofiu smerovania prostriedkov fondov hlavne v oblasti kohéznej a regionálnej politiky v prospech konkurencieschopných regiónov, vedy a technológií.
- Diskusiou o vysokej podpore poľnohospodárstva, ktoré je často stotožňované s podporou celého vidieka a pokles vôle daňových poplatníkov pokračovať v tejto podpore.
- Rozšírením Európskej únie na 25 členských štátov, čo si vyžaduje ďalšie zjednodušovanie procesu rozhodovania a pomoci ako aj znižovanie administratívnej náročnosti implementačných postupov.

Kohézna a regionálna politika

V súlade s vyššie uvedenými faktormi Komisia prijala nové nariadenie v oblasti reformy kohéznej politiky v júli 2004. Tento návrh zahŕňa nové všeobecné nariadenie o spoločných pravidlách pridelovania finančných zdrojov zo štrukturálnych fondov a sériu nariadení vo vzťahu ERDF

Priority, témy a opatrenia v rámci Európskej iniciatívy EQUAL

Priorita 1	
Téma 1.1 – Uľahčenie prístupu a návratu na trh práce pre tých, ktorí majú ťažkosti s integráciou a reintegráciou na trh práce	
Opatrenie	Tvorba systému prevencie a umiestňovania na trh práce osôb, dlhodobo nezamestnaných, nízkokvalifikovaných a iných znevýhodnených skupín
Téma 1.2 – Boj proti rasizmu a xenofóbii	
Opatrenie	Vytváranie prostredia podporujúceho hľadanie a tvorbu efektívnych riešení v boji proti všetkým formám diskriminácie, rasizmu a xenofóbie na trhu práce
Priorita 2	
Téma 2 – Posilňovanie sociálnej ekonomiky, najmä verejnoprospešných služieb so zameraním na zvyšovanie kvality pracovných miest	
Opatrenie	Posilňovanie kapacity MVO ako aktéra zmiernovania nerovnosti na trhu práce (s dôrazom na MNO poskytujúce verejnoprospešné služby obyvateľstvu)
Priorita 3	
Modul 3 – Podpora adaptability podnikov a zamestnancov voči štrukturálnym ekonomickým zmenám a voci informačným a iným novým technológiám	
Opatrenia	Podpora tvorby prostredia stimulujúceho rozvoj ľudských zdrojov a zabezpečujúceho ich adaptabilitu v procese štrukturálnych zmien a nástupu nových technológií
Priorita 4	
Modul 4 – Znižovanie rozdielov medzi pohlaviami a podporovanie pracovnej desegregácie	
Opatrenie	Rodový výskum, rodový audit, a rodová senzibilizácia ako prostriedky na dosiahnutie rovnosti žien a mužov na trhu práce
Priorita 5	
Téma 5 – Žiadanie o azyl	
Opatrenie	Podporovanie sociálnej a pracovnej integrácie žiadateľov o azyl

a ESF ako aj kohézneho fondu. V zásade pôjde o zvýšenie pozornosti pre mestské regióny a znevýhodnené regióny, väčšie a decentralizované právomoci pre ČŠ a redukciu počtu finančných nástrojov v rámci zásad decentralizácie a zjednodušenia. Strategický prístup bude ďalšou významnou črtou nových politík, čo v zásade bude znamenať tvorbu stratégií pre zotavovaním programov najskôr na eu úrovni a potom na úrovni ČŠ.

Vo všeobecnom nariadení budú súčasné tri ciele na hradebné nasledovnými cieľmi:

- **Cieľ „Konvergencie“ – (zapojenie fondov ERDF, ESF a Kohézneho fondu)** bude znamenať podporu urýchlenia konvergencie menej rozvinutých regiónov prostredníctvom prostriedkov dosiahnutia rastu a zamestnanosti prostredníctvom investícií do ľudského a fyzického kapitálu. Tento cieľ bude zameraný na regióny s nižším HDP ako 75 % priemeru rozšíreného Spoločenstva (teda hlavne NČŠ).
- **Cieľ „regionálna konkurencia schopnosť a zamestnanosť“ – (zapojenie ERDF a ESF)** – bude podporovať hlavne konkurencie schopnosť atraktivitu regiónov v súčinnosti so sociálnymi zmenami, ďalej podporu inovácií a spoločnosť vedomostí, podnikateľský prístup, ochranu životného prostredia a prevenciu rizík.
- **Cieľ „Európska územná spolupráca“ – (zapojenie hlavne ERDF)** – ktorý je inšpirovaný hlavne programom INTERREG a jeho ambíciou je podporiť spoluprácu na troch úrovniach – cezhraničnú spoluprácu, spoluprácu oblastí rôznych štátov, a výmenu skúseností naprieč Úniou bez ohraničenia.

Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka

V rámci kohéznej a regionálnej politiky sa v nasledujúcom období neobjaví **poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka**, tak ako tomu je v súčasnosti, ale tento sektor bude mať vlastnú politiku, ktorej zmeny sú načrtnuté v novom nariadení Komisie (bolo publikované rovnako ako u kohéznej politiky v júli 2004) a možno ich charakterizovať nasledovne:

Zmeny v celkovom prístupe – viac v prospech rozvoja vidieka a v prospech integrovaného rozvoja vidieka

Zmeny v programovaní

Znamenajú rovnako ako v prípade kohéznej politiky zavedenie strategického postupu v programovaní. Tento bude spočívať v zostavení Európskej stratégie rozvoja vidieka s načrtnutím priorít pre európsky vidiek, následne v zostavení národných strategických dokumentov, ktoré budú reflektovať európske priority a až potom národných operačných programov. Bude sa vyžadovať široké zapojenie sociálnych a ekonomických partnerov do zostavenia týchto dokumentov.

Zmeny v implementácii

Budú rovnako ako v kohéznej politike znamenať zjednodušenie postupov a decentralizáciu rozhodnutí a ich

posunutie na národnú a regionálnu úroveň. V podstate pre rozvoj vidieka bude fungovať len jeden fond – s novým názvom – Poľnohospodársky fond pre rozvoj vidieka s jedným programovým dokumentom, ktorý bude spájať všetky doterajšie opatrenia mimo priamych platieb a trhových intervencií s rámci Spoločnej poľnohospodárskej politiky. Okrem toho bude obsahovať ďalšie opatrenia hlavne spojené s environmentálnou časťou rozvoja vidieka a bude zahŕňať prístup LEADER ako jednu z osí podpory.

Zmeny v cieľoch a prioritách

V podstate pôjde o nasledovné ciele:

- Zlepšenie konkurencieschopnosti poľnohospodárskeho sektora prostredníctvom podpory jeho reštrukturalizácie.
- Skvalitnenie životného prostredia a krajiny prostredníctvom podpory krajinného manažmentu.
- Skvalitnenie života na vidieku a podpora diverzifikácie ekonomických aktivít.

A nasledovné prioritné osi podpory:

- Konkurencie schopnosť poľnohospodárskeho a lesníckeho sektora.
- Životné prostredie a krajinný manažment.
- Širší rozvoj vidieka na farme a mimo farmy.
- Prístup LEADER.

Zmeny v opatreniach

Celkové portfólio opatrení bude rozdelené podľa osí nasledovne:

Os 1: Zlepšenie konkurencie schopnosti

- Opatrenia zamerané na zlepšenie ľudského potenciálu: učňovské vzdelávanie, podpora mladých farmárov, skorý odchod do dôchodku, manažment, podpora poradenských služieb.
- Opatrenia zamerané na reštrukturalizáciu fyzického potenciálu: investície do zlepšenia produkcie, spracovanie a marketing štruktúr (a infraštruktúry).
- Opatrenia zamerané na zlepšenie kvality poľnohospodárskej výroby a výrobkov: adaptácia na nové EU štandardy, spoluúčasť na schémach kvality potravín, propagácia kvalitných produktov.
- Transformačné opatrenia pre NČŠ (do roku 2008) – samozásobiteľské farmy, zakladanie producentných skupín.

Os 2: Životné prostredie a krajinný manažment

- Opatrenia zamerané na trvaloudržateľné využitie poľnohospodárskej pôdy, horské oblasti, iné znevýhodnené oblasti, oblasti Natura 2000, agro-environmentálne opatrenia, a opatrenia pre pohodu zvierat, podpora neproduktívnych investícií.
- Opatrenia zamerané na trvaloudržateľné využitie lesníckej pôdy, prvé zalesnenie, po prvýkrát zavedenie agro-lesníckych schém, oblasti Natura 2000, lesnícky

environment, obnova lesníckeho produkčného potenciálu, a zavedenie preventívnych opatrení, podpora neproduktívnych investícií.

Os 3: Diverzifikácia, kvalita života na vidieku

- Opatrenia zamerané na diverzifikáciu vidieckej ekonomiky: diverzifikácia nepoľnohospodárskych aktivít, podpora mikro-podnikov, turizmus, ochrana a manažment prírodného dedičstva.
- Opatrenia zamerané na zlepšenie kvality života – základné služby, obnova obcí, vidiecke dedičstvo.
- Tréning a budovanie kapacity.

Os 4: Prístup LEADER

- Realizácia miestnych rozvojových stratégií prostredníctvom prístupu LEADER a príspevok k dosiahnutiu cieľov jednej alebo viacerých predchádzajúcich osí.
- Medzi-územná a medzinárodná spolupráca medzi miestnymi akčnými skupinami.
- Budovanie kapacity a fungovanie miestnych akčných skupín.

Poznámka: všetky uvedené návrhy Komisie v rámci kohéznej a vidieckej politiky sú v štádiu debaty hlavne v Rade Európy ale aj v Európskom parlamente. Výsledky debaty a konečné podoby nariadení budú známe až na jar 2006.

Nová politika zamestnanosti

Podobne ako v oblasti kohéznej a vidieckej politiky, aj pre fungovanie ESF je navrhnuté nové nariadenie Komisie, ktoré je v súčasnosti diskutované v rámci Rady Európy. Návrh Komisie v rámci politiky zamestnanosti je nasledovný:

- Nová politika zamestnanosti bude znamenať silnejšie prepojenie medzi ESF, Európskou stratégiou rozvoja zamestnanosti a Prioritami Únie v oblasti sociálnej inklúzie, vzdelávania a rekvifikácií ako aj podpory rovnosti príležitostí, tak aby sa táto politika prispôbila ekonomickej a sociálnej reštrukturalizácii, demografickým zmenám ako aj zmenám v oblasti hospodárskeho rozvoja založeného na vedomostiach.
- Hlavným zameraním tejto politiky v rámci cieľa Konvergenencie bude posilniť ľudské zdroje, tak aby sa zvýšila ich schopnosť zamestnať sa, zvýšiť produktivitu práce a stimulovať rast, rovnako ako aj posilniť dobrú správu

vecí verejných, relevantné inštitúcie a administratívne kapacity.

- V oblasti cieľa konkurencie schopnosť sa aktivity budú sústreďovať na schopnosť pracujúcich a firiem adaptovať sa na zmeny, na prístup na trh práce, na sociálnu inklúziu najznevýhodnenejších skupín, boj proti diskriminácii, rozvoj partnerstiev a sietí pre podporu zamestnanosti a sociálnej inklúzie.
- Inovatívne aktivity budú tiež zahrnuté do medzinárodnej spolupráce a do ESF programových dokumentov.

Významnou oblasťou pomoci v rámci uplatnenia ESF v súlade s novým nariadením bude posilnenie sociálnej inklúzie znevýhodnených skupín a skupín, ktoré čelia diskriminácii na trhu práce, a to konkrétne:

- a) integráciou znevýhodnených skupín občanov do zamestnaneckého pomeru, ďalej občanov, ktorí čelia sociálnemu vylúčeniu, napr. tí, ktorí predčasne ukončili školskú dochádzku, menšiny, alebo ľudia so zdravotnými handicapmi, a to prostredníctvom zavedenia opatrení zamestnateľnosti, vrátane oblasti sociálnej ekonomiky, sprievodných aktivít a vhodnej sociálnej podpory a služieb.
- b) podporou diverzity ponúkaných pracovných miest, opatreniami proti diskriminácii na trhu práce prostredníctvom budovania spoločenského vedomia a zapájania miestnych komunit a podnikateľov.
- c) mobilizáciou v prospech reforiem v oblasti zamestnanosti a inklúzie, hlavne propagáciou rozvojových partnerstiev a dohôd prostredníctvom sieťovania vhodných zúčastnených strán na národnej, regionálnej a miestnej úrovni.



Aj keď bola vonku zima a cesta tam bola pre mnohých zložitá, chata Gilianka v Bolešove všetkých prijala srdečne

Foto: Ivan Rončák

Ako sme sa vzdelávali: Európske politiky

Prvý modul – jednodňový úvod do európskych politík absolvovali účastníci kurzu v troch skupinách v troch rôznych častiach Slovenska: na východe – v Herľanoch, na západnom Slovensku – v Bolešove a na strednom Slovensku pri priehrade v Ružinej. Lektorka Jela Tvrdoňová urobila prehľad európskych politík pre účastníkov – užitočný vstup do problematiky pre všetkých, ktorí sa chcú zaoberať tvorbou a realizáciou projektov s dôrazom na projekty EÚ.

Počas celého kurzu sme dávali prednosť vidieckym zariadeniam. V Herľanoch nám bolo tak dobre, že sme sa tam stretli ešte raz pri treťom module. Dedinka je to malá, pripomína už, bohužiaľ, len zašlú slávu kúpeľov, no zariadenie Technickej univerzity Košice je pre účely školení a pracovných stretnutí vynikajúce – a to z hľadiska ceny i služieb. A strava – tá je tam výborná!

1. Európske politiky prednášala v prvom module Jela Tvrdoňová
Foto: Magdaléna Bernátová

2. Časť účastníkov kurzu v Herľanoch (zľava: Milošlav Kováč, Jozef Kriško, Yves Nicolas Ogou, Anna Zamborová, Ladislav Horváth, Tibor Kešef)
Foto: Ivan Rončák

3. Účastníci kurzu v Bolešove (zľava: Ján Lenhardt, Jana Rusňáková, Agnesa Vozárová, Vladimír Kozánek)
Foto: Ivan Rončák



1
2
3

Komunitný rozvoj

Silvia Szabóová

10

Niž na svete nie je také silné, ako myšlienka, ktorej čas prišiel (Hugo)

- 1. Čo je komunita a prečo komunitný rozvoj**, prečo je dobré zapojiť komunitu, kedy sa komunita rozvíja, ako dosiahnuť lepší komunitný rozvoj na trvalo udržateľnej báze.
- 2. Zdroje a potreby komunit**, techniky komunitného prieskumu, ako postupovať od vízie k plánovaniu zmien.
- 3. Komunitní lídri**, aké sú typy lídrov, kto sú komunitní lídri, líder ako tvorca tímu – tímová práca.
- 4. Zapojenie občanov do rozvoju komunity**, prečo zapájať verejnosť, stupne zapojenia verejnosti, techniky zapojenia verejnosti.
- 5. Tvorba partnerstiev**, čo je to partnerstvo, ako sa stať partnermi, ako udržiavať partnerské vzťahy.

1. ČO JE KOMUNITA A PREČO KOMUNITNÝ ROZVOJ

Komunita

Hodnoty v spoločnosti sa menia. Nevieme to zastaviť, ale vieme tento proces ovplyvniť. Svojim myslením a konaním. Prácou s ľuďmi, hľadaním a podporovaním toho, čo ich spája a rozvíja. A samozrejme aj podporovaním udržania a rozvíjania identity obce.

Identita obce je súčasťou pamäti obce. Je to nezameniteľná podoba obce, jej atmosféra, ktorú vycítia návštevníci, ktorá v nich ostane zakotvená aj keď odídu. Je tvorená jednotlivými prvkami architektúry, ale aj prírodnými prvkami (skaly, stromy), ich vzájomným zoskupením, ale aj panorámou. Identita sa udržuje zachovaním starého, ale identita sa aj rozvíja – tvorbou nového na základe určitých princípov. Ak sa pri úprave obce stratia niektoré vonkajšie znaky, vytnie sa starý strom, zbúra dom, človek to pociťuje ako stratu, stratu niečoho, čo bolo hlboko v ňom (napriek tomu, že si to nemusel uvedomovať). Spolu so zničenou časťou okolia človek stratí kus svojho predošlého života. A zároveň sa mení, alebo stráca, identita obce.

Každý človek môže byť súčasťou komunity, čiže určitého spoločenstva. Či už „komunity miesta“ (spoločenstva ľudí, ktorí sú spätí s určitým miestom), alebo „komunity záujmu“ (napríklad futbalisti, dôchodcovia, mamičky s malými deťmi, divadelníci), alebo „komunity identity“ (vierovyznanie, katolíci, menšiny a pod.). Každá z týchto komunit má rôzne motivácie, rôzne potreby. Dôležité je, aby tieto komunity spolupracovali a išli rovnakým smerom – aby mali spoločnú víziu toho, kam obec a mikroregión smeruje. A rovnako dôležité je vybudovať hrdosť na svoju komunitu.

Kto tvorí komunitu?

Termín „komunita“ je široký a ťažko definovateľný pojem: „Európska Únia“, inými slovami „Európska Komunita“ pokrýva väčšinu západnej Európy. Ale termín sa používa väčšinou vo vzťahu k malým, dobre definovaným lokalitám a často je nezameniteľný s pojmom „susedstvo“. Ide o menšie spoločenstvo ľudí, ktorí sa navzájom dobre poznajú a vytvárajú jednu „komunitu“.

Je dôležité rozlíšiť tri typy komunit:

- teritoriálne komunity, ktoré sú definované lokalitou,
- záujmové komunity, ktoré zdieľajú spoločné atribúty, ako zamestnanie, záľuby, rekreačné aktivity, atď.,
- komunita identity, ktorá je definovaná spoločnou identitou k náboženskej, alebo etnickej skupine.

Jednoduchá definícia komunity je takáto: skupina ľudí, ktorí majú niečo spoločné – vieru, miesto bydliska, cieľ, alebo potreby – ktorí si želajú byť identifikovaní ako skupina kvôli vzájomnému zdieľaniu, alebo vzájomnému úžitku, alebo jednoducho preto, že cítia, že tam patria.

Prečo je potrebné a dobré spolupracovať s komunitami?

Silné a lepšie organizované komunity sú veľmi dôležité pre zlepšenie kvality života a pre budovanie občianskej spoločnosti. Tu sú niektoré dôvody pre spoluprácu:

- mnohé problémy majú špecifické lokálne prejavy a vyžadujú si aktivity na lokálnej úrovni,
- participácia bude efektívna len vtedy, ak sa začnú riešiť problémy, ktoré ľudí trápia,
- centralizovaná vláda často nerobí také služby, ktoré ľudia potrebujú: tieto služby je potrebné vytvoriť a zabezpečiť za využitia miestnych zdrojov,
- niekedy neexistujú jasné riešenia miestnych problémov: tieto riešenia sa môžu vypracovať a odskúšať miestnymi komunitnými skupinami a z výsledkov ich práce sa môžu vyvodiť všeobecne platné závery.

Proces posilňovania komunit je samostatnou disciplínou: komunitný rozvoj.

Čo je to „komunitný rozvoj“?

Komunitný rozvoj môže byť definovaný ako proces podpory, ktorý umožňuje komunitám účinne rozvíjať a zlepšovať kvalitu života. Je to proces „budovania kapacít“. Tento proces sa charakterizuje ako „práca, ktorá posilňuje schopnosť komunitných organizácií budovať svoje štruktúry, systémy, ľudské zdroje a zručnosti tak, aby mohli lepšie definovať a spĺňať vytýčené ciele“.

Splnomocnenie komunit

Splnomocnenie znamená podnecovať komunity, aby sa naučili prevziať moc o rozhodovaní svojich problémov do svojich rúk. Aby si verili, že práve oni môžu, že sú schopní a majú na to. Splnomocnenie komunit k riešeniu problémov a spolupráci s autoritami zahŕňa pôsobenie v štyroch oblastiach:

- **Osobné splnomocnenie (motivácia):** Veľa ľudí sa cíti cudzo a bezradne a neveria, že veci sa môžu zmeniť, neveria, že oni sú tí, ktorí „majú na to“, že môžu veci zmeniť.
- **Pozitívna akcia:** zahŕňa akcie, ktoré sú v prospech komunity, na ktorých ľudia môžu vidieť konkrétne pozitívne zmeny.
- **Organizácie v komunite:** Je dôležité a potrebné posilniť organizácie v rámci komunit, pomôcť im pretvoriť sa z neformálnych sietí na reprezentatívne organizácie vedené komunitou.
- **Participácia:** silná komunita spolupracuje s ostatnými inštitúciami mesta/obce pri zapájaní sa do rozvojových procesov, v rámci nej sú vťahnutí a zapojení do procesu aj jednotlivci/občania.

Dobrý program komunitného rozvoja sa potrebuje orientovať na všetky uvedené oblasti.

2. ZDROJE A POTREBY KOMUNIT

Zdroje a potreby v komunite

Každá komunita je štedrou zásobárňou potenciálnych zdrojov. To je prvá veľmi dobrá správa. Znamená to, že existujú zdroje, ktoré je možné nájsť a ktoré je možné využiť pre potreby komunity. Malo by byť samozrejmé, a prípade komunity úplne normálne, že za získavanie zdrojov nebude zodpovedný len jeden človek. Mobilizácia zdrojov je vždy jednoduchšia vtedy, ak zapojíme do rozhodovania a riešenia problému aj iných.

Aké zdroje môžete mať k dispozícii

- Ľudské zdroje
- Finančné zdroje
- Informačné zdroje
- Materiálne zdroje

Pre rozvoj komunity sú esenciálne dôležité ľudské zdroje. Poďme sa pozrieť aké motivácie pôsobia pri získavaní ľudských zdrojov.

Motivácie vedúce k mobilizácii ľudských zdrojov

Všeobecné motivácie

- starostlivosť o zdravie,
- finančná motivácia,
- vzdelávacia motivácia.

Špeciálne motivácie

- **Realizácia pilotných projektov „dobrých príkladov“** z ktorých si môžu vziať príklad občania. Sem môžeme zaradiť aj podporu konkrétnych komunitných aktivít, iniciovaných "zdola". Príkladom môže byť realizácia projektu Komunitného parku, Biojarmokov, detských ihrísk, zateľovania sídlisk, navrhnutého miestnymi obyvateľmi a pod.
- **Nekompromisný postoj mesta k riešeniu ekologických problémov.** Ide napríklad o dôsledné udeľovanie pokút pre tvorcov čiernych skládok. Občan bude vedieť, že platí zákon a že platí pre každého rovnako.
- **Ovplyvňovanie chodu vecí verejných.** Ľudí môže motivovať pocit, že sa podieľajú na správe vecí verejných. Čím bližšie je samospráva k občanom, tým je táto motivácia silnejšia. Príkladom môže byť plánovanie budúcnosti obce za účasti občanov, otvorené plánovanie zmien v obci, prijímanie všeobecne záväzných nariadení, ktoré boli konzultované s verejnosťou tak, aby odrážali postoj občanov
- **Módne trendy.** Motiváciou pre niektoré skupiny ľudí môže byť aj využitie módnych trendov a vzorov spoločenského správania sa. Napr. môže byť módne byť vegetarián, alebo pestovať cyklistiku, a pod., je dobré to použiť pri cieľenej kampani pre mladých k zmene životného štýlu.

Bariéry nezáujmu a ich prekonávanie

Okrem motivácií, ktoré sú pre realizáciu komunitného rozvoja dôležité, existujú aj bariéry, ktoré môžu zvyšovať riziko toho, že niečo sa nám nepodarí.

- **Realizujte pilotné projekty** – „dobré príklady“, ktoré ukážu „ako sa to urobiť dá“. Dobré správy sa rozširujú veľmi rýchlo a môže to inšpirovať ľudí k tomu, ako začať. A takisto to môže povzbudiť ľudí, ktorí doteraz pochybovali o možnosti realizácie niečoho podobného – ukáže im, že to reálne je.

Malý príklad z miestnej komunity

Zelená škola je celoslovenským pilotným projektom, ale uvádzame ho tu ako príklad, keď sa miestna škola zapojí do veľmi inovatívneho projektu, ktorý môže slúžiť ako ukážka toho „ako sa to dá“. Škola, ktorá sa

prihlásila do súťaže o získanie certifikátu Zelená škola je výnimočná svojim prístupom nielen k prostrediu, v ktorom sa nachádza, ale aj k životu v komunite, ktorej je súčasťou. Takáto škola sa snaží zavádzať do svojho chodu množstvo environmentálnych opatrení (šetrenie vodou, narábanie s odpadom, spotreba energie, stravovanie, prístup k doprave žiakov a pedagógov, používanie environmentálne priateľských čistiacich výrobkov, úsporných splachovačov, ale patrí tu aj vzdelávanie učiteľov a zamestnancov školy, spolupráca s obcou atď.). To, že zmeny sa dajú uskutočniť na škole, môže byť veľmi inšpirujúce jednak pre žiakov a pedagógov, ale aj ostatných obyvateľov obce/mesta, robíť podobné zmeny aj vo vlastných domácnostiach/komunitách.

- **Efektívny komunikačno-informačný tok.** Informovať, informovať a informovať. Pokiaľ realizujete akciu a nikto sa o nej nedozvie, nezískate pre ňu ani ľudí, ani zdroje na jej realizáciu. A nedáte o sebe vedieť ani prípadným ďalším pomocníkom. O čom ľudia nič nevedia, to ani nepodporia. Dôležité je aj medializovať, používať médiá ako informačného činiteľa a zároveň ako jeden zo zdrojov pre dosiahnutie vášho cieľa.
- **Dobrá organizácia činnosti.** Organizácia činností len tak účelkom, pretože to nestihate sa odraziť na výsledkoch. Ľudia budú cítiť, že za vami nestojí koncentrácia na cieľ, ale že robíte veľa a s nie maximálnym efektom. Koľko energie vložíte do procesu vy, minimálne toľko a viac sa vám vráti.

Kritéria pre výber zdrojov

1. Charakter projektu alebo idey, ktorú chcete realizovať či podporovať

To kritérium určuje vhodnosť navrhovaného zdroja pre daný prípad. Pri realizácii a presadzovaní vašich myšlienok je potrebné v prvom rade mobilizovať miestne zdroje. Toto kritérium je najdôležitejším pre optimálny výber (najmä ľudských) zdrojov.

2. Dostupnosť zdroja

Výhody využitia miestnych zdrojov:

- Využitie miestnych zdrojov znamená transparentnosť – všetci darcovia majú možnosť kontroly a môžu vidieť na vlastné oči ako boli ich poskytnuté zdroje využité.
- Prináša určitý druh podpory verejnosti. Ak sa niekto odhodlá vašu myšlienku podporiť, ukazuje tým, že vám dôveruje a verí v úspech a zmysluplnosť toho, čo robíte.
- Miestne zdroje slúžia miestnym ľuďom. A to je súčasť trvalej udržateľnosti.
- Pomáha vám vybudovať si širokú základňu miestnych darcov, ktorých môžete v prípade potreby zmobilizovať rýchlejšie pre splnenie vašich cieľov.
- Pri využívaní miestnych zdrojov šetríte životné prostredie: nemusíte napríklad prekonávať veľké vzdialenosti a ušetríte napríklad benzín, ale aj čas.

- Prostredníctvom využitia miestnych zdrojov spoznávate miestne problémy, potreby a vízie miestnych ľudí.

3. Možnosť diverzifikácie zdrojov

Široká škála zdrojov je výhodná z viacerých hľadísk. Viac zdrojov znamená viac ľudí, ktorí vedia o projekte či myšlienke, ktorú chcete realizovať. Znamená to zároveň aj rôznorodosť zdrojov z pohľadu formy: niekto môže poskytnúť databázy, niekto čas, niekto materiál a pod. Nebyť odkázaný na jeden veľký zdroj znamená aj väčšiu stabilitu.

4. Vlastnosti zdrojov a darcov

Výber zdroja závisí vo veľkej miere od vašich nárokov, kritérií a etiky, ktorú vaša organizácia má. Musíte si odpovedať sami na otázku, do akej miery "účel svätí prostriedky". V praxi to znamená napríklad to, nakoľko je vhodné, alebo nakoľko chcete spolupracovať s človekom síce profesionálne schopným, avšak morálne pochybným. Podobne je to aj s prijímaním finančných zdrojov, napr. od firmy, ktorá má zlú povest, a pod. Dobré meno organizácie sa buduje dlho, ale starí sa veľmi ľahko.

3. KOMUNITNÍ LÍDRI

Ja som líder – kto je viac?

Pre to, aby sa komunita úspešne rozvíjala má líderstvo veľký, kľúčový význam. Líderstvo v komunitách nieje založené na hierarchii, jeho podstata je skôr v spolupráci.

Líderstvo môžeme definovať ako schopnosť viesť ľudí, ovplyvňovať ich postoje, vyjasňovať ich očakávania a usmerňovať správanie sa druhých.

Líder v komunite pomáha ľuďom vo svojej skupine/komunitě/tíme

1. Spojiť sa.
2. Stretnúť sa a viesť stretnutia.
3. Spolupracovať, zakladať tímy.
4. Porozumieť problémom, definovať spolu širšie súvislosti.
5. Otvárať obzory a tvoríť víziu.
6. Spolu vytvorenú víziu naplňovať.

Komunitné líderstvo

Elizabeth Brewer definuje komunitné líderstvo a jeho princípy v publikácii „Líderstvo v komunitných organizáciách“ nasledovne:

1. Členovia komunity nie sú zamestnanci jednej firmy, ale pochádzajú z rôznych prostredí, majú rozličné hodnoty a rozličné motivácie.
2. Problémy v komunite sú komplexné a neexistuje pre nich jedno jediné riešenie. Členovia komunity môžu mať rôzne názory, ako definované problémy riešiť.
3. Komunitní lídri sa sústreďujú hlavne na proces spolupráce, v rámci ktorého sa problémy môžu/majú riešiť. Nie je ich úlohou prísť s riešením, ale zabezpečiť také

prostredie a procesy, ktoré povedú k nájdeniu a realizácii riešenia.

Líder ako tvorca tímu – tímy a ich fungovanie

Ak by sa vás niekto opýtal, čo je to tím, vedeli by ste mu odpovedať? A ako sa tím líši od skupiny? Je medzi nimi nejaký rozdiel? Prečo a kedy je tímová práca dôležitá. Kto tvorí tím, koho potrebujeme v tíme, by efektívne fungoval? Vefa otázok, na ktoré postupne nájdeme odpovede.

Tím je zvláštny druh skupiny. Teda všetko, čo platí pre skupinu platí aj pre tím, ale tím má niekoľko špecifických znakov navyše.

Charakteristické znaky tímu:

- spoločný cieľ alebo úloha, ktorú má tím splniť
- spolupráca na plnení cieľa je nutná
- koordinácia aktivít medzi členmi tímu
- pravidelný a častý vzájomný styk členov tíme

Tím je teda v podstate skupina, v ktorej odborné zručnosti členov sa navzájom dopĺňajú a podporujú, vzniká synergický efekt, v ktorom 1 + 1 = aspoň 3, a viac. Tím je skupina, v ktorej jednotlivci majú spoločný cieľ a pracovné zručnosti a činnosti na seba účelne a plynule nadväzujú.

V živote tímu zohráva veľmi dôležitú úlohu stanovenie cieľa. Vysoko výkonné a efektívne tímy:

- majú stanovený cieľ jasne,
- členovia tímu pokladajú cieľ za dôležitý a hodný námahy.

Každý tím musí v sebe cítiť **smerovanie**. Členovia tímu musia mať pocit smeru. Vedia, že pracujú na spoločnej úlohe, ale aj keď príde situácia, že musia niečo zariadovať sami, a nie sú prítomní ostatní členovia tímu, vedia, kam smerujú a kam teda má smerovať aj ich práca, čomu majú byť podriadené ich rozhodnutia.

V tomto kontexte nepostačí vedieť iba spoločný cieľ. Musí im byť jasné niečo viac – **hlavný účel**: prečo skupina vlastne existuje. Znalosť základného účelu je nevyhnutná. Jemu sú podriadené krátkodobé aj strednodobé zámery a jemu sú podriadené aj ciele. Zámery sú ako mosty cez rieku, ktoré spájajú víziu, poslanie hlavného účelu s cieľmi, ktoré toto poslanie naplnia. Ak sa jeden cieľ nepodarí naplniť, ešte tu môže byť ďalších X cieľov, ktoré sa dajú pozmeniť tak, aby bol splnený zámer a hlavný účel. K tímovej práci nedochádza náhodou. Je to vedľajší produkt dobrého vedenia. Aká je teda úloha vedúceho pri vytváraní tímu? Čo je a čo nie je vedenie? Aký je váš potenciál pre vedenie?

Účinné vedenie nie je založené na despotickom alebo autokratickom štýle, nie je to ovládanie iných ľudí. Naopak, je to spôsob, ako dať ľuďom dohromady, ako ich skoordinať, dať do pohybu vpred tak, aby bol splnený spoločný cieľ. Spája skupinu, podporuje ju, navodzuje atmosféru, v ktorej sa

jednotliví členovia podporujú a spolupracujú. Vedenie by malo byť založené na rešpekte, dôvere, úcte. Vtedy jeden z hlavných výsledkov dobrého vedenia je fungujúci dobrý tím (viď obrázok). Líder nemá za úlohu realizovať všetky tieto tri kruhy, ale je za tieto kruhy a to čo je ich náplňou zodpovedný. Máme dve uši a jedni ústa. To platí aj pre lídra: je ochotní venovať čas rozhovoru so spolupracovníkmi, počúvať ich názory, počúvať to, čo hovoria. Pri vytváraní tímu má líder určité zodpovednosti. Ako líder, by mal tím a jeho zloženie poznať najlepšie. Tak, ako jedlo závisí hlavne od kvality prísad, ktoré použijeme, tak dobrý tím závisí od dobrého vedenia a od kvality svojich členov.

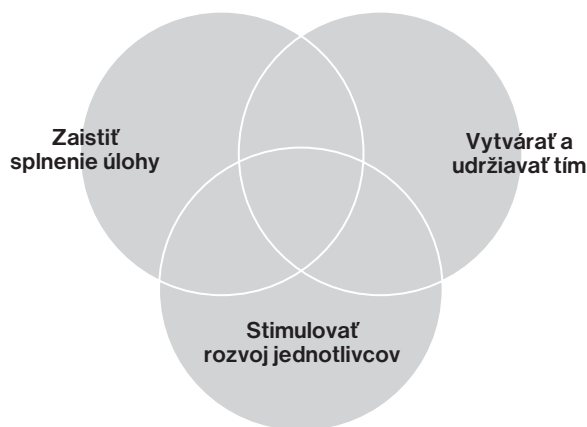
Tímové roly

Efektívne tímy sa skladajú z členov, ktorí v tíme zohrávajú svoje role. Hovoríme o tímových rolách. Tieto roly hovoria o spôsoboch, ako ľudia svojimi charakteristickými vlastnosťami, spôsobmi práce prispievajú k práci v tíme.

Efektívny tím obsahuje tieto **kľúčové role**:

1. Praktický organizátor/pracant
2. Prirodzený líder/koordinátor
3. Človek činu/formovač
4. Človek ideí/vrták
5. Človek s kontaktami/prieskumník zdrojov
6. Sudca/pozorovateľ, hodnotiteľ
7. Skupinový človek/tímový pracovník
8. Perfekcionista/dokončovač, finišer

Ak niektoré role zostávajú nezastúpené, úlohy sa neplnia efektívne, alebo sa neplnia vôbec. Ak je niektorá rola zastúpená vo väčšej miere, nastáva porušenie rovnováhy – tá sa presúva na uvedenú rolu. Je bežné, že v malých tímoch



Obr.: Základné zodpovednosti lídra

niektoré role zastáva jedna osoba, pokiaľ sa svojej role zhostí výborne, nie je to problém. Ale väčšina ľudí uprednostňuje len jednu rolu, poprípade jednu doplnkovú. Niektorí jednotlivci majú radi zmenu a sú dobrí v plnení viacerých rolí. To je opäť výhodné v malých tímoch. Je vždy lepšie, ak vo vašom tíme bude viac takýchto jednotlivcov, ako keby niektorá rola ostala nezastúpená.

Facilitácia

Byť dobrým facilitátorom je to, čo dobrý líder potrebuje. Iniciuje a vedie stretnutie so skupinou/tímom, pracuje v teréne s ľuďmi, zúčastňuje sa jednaní, ďalších potrebných stretnutí a má na starosti celý proces zmeny vedúci k stanoveniu a naplneniu vízie komunity a k tomu sú potrebné dobré facilitáčne zručnosti.

Facilitátor

- je nezávislá osoba, sledujúca priebeh vyjednávania,
- dbá na dodržiavanie vopred stanovených pravidiel,
- posilňuje možnosť vytvorenia zhody medzi zúčastnenými stranami,
- usmerňuje produktívnu diskusiu,
- stimuluje záujem a potrebu jednotlivcov aktívne vstupovať do diskusie,
- pomáha identifikovať kroky a súhlasy vedúce k dosiahnutiu cieľa,
- neradí a neodporúča výber jednotlivých variantov a riešenia problémov,
- človek usmerňujúci diskusiu tak, aby bola produktívna, aby sa každý dostal k slovu, nikto nedominoval a dodržiavali sa pravidlá, ktoré boli na začiatku dohodnuté.

Zdroj: Manuál „Ekoškola – ako začať, pokračovať a... neprestať“, CEA Trenčín, 2004

Lektorka Silvia Szabóová konzultuje so skupinou počas modulu Komunitný rozvoj v Herľanoch **Foto: Ivan Rončák**



4. ZAPOJENIE OBČANOV DO ROZVOJA KOMUNITY

Zapojenie verejnosti

Jeden zo zdrojov, ktoré komunita má, sú zdroje ľudské. Tu patria všetci ľudia, ktorí sa podieľajú alebo zúčastňujú na príprave, manažovaní a realizovaní určitého projektu. Táto kategória zahŕňa pracovníkov samosprávy, členov komunity, externých poradcov, členov miestnych občianskych združení, atď. Pri plánovaní ľudských zdrojov (t. j. pri výbere budúcich členov tímu) treba brať do úvahy potrebný počet ľudí pre realizovanie projektu a zároveň je potrebné prihliadať na odborný a ľudský profil jednotlivcov tak, aby výsledkom bola kompaktná skupina, schopná realizovať vytýčené ciele. Veľmi dôležité je zapojenie miestnych obyvateľov – ich „vtiahnutie“ do procesu. Vtedy sú ochotní výrazne prispieť k plneniu definovaných cieľov, pretože sú presvedčení o tom, že to robia aj pre seba a svoje rodiny (napríklad pri úprave ihriska). Zapojenie, účasť verejnosti v tomto procese budeme rozumieť proces, pomocou ktorého je umožnené ľuďom stať sa aktívnejšími, zapojiť sa do určovania problémov, ktoré sa ich týkajú, rozhodovať o tom, čo ovplyvňuje ich životy, spoločne plánovať, podieľať sa na rozvoji, a na uskutočňovaní akcií na dosiahnutie zmeny.

Aké sú výhody zapojenia verejnosti

1. získate skúsenosti a vedomosti ľudí, s ktorými spolupracujete,
2. môžete pomôcť konfliktom riešiť, alebo im priamo predchádzať,
3. môžete pomôcť odstrániť nepochopenie a nedorozumenia,
4. zvyšuje to vašu tvorivosť i tvorivosť zapojených ľudí,
5. posiluje sa pocit vlastníctva, ktorý motivuje k činnosti,
6. spolupracujúce strany sa navzájom od seba učia,
7. každý prináša miestne znalosti a skúsenosti a svoje odborné znalosti,
8. zlepšuje sa imidž vášho úradu na verejnosti,
9. pomáhate dosahovať svoje ciele smerom k trvalo udržateľnému rozvoju,
10. dodáva sa celému procesu dynamika.

Princípy zapojenia verejnosti

1. partnerstvo,
2. otvorenosť a prístupnosť,
3. úprimnosť,
4. nadväznosť,
5. dosiahnutie úspechu,
6. poučenie sa zo skúseností,
7. záväzky.

Základné princípy organizovania komunity

Z knihy Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie.

- Organizovanie komunity je zameraná na empowerment – zvyšovanie moci miestnych ľudí so spoločným problémom.

- Miestni ľudia sa podieľajú na výbere problému ako aj na jeho riešení.
- Súčasťou organizovania komunity je hľadanie a príprava miestnych lídrov.
- Miestni ľudia spolu s organizátormi spoločne identifikujú „terče konfrontácie“ – ľudí, organizácie ktoré môžu zrealizovať navrhované riešenie.
- Na „terč konfrontácie“ sa vyvíja tlak, aby s ním bolo možné jednáť o požiadavkách.
- Pozor! Cieľom organizovania komunity nie je iba vyriešenie konfliktu a problému. Je ním hlavne zvýšenie moci a dozvedanie občanov o ich občianskych právach. Ide o rozvíjanie zručností jednotlivcov v obhajobe vlastných záujmov (sebaadvokáci).
- Základnými aktivitami, ktorými sa komunitné organizovanie prejavuje, sú verejné zhromaždenia, bojkoty, protestné zhromaždenia a demonštrácie, na ktorých sa zúčastňuje veľké množstvo ľudí, ktorí požadujú rovnakú vec.
- Niektoré z týchto aktivít vedú k vytvoreniu organizácie, ktorá sa zaoberá pokračovaním vyriešenia problémov následných.

Pri práci s ľuďmi nezabúdajte aj na to, že

- progres nemusí prísť len z vašej strany, ale aj vďaka tomu, ako podporujete to, čo samotná komunita už robí.
- „verejnosť“ nie je anonymná masa, ale pre lepšiu pomoc a zacielenie aktivít sa môžete zamerať len na niektorých z jej členov: ženy, menšiny, záujmové skupiny, pedagógov, dôchodcov a pod.
- všetky tieto metódy sú výborné fungujú len vtedy, ak sú vybrané pre vhodné cieľové skupiny a vo vhodný čas

Chcete zistiť, či ste úspešní a či celý proces funguje?

Odpovedzte si na nasledujúce otázky:

- Prichádza na vami pripravené aktivity viac ľudí ako predtým?
- Ide o rôznorodé skupiny ľudí?
- Strávite menej času vysvetľovaním podstatný problému?
- Získavate ľahšie zdroje (nielen finančné) na ekologické aktivity?
- Má vaša činnosť väčšiu podporu?
- Vznikol pocit „spoločného vlastníctva myšlienky“?

Tu je 12 krokov, ktoré vám pomôžu urobiť celý proces jednoduchší a úspešný:

1. Dobré zapojenie verejnosti chce čas a peniaze. Plánujte si: ktoré zdroje potrebujete (ľudia, letáky, tlačené materiály, prenájom miestnosti...) a pripravte si jasný rozpočet. Ak nemáte toľko peňazí, koľko potrebujete, skúste ho zredukovať – nezačínajte niečo, čo nemôžete dokončiť.
2. Zvoľte si metódu, techniku, ktorá bude najvhodnejšia. Nepožičte jednoducho tú, ktorú ste sa naučili na tréningu, alebo ktorú robili iní, ak isto neviete, že je najlepšia pre vašich ľudí a situáciu. Nebojte sa opýtať iných ľudí/organizácií.

3. Ak to potrebujete, urobte si úvodnú analýzu všetkých „zainteresovaných“, aby ste vedeli, kto je vaša cieľová skupina, ktorú chcete zapojiť. Pracujte s kľúčovými skupinami, aby ste urobili úplnú analýzu a uistite sa, že ste pozvali všetkých „zainteresovaných“.
4. Identifikujte skupiny so špeciálnymi potrebami na vašom území (mladých ľudí, ktorí môžu používať plánované komunitné centrum, rómsku komunitu, ženy s malými deťmi a pod.) a naplánujte si spôsoby, ako ich vtiahnuť do procesu.
5. Pošlite informácie/pozvánky načas a napíšte do nich dostatok relevantných informácií, aby ľudia videli, prečo to, čo plánujete je dôležité. Pamätajte si, že veľa skupín sa stretáva len raz do mesiaca. Rozošlite pripravený materiál širokému okruhu (knižnice, školy, kostoly a pod.) hlavne tam, kde to vaši „zainteresovaní“ budú môcť čítať.
6. Stretnite sa s lídrami komunity pred vašim prvým stretnutím s verejnosťou. Zapište si, čo je pre nich dôležité, na čo sa sústreďujú a zapojte ich do plánovania akcie.
7. AK sa jedná o rozvojový plán, ubezpečte sa, že na prvé stretnutie prídu kľúčové osoby (architekti, plánovači, riaditeľ športového klubu, školy, zástupca klubu dôchodcov a pod.). Skontrolujte si, či máte pripravenú všetku potrebnú dokumentáciu.
8. Pozvite skupiny alebo jednotlivcov, ktorí sa zaujímajú o celý proces, aby pomohli s prípravou, napríklad ako stíringová komisia a pod.
9. Buďte otvorení a úprimní po celý čas. Ak sa vyskytnú problémy, vysvetlite ich tak úplne, ako je to možné. Ľudia oveľa radšej pomôžu pri riešení problémov, ak vidia, že organizátori sú otvorení a úprimní.
10. Zaisťte dobrú medializáciu a publicitu akcie. Materiály sa musia dostať nielen k ľuďom, ktorí prišli na akciu, ale aj k ďalším dôležitým ľuďom a organizáciám.
11. Po skončení akcie si urobte vyhodnotenie toho, čo sa udialo počas fázy zapojenia verejnosti. Späťne vyhodnoťte proces a zhodnite sa na kľúčových témach, ktoré sa objavili.
12. Ak výsledkom má byť nejaké rozhodnutie, ubezpečte sa, že účastníci vedia kedy a kto je za urobenie rozhodnutia zodpovedný. Dajte vedieť každému, kto venoval svoj čas a energiu, kto a aké rozhodnutie urobil a z akých dôvodov.

5. TVORBA PARTNERSTIEV

Jednotlivé sektory spoločnosti pôsobia v oblasti, ktoré sú pre nich špecifické, ale zároveň pôsobia v oblastiach, kde sa ich pôsobenie prekrýva. Všetky tri sektory sú neoddeliteľnou a rovnocennou súčasťou občianskej spoločnosti a spolu ju vytvárajú. Jeden zo základných princípov spolupráce týchto sektorov je spolupráca na báze partnerstva. Partnerstvo by sme si mohli definovať ako druh spolupráce, pri ktorej je základom spoločná integrovaná činnosť založená na vzájomnej závislosti rozličných účastníkov/partnerov, vzájomnom zdieľaní práv a povinností zviazaných na predmet pôsobenia.

Kľúčové charakteristiky efektívneho partnerstva

- Dobrovoľnícky prístup všetkých partnerov.
- Partnerská dohoda musí ponúknuť viac, než len dodržiavanie základných požiadaviek práva.
- Musí byť jasne rozpoznateľná „pridaná hodnota“ k tomu, čo by partner mohol dosiahnuť sám.
- Partneri musia súhlasiť na spoločnej vízii a cieľoch.
- Zodpovednosti, role a úlohy musia byť odsúhlasené všetkými partnermi.
- Mechanizmus monitoringu, podávania správ a riešenia konfliktov musí byť jasne stanovený vopred.

Princípy a kroky v budovaní partnerstva

- Budovať dôveru.
- Poskytovať relevantné informácie v relevantnom čase.

- Sústrediť sa na záujem a nie na pozície.
- Myslieť tvorivo.
- Budovať súhlas, ktorý je akceptovaný všetkými partnermi, takže žiadny partner sa necíti izolovaný tak, aby musel odísť.
- Monitorovať implementáciu súhlasu.

Funkčné partnerstvo

Pozrime sa, čo všetko by malo mať funkčné partnerstvo a na čo všetko by sme pri ňom nemali zabudnúť. Samozrejme, teraz bude reč nie o krátkodobom partnerstve, ale o partnerstve dlhodobom, ktoré pretrvá aj po jednej akcii, po splnení jedného cieľa.

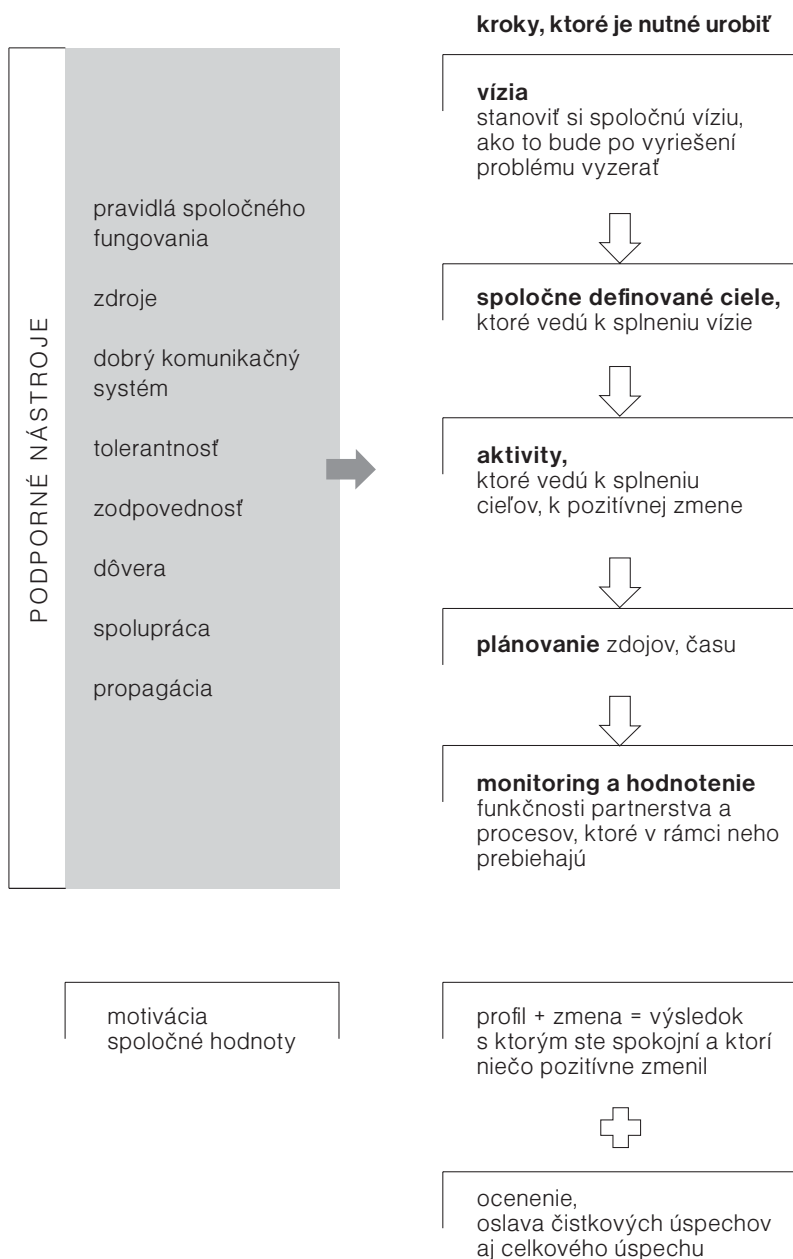


Schéma 1

Ako sme sa vzdelávali: Komunitný rozvoj

Druhý modul bol trojdňový, preto pokračoval hneď za prvým – jednodňovým modulom Európske politiky. Lektorka Silvia Szabóová priniesla do Herľan, Bolešova a Ružinej príjemnú atmosféru tréningu, na ktorom myslenie nebolí. Počas zaujímavých cvičení a diskusií sa účastníci naučili mnoho nového o tom, čo treba robiť, keď sa rozhodnú pripraviť projekt pre komunitu a s komunitou. Pre projekty sociálnej súdržnosti je to dôležité – vedieť identifikovať problémy komunity a spoločne hľadať riešenia.

Účastníci si na vlastnej koži vyskúšali, že keď každý pomôže len trochu, v rámci svojich možností, môže vzniknúť aj veľká sila, ktorá prinesie úžitok.

1. Lektorka modulu Komunitný rozvoj Silvia Szabóová

Foto: Ivan Rončák

2. V Herľanoch poriadne mrzlo

Foto: Ivan Rončák

3. Aj dospelí majú radi, keď je učenie zábavné (Ružiná)

Foto: Magdaléna Bernátová

4. Pavol Kalmár a Miroslava Žilková v Ružinaj

Foto: Magdaléna Bernátová



Príprava projektov pre fondy EÚ

Danica Hullová

18

- 1. Analýza situácie**, analýza problémov, analýza cieľov, analýza stratégií.
- 2. Logický rámec**, popis rámca, intervenčná logika, predpoklady, indikátori, overenie, prostriedky a náklady.
- 3. Záverečné hodnotenie**, spoľahlivosť a overiteľnosť zdrojov, realnosť cieľov.

1. ANALÝZA SITUÁCIE

Dobre naplánovaný projekt riešiaci skutočné potreby cieľových skupín musí vychádzať zo správnej a kompletnej analýzy súčasnej situácie. Tá by sa mala interpretovať podľa záujmu a aktivít zapojených strán. Často vidia rôzne zaangažované strany rovnakú realitu rôznym spôsobom. Táto kapitola vysvetľuje metódy analýzy situácie, ktorej sa zúčastňujú všetky zapojené strany. Metóda začína analýzou existujúcich problémov. Na základe týchto problémov bude pripravená analýza cieľov a stratégie. Tieto procedúry sú popísané v prvej časti. Druhá časť je úplne venovaná logickému rámcu, ktorý je nástrojom ku stručnému popisu najdôležitejších aspektov intervencie. Existuje niekoľko metód analýzy situácie. Výsledkom expertnej štúdie budú odpovede na otázky z pohľadu odborníkov. Rozhovory so zástupcami zúčastnených strán poskytnú informácie o tom, ako je vnímaná jednotlivými skupinami alebo organizáciami. Stretnutie, na ktorom zástupcovia všetkých zúčastnených strán vrátane expertov diskutujú na rovnaké témy participatívnym spôsobom, vyústí často do analýzy, na ktorej sa podieľajú všetci. Ak sa tieto metódy použijú komplementárnym spôsobom, prinesú jeden obraz reality umožňujúci formulovanie projektov vrátane cieľov, ktoré sú potom schválené a podporované všetkými zúčastnenými stranami.

V tejto kapitole sa budeme zaoberať týmito tromi stupňami analýzy procesu:

- Analýza problémov (obraz reality);
- Analýza cieľov (obraz budúcej, zlepšenej situácie);
- Analýza stratégií (porovnanie rôznych ciest k dosiahnutiu cieľov).

Analýza vedie ku vybranému súboru cieľov, ktoré budú vypracované pri ďalšej príprave projektu. Hodnota analýzy sa zvýši, ak je vykonaná na stretnutí za účasti čo najviac zúčastnených strán.

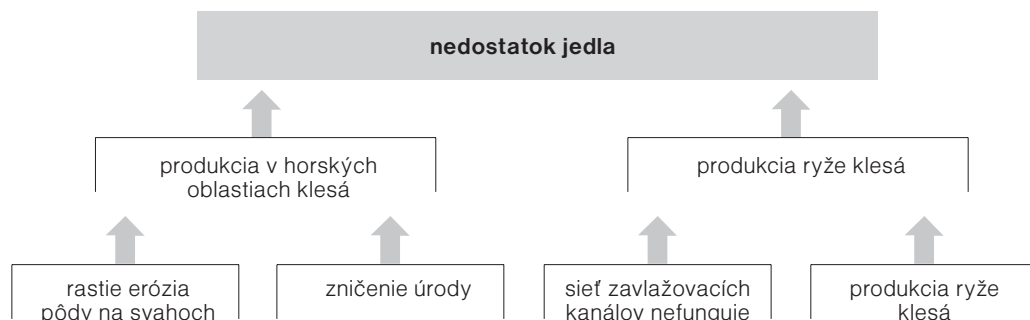
Alternatívne je možné analýzu problémov realizovať za podmienky, že sa skupina snaží urobiť explicitnú inventúru všetkých problémov a ich vzájomných súvislostí z rôznych pohľadov jednotlivých zainteresovaných strán.

Aby bolo možné zaručiť, že projekt je v súlade so skutočnými potrebami cieľových skupín, je potrebné analyzovať problémy, ktorým cieľové skupiny skutočne čelia a to najlepšie v spoločnom úsilí rôznych zapojených strán.

Každý z nasledujúcich odstavcov popisuje fázy procesu analýzy: najskôr stručným popisom fázy, ilustrovaným jednoduchým príkladom a nasleduje prípadová štúdia (odvodená zo skutočnej situácie), v ktorej sú výsledky vizualizované formou diagramu.

1.1 Analýza problémov

Analýza problémov je vzhľadom ku plánovaniu projektu najdôležitejšia, pretože významne ovplyvňuje návrh novej intervencie.



Obr.: Príklad diagramu problémov

Procedúra analýzy problému obsahuje tieto prvky:

- presnú definíciu rámca a analýzu predmetu;
- analýzu problémovej situácie;
- identifikáciu problémov a vytvorenie príčinnej hierarchie problémov;
- znázornenie prírodných súvislostí v diagrame.

V tejto analýze sú zostavené z negatívnych stavov súčasnej situácie prírodné súvislosti. Cieľom analýzy je identifikovať vysoko prioritné úzke profily. Experti, neformálne skupiny a zapojené inštitúcie a organizácie sa na tejto analýze podieľajú. Analýza je zobrazená formou diagramu alebo „stromu problémov“, v ktorom sú vyjadrené vzťahy a hierarchie medzi identifikovanými problémami: každému stanovenému problému predchádzajú problém(y), ktorý(é) ho spôsobuje a je nasledovaný problémom, ktorý sám spôsobuje.

1.2 Analýza cieľov

Po analýze problémov nasleduje analýza cieľov. Tá zvyčajne vychádza z participatívnej analýzy a súboru správ a iných dokumentov s faktickými a preto objektívnymi informáciami.

Procedúra analýzy cieľov obsahuje tieto prvky:

- Prevedenie každého problému v strome problémov na pozitívny stav (cieľ);
- Verifikáciu hierarchie cieľov;
- Znázornenie prostriedkov a vzťahov do diagramu.

Negatívne stavy diagramu problémov sa zmenia v pozitívne stavy, napr. nízka „poľnohospodárska produkcia“ sa zmení na „zvýšená poľnohospodárska produkcia“. V diagrame cieľov znázorňujúcich prírodnú hierarchiu sú prezentované všetky dosiahnuté pozitívne stavy. Tento diagram alebo „cieľový strom“ poskytuje celkový a jasný prehľad na požadovanú budúcu situáciu. Tento diagram často ukazuje mnoho cieľov, ktoré sa všetky nedajú dosiahnuť plánovanou intervenciou. Preto je potrebné urobiť voľbu. Niektoré

ciele sa zdajú nerealistické alebo neuskutočniteľné v kontexte intervencie, takže je potrebné generovať iné riešenie problému. Napríklad: pokiaľ je jeden z cieľov formulovaný ako „zníženie množstva komárov“ a zdá sa byť neuskutočniteľný, dá sa nájsť alternatívne riešenie: „pravidelné používanie ochranného prípravku populáciou“. Alternatívna môže byť aj voľba neriešiť tento problém v príslušnej intervencii.

1.3 Analýza stratégií

Procedúra analýzy stratégií obsahuje tieto prvky:

- Identifikáciu rôznych možných stratégií vedúcich k celkovému cieľu;
- Voľba stratégie intervencie.

V diagrame cieľov je možné brať do úvahy rôzne ciele rovnakej povahy (zhluky), aby sa stali stratégiami. Z týchto stratégií bude zvolená jedna a a niekedy aj niekoľko ako stratégie budúcej intervencie. Na základe viacerých kritérií je vybraná najvhodnejšia a uskutočniteľná stratégia. Kritériá môžu zahŕňať dostupný rozpočet, význam stratégie, pravdepodobnosť úspechu, dobu trvania atď. Vybraná stratégia je vypracovaná vo fáze plánovania projektu.

2. LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec je súbor súvisiacich pojmov, ktorý operatívnym spôsobom popisuje najdôležitejšie aspekty intervencie. Popis je urobený formou matice. Pomocou logramu sa dá overiť, či bola intervencie dobre navrhnutá. Tiež umožňuje lepšie monitorovanie a hodnotenie.

Logický rámec je spôsob prezentácie obsahu intervencie. Ciele, výsledky, aktivity a ich kauzálne vzťahy sú systematicky znázornené v prvom stĺpci matice (vertikálna logika). Vytvorenie logického rámca je možné iba po dôkladnej analýze dostupných informácií (problémov a príležitostí). Okrem logiky cieľov, výsledkov a aktivít sú zaradené do štvrtého stĺpca tiež vonkajšie faktory (predpoklady), ktoré ovplyvňujú predvídané výsledky intervencie.

	Intervenčná logika	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Predpoklady
Širší cieľ				
Účel projektu				
Výsledky				
Aktivity		Prostriedky	Náklady	
				Podmienky

Tabuľka: Formát logického rámca

Ciele, výsledky a aktivity sú podrobne popísané prostriedkami a indikátormi (druhý stĺpec). Aby bolo možné získať nevyhnutné informácie pre meranie indikátorov (ukazovateľov), sú tiež popísané zdroje overenia (tretí stĺpec). Prostriedky a náklady na realizáciu aktivít sú prezentované v riadku aktivít (štvrtý riadok).

Matica je jasná a jednoduchá na použitie v dokumentoch. Okrem toho znižuje pracovnú záťaž niekoľkých pracovníkov projektu v rôznych fázach projektového cyklu.

2.1 Použitie logického rámca

Logický rámec pomáha ľuďom pripravujúcim projekt lepšie formulovať a štrukturovať ich úvahy a jasne ich popísať štandardizovaným spôsobom. Nemá iné aspirácie. Ak je napríklad projekt založený na zlej politike alebo zlých kritériách, odhalí logframe rozpory a chýbajúce väzby, ale nemôže ich zmeniť, alebo nahradiť. Logický rámec nie je viac než nástroj, ktorý môže prispieť k lepšiemu plánovaniu projektu alebo programu. Úspech projektu závisí na mnohých iných faktoroch, napr. na schopnostiach, know – how a kapacite organizácie, ktorá pôsobí v projektovom tíme alebo organizáciách zapojených do realizácie projektu. Preto nikdy nemôže disciplína uložená logickým rámcom nahradiť profesionálne kvality osôb, ktoré využívajú tieto nástroje.

Logické rámce sú užitočné vo všetkých piatich fázach projektového cyklu.

V 1. fáze prípravy je vyvinutý logický rámec, ale ešte nie je kompletný. V ďalších fázach (formulácia, posúdenie, implementácia a hodnotenie) je postupne ďalej kompletované, aby slúžili ako základ koncepcie projektu. Týmto spôsobom sa dá spracovať podrobný plán a rozpočet, monitorovať a rozvíjať ďalšie nástroje manažmentu, to všetko založené na logickom rámci.

Ako metódu vizualizácie je užitočné zorganizovať workshop, kedy je každé okienko rámca napísané na kartičky rôznych farieb a tie sa lepia na stenu. Získa sa tak jasný obrázok hlavných prvkov intervencie. V súčasnosti je táto metóda znázornenia používaná nielen na vypracovanie logického rámca, ale tiež ako referenčný materiál pri realizácii

projektu. V priebehu a po skončení intervencie slúži ten istý logický rámec ako referenčný materiál pre monitorovanie a hodnotenie.

2.2 Popis logického rámca

Logický rámec je matica štyroch vertikálnych stĺpcov a štyroch horizontálnych riadkov.

Prvý stĺpec: intervenčná logika

Širší cieľ (spoločenský zámer): vysoká úroveň cieľov, ku ktorým intervencia prispeje (napr. celkové ciele odvetvia). Taktiež iné intervencie a aktivity prispievajú k realizácii celkového cieľa.

Cieľ projektu: cieľ, ktorý sa má dosiahnuť prostredníctvom intervencie. Mala by byť dobrá šanca, že ciele v dlhodobšej perspektíve (po skončení projektu) budú dosiahnuté. Zásadným cieľom projektu sú vždy udržateľné prínosy pre cieľové skupiny.

Výsledky: produkty alebo podniknuté aktivity. Výsledky spoločne povedú k realizácii účelu projektu.

Aktivity: aktivity, ktoré je potrebné pri intervencii podniknúť k dosiahnutiu strednodobých výsledkov.

Druhý stĺpec: objektívne overiteľné ukazovatele (indikátory)

Indikátory: predstavujú prevádzkový popis prvkov intervenčnej logiky v zmysle cieľových skupín, kvality, kvantity, miesta a času. Sú to vlastne definície cieľov, účelu a výsledkov.

Prostriedky fyzickej a nefyzickej povahy (vstupy) nevyhnutné pre realizáciu aktivít sú umiestnené v riadku aktivít (4. riadok).

Tretí stĺpec: zdroje verifikácie (overenia)

Zdroje overenia stanovujú ako/ kde sa dá overiť uskutočnenie celkových cieľov, cieľu projektu, výsledkov, aktivít (prostredníctvom indikátorov).

Náklady na intervenciu a zdroje fondov (EDF, vláda, atď.) sú umiestnené v riadku aktivít (4. riadok).

Štvrtý stĺpec: predpoklady a podmienky

Predpoklady sú mimo priamej kontroly intervencie, ale sú veľmi dôležité pre realizáciu strednodobých výsledkov, cieľ projektu a celkové ciele. Napríklad: „Žiadna sabotáž

	Intervenčná logika	Objektívne overiteľné ukazovatele	Zdroje overenia	Predmienky		
Širší cieľ						Podrobný rozpočet
Cieľ projektu					➤➤	Harmonogram aktivít
Výsledky						Rozdelenie zodpovedností
Aktivity		Prostriedky	Náklady		➤➤	Monitorovanie plánov
				Podmienky		atd.

Tabuľka: Formát logického rámca (podrobnejší)

zavlažovacieho systému“ je vonkajší faktor, ktorý rozhodujúcim spôsobom predurčuje, či sa jeden zo strednodobých výsledkov bude udržateľným spôsobom podieľať na dosiahnutí cieľa projektu. Ak je bez akýchkoľvek opatrení nepravdepodobné, že súperiace kmene zanechajú sabotáže, považuje sa predpoklad za „vražedný“. Vražedné predpoklady znemožňujú úspešnú implementáciu intervencie. V prípade vražedného predpokladu musí byť revidovaná príslušná časť koncepcie projektu. Napríklad, od vlády sa dá požadovať, aby začala s programom uzmierenia kmeňov. Skutočný začiatok takejto programu je potom *podmienkou*. Podmienky je potrebné splniť pred začatím projektu. Sú umiestnené v najnižšej bunke štvrtého stĺpca.

2.3 Intervenčná logika – definícia

Prvý stĺpec obsahuje intervenčnú logiku, ktorá je základom stratégie, z ktorej vychádza intervencia. Obsahuje pozitívne stavy, ktoré majú byť dosiahnuté intervenciou ako aj celkový cieľ, ku ktorému má intervencia prispieť. Intervenčná logika ide od prostriedkov ku celkovému cieľu: prostredníctvom dostupnosti prostriedkov sa dajú podniknúť aktivity, prostredníctvom aktivít sa dosahujú výsledky, tie potom vedú k celkovému cieľu a prostredníctvom cieľa projektu prispeje intervencia k celkovému cieľu.

Procedúra ku stanoveniu intervenčnej logiky – identifikácia cieľa projektu

Cieľ projektu je vždy výrazom udržateľnosti prínosov pre cieľové skupiny projektov alebo programov. Z „cieľového stromu“ sa vyberie cieľ, ktorý je na vrchole refazca stratégie, a lebo, ak je to účelné kombinovať niekoľko stratégií, formuluje sa cieľ, ktorý pokryje všetky. V príklade „Zlepšená zdravotná situácia poľnohospodárskych robotníkov“ je nový cieľ sformulovaný zo stratégie „dodávka vody“,

„poľnohospodárstvo“ a „zdravotníctvo“. V prípade, že budú v diagrame na rovnakej úrovni zvolené ďalšie ciele, je potrebné urobiť logický rámec pre každý ďalší.

2.3.1 Identifikácia celkového cieľa

Cieľ sa vyberie z diagramu cieľov, a to ten, ktorý je umiestnený vyššie ako cieľ projektu popisujúci vo všeobecných termínoch perspektívu realizácie intervencie. Obyčajne to bude cieľ na úrovni nižšej než odvetvovej.

2.3.2 Identifikácia výsledkov

Z diagramu cieľov sa vyberie cieľ, ktorá – podľa príčinnej logiky – povedie k cieľu projektu a teda aj ku výsledkom. Pridajú sa iné výsledky, ktoré tiež potrebujú k uskutočneniu cieľa projektu. Tieto dodatočné výsledky sú identifikované prostredníctvom komplementárnej analýzy príležitostí a rizík situácie.

2.3.3 Identifikácia aktivít

Z diagramu cieľov sa vyberie cieľ, ktorý – podľa príčinnej logiky – povedie k výsledkom a pretvorí sa na aktivity. Pridajú sa ďalšie aktivity, ktoré sú potrebné k uskutočneniu strednodobých výsledkov. Tieto dodatočné aktivity identifikuje komplementárna analýza príležitostí a rizík.

2.4 Predpoklady – definícia

Predpoklady sú vonkajšie faktory, za ktoré nie je intervencia zodpovedná, ale na ktorých je závislé uskutočnenie strednodobých výsledkov, cieľov projektu a celkového cieľa. Predpoklady odpovedajú na otázku: „Ktoré vonkajšie faktory nie sú ovplyvnené intervenciou, ale významne ovplyvňujú realizáciu intervencie?“

V logickom rámci sa prezentujú podľa schémy 2:

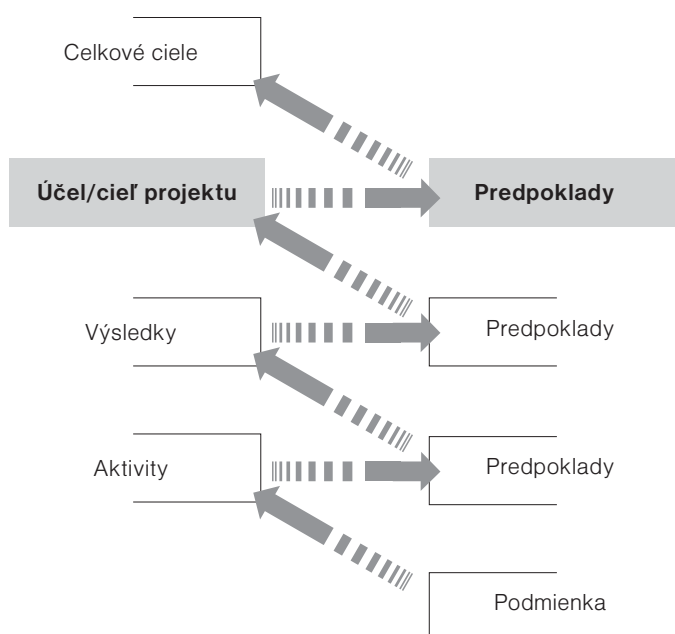


Schéma 2

Diagram by sme mali čítať nasledovne:

- po splnení predbežných podmienok, môžu sa naštartovať aktivity;
- po skončení aktivít a po splnení predpokladov na tejto úrovni, získame výsledky;
- tieto výsledky a splnenie predpokladov na tejto úrovni naplnia cieľ projektu;
- po naplnení cieľa projektu a predpokladov na tejto úrovni, dosiahnu sa celkové ciele.

2.4.1 Ako identifikovať predpoklady

1. Identifikujte v diagrame ciele, ktoré nepokrýva intervenčná logika (prvý stĺpec), ktoré sú však dôležité pre úspešnú činnosť.
2. Umiestnite ich ako vonkajšie faktory na príslušnej úrovni.
3. Identifikujte iné vonkajšie faktory, ktoré nie sú zahrnuté v diagrame, ale sú dôležité pre úspešnú činnosť.
4. Vyhodnoťte dôležitosť vonkajších faktorov a pravdepodobnosť predpokladov použitím nižšie uvedeného algoritmu. V závislosti od záverov:
 - vyberte vonkajšie faktory (takmer určite);
 - zahrňte vonkajšie faktory ako predpoklad (pravdepodobne);
 - znovu navrhnete projekt (nepravdepodobný).
5. Prekontrolujte štyri etapy, počnúc predbežnými podmienkami, aby ste sa presvedčili, či intervenčná logika je skutočne logická a na nič nezabúda.

2.4.2 Vysvetlenie dôležitých aspektov predpokladov

Prečo uvádzame predpoklady?	Intervenčná logika nikdy nepokryje celú reálnu situáciu. Vonkajšie faktory často významne vplyvajú na úspešnosť projektu, a preto by sme ich mali identifikovať a vziať do úvahy.
Aký význam majú predpoklady?	Predpoklady majú vplyv alebo dokonca rozhodujú o tom, či sa dosiahnu výsledky, cieľ projektu a celkové ciele. Tieto vonkajšie faktory by sme mali identifikovať, zhodnotiť ich pravdepodobný vplyv už v etape plánovania.
Ako identifikovať tieto vonkajšie faktory?	Niektoré z cieľov, ktoré sú zahrnuté do diagramu cieľov môžu byť vonkajšie faktory. Iné môžu identifikovať experti alebo iné zainteresované osoby.
Kedy sa vonkajšie faktory stávajú predpokladmi?	Dôležitosť týchto vonkajších faktorov pre úspešnosť projektu by sa mala zhodnotiť počas etapy zhodnotenia aplikovaním daného algoritmu. Ak sú dôležité, ale intervenčná logika ich nemôže pokryť stávajú sa z nich predpoklady.
Čo urobíme, ak predpoklady dôležité pre úspešnosť projektu sa pravdepodobne nedajú dosiahnuť (vraždiace predpoklady)?	Vzdajte sa projektu, alebo ho znovu navrhnete, pripojte výsledky, ktoré sa majú dosiahnuť, alebo upravte cieľ projektu.
Ako formulovať predpoklady?	Ako dosiahnutú požadovanú situáciu. Takto sa dajú overiť a zhodnotiť.
Na akú úroveň by sme mali predpoklady zaradiť?	Predpoklady spájajú odlišné úrovne intervenčnej logiky. Táto úroveň závisí od toho, či predpoklady prispievajú k dosiahnutiu celkových cieľov, cieľa projektu, alebo (jedného z) výsledkov.
Čo je predbežná podmienka?	Je to taká podmienka, ktorá musí byť splnená, aby sa projekt vôbec mohol začať realizovať.

Faktory zaisťujúce udržateľnosť

Projekty s musia overiť z hľadiska udržateľnosti, všetkými možnými spôsobmi prv než sa začnú realizovať. Môžeme povedať, že projekt je udržateľný vtedy, ak môže prinášať prospech cieľovej skupine v dostatočne dlhom čase i po ukončení hlavnej pomoci zo strany sponzora.

Pri príprave a implementácii projektov / programov by sa mali vziať do úvahy nasledovné faktory:

- opatrenia na podporu línie;
- vhodná technológia;
- ochrana životného prostredia;
- sociálno-kultúrne aspekty/uplatnenie žien;
- inštitucionálna a riadiaca kapacita;
- ekonomické a finančné aspekty.

Toto je iba zoznam faktorov, ktorých podstatný vplyv bude závisieť od kontextu a špecifických črt projektu. Týmito faktormi sa podrobnejšie zaoberajú už napísané príručky, alebo príručky, ktoré sa pripravujú.

Pri aplikácii vyššie uvedených faktorov udržateľnosti, mala by sa venovať pozornosť aj individuálnym črtám projektu a prostrediu, ako i potrebe udržať si dostatočnú pružnosť v etapách navrhovania a implementácie projektu. Do úvahy sa musia vziať aj prípadné vylepšenia týkajúce sa kapacity administratívy, úrovne zručností a ich udržania počas celého vývoja procesu.

Otázka, v čom môže projekt pomôcť pri vylepšovaní kapacity v týchto oblastiach sa musí zväžiť v etape stanovenia alebo úprave logických rámcov avšak majú vždy na zreteli cieľ projektu.

Faktory udržateľnosti a príprava logických rámcov po stanovení intervenčnej logiky (prvý stĺpec) a predpokladov (štvrtý stĺpec), pokračuje príprava logických rámcov s otázkami týkajúcimi sa udržateľnosti projektu. Odpoveď na tieto otázky môže viesť k 3 typom zmien: *intervenčná logika sa mení, aby zahrnula dodatočné výsledky a/alebo aktivity, pridajú sa predpoklady a predbežné podmienky, objednávajú sa dodatočné štúdie, ktoré sa hlbšie zamerajú na problémy a navrhnu sa aktivity/výsledky a/alebo predpoklady.* Uvažovanie o iných predpokladoch by mohlo spochybniť celý projekt.

Ako napláňovať udržateľný projekt

1. Stanovte výsledky a aktivity, ktoré sa musia udržať aj po ukončení pomoci zvonka.
2. Formulujte vhodné otázky, týkajúce sa každého faktora udržateľnosti (otázky a odpovede budú odlišné v každej fáze).
3. Skontrolujte cieľ projektu, výsledky, aktivity a predpoklady vo svetle týchto otázok.
4. Na základe odpovedí:
 - premyslite alebo pridajte výsledky, aktivity, predpoklady alebo predbežné podmienky,
 - zadajte ďalšie štúdie,
 - formulujte odporúčania pre implementáciu.

2.5 Objektívne overiteľné indikátory a zdroje overovania

Objektívne overiteľné indikátory popisujú celkové ciele, cieľ projektu, a výsledky pomocou operačne merateľných termínov (kvantita a kvalita, cieľová skupina, čas a miesto), mali by poskytnúť primeraný obraz situácie a byť merateľné trvalým spôsobom pri prijateľných nákladoch.

Popis činností nám umožňuje nahliadnuť do problematiky celkových cieľov, cieľa projektu a výsledkov a tým:

- skontrolovať vhodnosť a životaschopnosť cieľa projektu a výsledkov,
- monitorovať pokrok v snahe ich dosiahnutia.

Popis činnosti formou objektívne overených indikátorov musí dať odpoveď na nasledovné otázky:

- Aká je kvalita a kvantita „produktu“ projektu? (napr. x tom palmového oleja g kvality)
- Ako sa vyplatí (a distribuuje)? (napr. predáva sa na svetovom trhu)
- Kto bude mať úžitok (cieľová skupina z „produktu“? (napr. továreň a plantážni robotníci)
- Ako dlho bude „produkt“ dostupný? (napr. od 5 do 20 rokov)
- Kde sa bude vyrábať a používať? (ak to nie je jasné)

Objektívne overiteľné indikátory musia byť podrobnejšie definované a navrhnuté pre potreby činnosti počas fázy implementácie, aby sa umožnilo efektívne monitorovanie. Indikátory týkajúce sa celkových cieľov majú tendenciu skôr ku kvalitatívnym ako indikátory, ktoré sa aplikujú na výsledky a cieľ, ktoré majú viac kvantitatívne merateľných zložiek.

Výber indikátorov a ich zdrojov overovania, sa riadi medzi iným, aj zreteľom na náklady, ktoré sú potrebné na monitorovanie. Prehnaná zložitnosť alebo množstvo indikátorov spôsobuje vysoké náklady, čo môže byť dôvodom na hľadanie iných – nepriamych indikátorov, napríklad – ľahšie získavanie údajov pre ne, vyžaduje menej výskumu, a tým aj nižšie výdavky.

Príklad:

Namiesto vedenia prehľadov o príjmoch môže sa spočítať počet predaných bicyklov v dedine. Zdroje overovania sú dokumenty, správy a iné zdroje poskytujúce informácie, ktoré umožňujú zmerať skutočný pokrok smerom k plánovaným výsledkom a k cieľu projektu a ktoré sú pretlmočené objektívne overiteľnými indikátormi do operačne aplikovateľnej formy.

Ako definovať objektívne overiteľné indikátory

1. Špecifikujte pri každom výsledku, cieľi projektu a niekedy aj pri celkových cieľoch:
 - kvantitu..... koľko?
 - kvalitu aká?
 - cieľovú skupinu..... kto?
 - čas/obdobiekedy začíname a ako dlho?
 - miesto kde?
2. Skontrolujte, či indikátor alebo indikátory presne popisujú celkový cieľ, cieľ projektu a výsledky. V prípade, že nie budú musieť byť pridané iné indikátory alebo sa budú musieť nájsť nové.
3. Je potrebné zabezpečiť, aby objektívne overiteľné indikátory pre cieľ projektu – ťažisko projektu – v praxi predstavovali „udržateľné prínosy pre cieľovú skupinu“.

2.6 Prostriedky a náklady

Prostriedky sú fyzické a nefyzické zdroje (vstupy), ktoré sú potrebné na realizáciu plánovaných aktivít a riadenie projektu. Rozlišujeme ľudské, materiálne a finančné zdroje (náklady).

Náklady sa prevedú do finančných termínov všetkých identifikovaných prostriedkov. Je najlepšie, keď sa uvádzajú v štandardnom formáte, ktorý špecifikuje, aký je príspevok EK, vlády a ostatných (iní sponzori, príjemcovia). Preto sa aktivity musia dostatočne prepracovať, aby sa mohli odhadnúť fyzické a nefyzické prostriedky. V prípade, že sa to nedá, bolo by vhodné, buď podrobnejšie spracovať aktivity, alebo pripraviť hrubý odhad.

3. ZÁVEREČNÉ HODNOTENIE

Logický rámec je hotový, akonáhle sú vytvorené prostriedky a náklady. Poslednýkrát je potrebné skontrolovať, medzi iným, či:

- je vertikálna logika úplná a presná;
- sú dosiahnuteľné a spoľahlivé ukazovatele a overiteľné zdroje;
- sú realistické predpoklady;
- sú odhady realistické a nič neprehliadajúce;
- sú riziká prijateľné;
- je pravdepodobnosť úspechu dosť vysoká;
- boli vzaté do úvahy faktory udržateľnosti a tam, kde to bolo vhodné, či boli pretvorené do aktivít, výsledkov alebo prognóz;
- prínosy pokrývajú náklady;
- sú potrebné ďalšie štúdie.

Táto kontrola môže byť vykonaná nezávisle inými osobami, ako tými, čo vytvorili logický rámec.

Ako sme sa vzdelávali: Projektovanie

Tretí modul trval tri dni, počas ktorých sa účastníci všetkých troch skupín snažili získať čo najviac vedomostí i zručností v tvorbe dobrých projektov. K tomu ich viedla lektorka Danica Hullová. Stromy problémov, logické rámce – to boli cvičenia, ktoré najviac rezonovali v hodnotení kurzu účastníkmi. Kurzy tretieho modulu sa konali v Herľanoch, v Banskej Bystrici a v Mojmírovciach.

A ako to vnímali samotní účastníci?

„Za všetkých 24 účastníkov kurzu A-Východ chcem úprimne poďakovať organizátorom za komplexný vzdelávací program, ktorý pre nás pripravili. Počas tréningov sme sa zdokonaľovali v zručnostiach, nasávali sme teoretické vedomosti, ale najdôležitejšie, čo sme si zakaždým odnášali domov, boli zážitky, ktoré v nás ostávali pri každej ďalšej splnenej úlohe, pri výmene skúseností, pri nachádzaní príčin mnohých problémov, s ktorými sa pri našej každodennej práci stretávame.“

Dve sústredenia sa uskutočnili v školiacom stredisku Technickej univerzity Košice v Herľanoch. Ďakujeme za veľmi príjemné prostredie a výbornú stravu, ktoré boli dobrou podporou našej práce. V Herľanoch sa zišlo 24 úplne cudzích ľudí, poväčšine miestnych lídrov, facilitátorov, ale aj starostov a zamestnancov alebo jednoducho členov neziskových organizácií. Prácou na spoločných cieľoch sa z týchto ľudí stal veľmi dobrý kolektív, v ktorom sa jednotliví členovia vzájomne podporujú, povzbudzujú, „rastú“.

Ďakujeme Viedeckemu parlamentu, že posúva latku – zvyšuje sa úroveň lídrov, ktorí budú pracovať v komunitách na tom, čo v súčasnosti najviac trápi našu spoločnosť – nezamestnanosť a sociálna exklúzia niektorých skupín obyvateľstva.

Bolo naozaj nádherné sledovať, ako sa rozširoval náš obzor. Za to patrí vďaka lektorom, ktorí nás majstrovským spôsobom „vťahovali“ do problému, pomáhali nám, aby sme my sami mohli nájsť cestu – riešenie, aby každý z nás sám našiel tú svoju „motiváciu“, a aby každý z nás odišiel domov s uspokojením, že sa splnili jeho očakávania.“

Paulína Urdová

Práca v skupinách. Paulína Urdová druhá sprava
Foto: Magdaléna Bernátová



1. Naučím sa písať dobré a ešte lepšie projekty – to bolo práním všetkých účastníkov. Lektorka Danica Hullová tieto pránia plní – otvorenie modulu Projektovanie v Banskej Bystrici

Foto: Magdaléna Bernátová

2. Tímová práca v Banskej Bystrici (zľava: Petra Zemková, Jarmila Mihaliková, Kristína Cselényiová, Ružena Gembická)

Foto: Magdaléna Bernátová

3. Účastníčky kurzu v Mojmírovciach študujú učebné texty (zľava: Miroslava Kubaliaková, Miroslava Bartoková) **Foto: Magdaléna Bernátová**

4. Bývalý kaštieľ v Mojmírovciach je dnes príjemným miestom na semináre a tréningy. Príjemné ubytovanie v bývalom zrebčine nedovolí zabudnúť na pôvodných „klientov“ – koníky. Na fotografii okno s charakteristickým motívom

Foto: Magdaléna Bernátová



	1
	2
4	3



Základy komunikačných zručností pre tvorbu a manažovanie projektov sociálnej súdržnosti

Ladislav Hudák

26

- 1. Základy interpersonálnej komunikácie**, základné pojmy, bariéry komunikácie, neverbálna komunikácia, spätná väzba, asertivita;
- 2. Komunikácia v tíme**, podmienky efektívnosti tímu, fázy vývoja tímu;
- 3. Komunikácia s verejnosťou**, moderácia, prezentácia, hovorený prejav, prezentácia projektu, tlačová beseda.

Význam komunikácie pre projekty sociálnej súdržnosti
Zo všetkých aktivít zameraných na rozvoj vidieka sú to práve projekty sociálnej súdržnosti, ktoré sú najnáročnejšie na objem a kvalitu komunikácie. Dôvod je zrejmý. Medzi skupinami, líšiacimi sa kultúrou, záujmami, etnickou či náboženskou príslušnosťou, sociálnymi podmienkami a p. nič nemusí byť automaticky pochopené, nič nie je vopred jasné. Potreba pomenovať a vysvetliť aj tie zdanlivo najjasnejšie predpoklady je podmienkou vzniku spolupracujúceho a tvorivého prostredia. Je teda potrebné komunikovať oveľa viac a oveľa zrozumiteľnejšie, ako v iných prípadoch. Úspech facilitátora, manažujúceho takýto typ projektu teda priamo závisí od jeho schopnosti kvalitne komunikovať.

Týka sa to komunikácie na každej úrovni, v každej etape tvorby či realizácie projektu, pri každom spoločnom rokovaní i pri formulácii všetkých písomných materiálov. To znamená, že facilitátor musí mať vysokú úroveň komunikačných zručností v oblasti interpersonálnej komunikácie, pre dialógy s jednotlivcami, komunikácie vo vnútri tímu a komunikácie tímu s inými skupinami a so širokou verejnosťou. Okrem toho by mal facilitátor viesť k efektívnej komunikácii aj všetky organizácie i aktívnych jednotlivcov, v okruhu svojej pôsobnosti.

1. ZÁKLADY INTERPERSONÁLNEJ KOMUNIKÁCIE

Základné pojmy

Komunikácia je všetko, čo robíme a čo možno pozorovať zvonku. (Paul Watzlawick). Je teda zrejmé, že okrem zámernej a cielenej komunikácie existuje aj neúmyselná časť, prejavujúca sa predovšetkým neverbálnymi výrazovými prostriedkami, ktorá o komunikujúcom človeku prezrádza oveľa viac informácií, ako tvrdenia, ktoré úmyselne vyslovuje. Prvou zásadou kvalitnej komunikácie je teda sebaovládanie a zabezpečenie **súladu neverbálnej zložky komunikácie s verbálnou**.

Úmyselná komunikácia musí byť, čo najzrozumiteľnejšia aby efektívne dosiahla naplnenie svojho účelu, ktorým

môže byť napríklad šírenie informácií, vysvetľovanie, dorozumievanie, vyjadrovanie spätnej väzby, získavanie informácií alebo podkladov pre rozhodovanie, zdieľanie pocitov, ovplyvňovanie postojov, zlepšovanie vzťahov, riešenie konfliktov atď. Aj pri úmyselnej komunikácii hrá popri verbálnej zložke mimoriadne dôležitú úlohu neverbálna zložka, ktorá potvrdzuje a podporuje pochopenie verbálnej časti tým, že je veľmi zrozumiteľná dokonca aj ľuďom, ktorí neovládajú jazyk hovoriaceho.

Dve stránky komunikácie

Obsah – nesie informácie tj. zobrazenie reality pomocou jazyka, uvádza fakty (kde, kto, čo, kedy, prečo).

Proces – nesie zrozumiteľnosť – spôsob, štruktúra, podporné (najmä vizuálne a akustické) prostriedky. Ideálna komunikácia kladie dôraz aj na aj obsah, aj na proces. Opakom sú „Krčmové reči“ – chudobné na obsah a bez dôrazu na proces.

Bariéry komunikácie

Veľmi často nás výsledky komunikácie sklamú. Napriek príprave a snahe sa nedosiahne žiaduci efekt. Spôsobujú to **bariéry komunikácie** (šumy, interferencie) – najrôznejšie prekážky, ktoré sa vo väčšej či menšej miere vyskytujú v každej fáze prenosu informácií od zdroja k adresátovi.

Nasledujúci prehľad vychádza z procesu dialógu (interpersonálnej komunikácie medzi dvomi subjektmi), ale obdobne v primeranom rozsahu platí aj v iných formách komunikácie, v primeranom rozsahu

Prehľad bariér podľa fáz komunikačného procesu (podľa miesta výskytu)

- Bariéry komunikácie vo vnútri zdroja – v mozgu osoby, vysielajúcej informáciu (intrapersonálne)
 - skreslenie pri kódovaní myšlienok do slov (jazyk objektívne nemá dosť výrazových prostriedkov na presné vyjadrenie myšlienok, zdroj nie je dosť výrečný, zbehlý, pohotový pre presné vyjadrenie svojich myšlienok);
 - používanie nevhodného slovníka (cudzie, neobvyklé a príliš odborné výrazy a slová, frázy a klíšé, slovník neprímeraný poslucháčovi (adresátovi), príliš náročný alebo naopak nudný);
 - nedostatočný dôraz na proces prejavu (nezrozumiteľná, monotónna a zdĺhavá reč, nesúlad medzi verbálnou a neverbálnou zložkou komunikácie, autoritársky – namyslený/dominantný, panovačný/

prejav, chaotický prejav, rýchlosť, ktorú poslucháč nestačí sledovať);

- nevhodný obsah (žiadne nové informácie, opakovanie tej istej informácie, častá zmena témy);
- psychické bariéry (tréma, problémy introverta pri kontakte s ľuďmi, prejav pod vplyvom napätia, stre-su alebo šoku, vzrušenie „hysterické správanie“).

b) Interpersonálne bariéry

- vzťahy medzi komunikujúcimi stranami (antipatia, nepriateľský postoj k partnerovi, nepriateľský postoj k partnerovi, nezáujem o problémy partnera, predsudky, prípady krížovej transakcie (z transakčnej analýzy), antagonistické reakcie – ústup, lesť, predstieranie sily, útok), nerešpektovanie momentálnych emócií;
- rozčuľujúce prejavy (urážky, úmyselné alebo neúmyselné ponižovanie, zraňovanie, podceňovanie), mentorovanie (varovanie pred dôsledkami, zdôvodňovanie, zovšeobecňovanie, moralizovanie, dávanie nechcených rád – „naš recept na cudziu bolesť“), prejavy nadradenosti (kritizovanie, komandovanie, necitlivosť k poslucháčovi, „kamenná tvár“, prílišné upokojovanie „všetko sa na dobré obráti“, zamlčovanie, tajnostkárstvo, záhadný úsmev, posmech v tvári), prejavy neúprimnosti (pretváрка, simulovanie, hranie role nemyslenej vážne, nevhodné lichotenie, pohľad odvrátený od poslucháča, hraná priazeň, prílišná chvála), nepochopenie potrieb poslucháča (presadzovanie logiky v oblasti ovládanej emóciami, neochota odpovedať na otázky, odvádzanie od podstaty), nevhodné správanie adresáta (skákanie do reči hovoriacemu, veľa otázok alebo otázky v nevhodnej dobe, prejavy nepozornosti, impertinentné otázky).

c) Environmentálne bariéry

- nepríjemná mikroklima prostredia (teplo, chlad, prianie, vydýchaný vzduch);
- hluk a šumy;
- nepohodlie, (nezvyklé prostredie, nedostatok miesta).

d) Bariéry vo vnútri osoby adresáta

- medzery v slovníku (neznalosť niektorých slov, alebo odborných výrazov, skreslenie pri dekódovaní slov);
- medzery vo vzdelaní (nepochopenie o čom sa hovorí „španielska dedina“, nechápanie súvislostí medzi počutými faktami, skreslenie pri dekódovaní slov);

- príliš vysoká úroveň adresáta (nezáujem o známe veci, nuda, značné prevyšovanie kapacity hovoriaceho „blúdiace myšlienky“, náročné otázky);
- nepozornosť (nesledovanie neverbálnych signálov, zaujatosť vlastnými problémami, „nepřítomnosť duchom“, nesústredenosť, pasívny spôsob počúvania);
- psychické bariéry (neochota počúvať nepríjemné veci, ľahostajný, apatický, prípadne až nepriateľský vzťah k hovoriacemu, egocentrizmus, falošné predpoklady, predsudky, kultúrne rozdiely, strach, ochota počuť len veci príjemné alebo zhodné s názormi adresáta, časová tieseň, náladovosť).

Prekonávanie bariér komunikačného procesu

A. Zo strany adresáta

Adresát môže obmedziť negatívny vplyv bariér komunikačného procesu tromi spôsobmi:

1. Aktívnym počúvaním

Aktívne počúvanie je duševná činnosť pozostávajúca zo sústredenia, z udržiavania pozornosti, premýšľania o počutých informáciách, prejavovania záujmu, vysielania spätnej väzby a povzbudzovania hovoriaceho,

Výhody aktívneho počúvania sú:

- prekonanie časti bariér komunikačného procesu,
- obmedzenie strát poskytovaných informácií,
- vhodný spôsob prejavovania úcty hovoriacemu,
- a získanie sympatií hovoriaceho.

Prvky aktívneho počúvania:

- vyjadrovanie záujmu;
- očný kontakt;
- povzbudzovanie neverbálnymi prejavmi alebo ak je to vhodné otázkami;
- spätná väzba;
- reakcia na vyjadrené pocity;
- parafrázovanie, skrátené vyjadrenie počutého svojimi slovami;
- sumarizácia.

2. Poskytovaním spätnej väzby o chápaní

Optimálny spôsob spätnej väzby je verbálny. Ak adresát nechápe požiada o vysvetlenie. Toto však nie je vždy možné alebo prípustné. Dá sa však nahradiť vysielaním neverbálnych signálov. Pre každý spôsob komunikácie treba hľadať primeranú formu spätnej väzby. Zdroj informácií v komunikačnom procese trpí neistotou, či bol pochopený.

Táto neistota je tým väčšia, čím významnejší je predmet komunikácie. V oblasti sociálnej súdržnosti je preto mimoriadne dôležité vyslať jasnú spätnú väzbu o pochopení a na druhej strane cvičiť svoju schopnosť zachytiť aj najjemnejšie náznaky spätnej väzby.

3. Kladením otázok

Vždy, keď to okolnosti dovoľujú, vhodnými otázkami si možno overiť správnosť pochopenia, doplniť uniknuté informácie, prekonať časť bariér komunikačného procesu. Aby bolo použitie otázok čo najefektívnejšie, je treba poznať druhy otázok a vždy zvoliť vhodný druh otázky.

a) Otvorené otázky – požadujú širokú informáciu.

Umožňujú aby sa partner široko rozpravil. Používajú sa, na zlepšenie atmosféry rozhovoru a zvýšení objemu získaných informácií.

b) Zatvorené otázky – požadujú presnú informáciu.

Poskytujú len dve možnosti odpovede (áno, nie). Používajú sa, na upresňovanie informácií a na usmerňovanie priebehu rozhovoru z iniciatívy na strane opytujúceho sa. Význam otázok pre komunikáciu nemožno dostatočne doceniť. Ich hodnota nie je len v oblasti presnosti informácií, ale aj v overovaní postojov a potrieb dôležitých z hľadiska motivácie. Významná je aj účinnosť otázok pri usmerňovaní rozhovoru a pri podávaní návrhov.

B. Zo strany zdroja

Zdroj môže obmedziť negatívny vplyv bariér komunikačného procesu tiež tromi spôsobmi:

1. Úroveň vyjadrovania

Vhodné vyjadrovanie sa vyznačuje presnosťou, voľbou slovníka, zodpovedajúceho úrovni poslucháča, sústrednosťou, výrečnosťou a pohotovosťou. Okrem toho musí byť primeraný obsah, forma a proces komunikácie. Táto úloha nie je jednoduchá – súvisí nielen s okamžitým výkonom ale aj s dosiahnutou úrovňou rozvoja osobnosti zdroja. Toto sa dá docieľiť dlhodobým tréningom a dôkladnou prípravou na každé rokovanie a vystúpenie.

2. Sledovaním spätnej väzby

Poslucháč vedome, či nevedome vyslať signály o pochopení alebo nepochopení prijatej správy. Vysielač, ktorý pozná existujúce bariéry komunikácie a ich príčiny, môže

starostlivým sledovaním signálov spätnej väzby identifikovať príslušnú bariéru a reagovať na ňu vhodným spôsobom, kým sa signál nepochopenia nezmení na prejav pochopenia.

3. Kladením otázok

Ak sledovanie spätnej väzby nestačí na overenie pochopenia, možno poslucháčovi klásť otázky, väčšinou zatvorené. Tým sa dá veľmi presne identifikovať prípadné nepochopenie aj s jeho príčinami.

Hoci k odstraňovaniu bariér môžu prispieť obidve strany, za úspech komunikácie vždy zodpovedá zdroj informácie – adresát nikdy. Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia výrazne dopĺňa verbálny prejav a oznamuje hlavne emocionálne stavy, vnútorné pocity, celkové naladenie a zameranie, predstavy o vzájomnej sociálnej blízkosti atď. Jej nesúlad s verbálnou komunikáciou prezrádza neúprimnosť a lož. Podľa Alberta Mehrabiana z informácií získaných počas rozhovoru 7 % prinášajú slová, 38 % tón hlasu a 55 % reč tela.

Výrazové prostriedky neverbálnej komunikácie reči tela

- pohľad, zrakový kontakt,
- pohyby tváre, úst, očí (mimika),
- pohyby rúk, hlavy, ramien (gestika),
- postoj (posturika, posturologia),
- chôdza, presuny celého tela (kinetika),
- dodržiavanie vzdialenosti od iných, intímna zóna (proxemika),
- veľkosť okupovaného priestoru (teritorialita),
- dotyky, potľapkávanie, podávanie rúk (haptika),
- farba, sila, výška hlasu, rýchlosť a plynulosť reči (paralingvistika),
- písmo, úprava prác, oblečenie, účes (produkcia).

Pozitívne odkazy neverbálnej komunikácie

- úsmev,
- výraz záujmu,
- primeraný zrakový kontakt,
- dostatočná hlasitosť, premenlivé tempo, dôraz a výška hlasu,
- otvorený postoj,
- ruky podporujú, čo človek hovorí.

Submisívne	Agresívne
<ul style="list-style-type: none"> • roztrasený hlas • pomalé tempo reči • ustrašený výraz • vyhybavé klopenie očí • defenzívna poloha ramien a nôh • zakrývanie úst rukou • nadmerná vzdialenosť 	<ul style="list-style-type: none"> • silno dôrazný hlas • rýchle tempo reči • extrémny vo výraze • nadmerný zrakový kontakt • dominantný postoj • hrozenie, ukazovanie prstom • vnikanie do osobného priestoru

Negatívne odkazy neverbálnej komunikácie

Vid'. tabuľka na predošlej strane.

Neverbálne odkazy vzdialenosti pri komunikácii

0 – 15 cm	intímna zóna
15 – 120 cm	osobný odstup
120 – 360 cm	spoločenský odstup
nad 360 cm	verejný odstup

Asertivita

Asertivita je správanie, ktoré pomáha:

- jasne a presvedčivo oznamovať iným ľuďom naše
 - > potreby,
 - > požiadavky,
 - > a pocity;
- bez toho aby sme ich urážali, alebo sa dotýkali ich ľudských práv;
- na rozdiel od správania:
 - > pasívneho,
 - > agresívneho,
 - > alebo manipulatívneho.

Ak človek chce byť asertívny musí

- sa rozhodnúť čo chce,
- určiť, či je to férové,
- jasne o to požiadať,
- byť kľudný a uvoľnený,
- otvorene vyjadrovať svoje pocity,
- s ľahkosťou udeľovať a prijímať pochvaly,
- správne poskytovať a prijímať spätnú väzbu.

Ak človek chce byť asertívny nesmie

- sa obávať rizika
- „chodiť okolo horúcej kaše“,
- konať poza chrbát partnerov,
- zastrášať partnerov a nadávať im,
- potláčať svoje pocity.

Asertívne práva – Nemôžeme byť asertívni pokiaľ si neuvedomíme, že máme právo:

1. Posudzovať svoje správanie a byť zaň zodpovední.
2. Odmietnuť akékoľvek požiadavky o odôvodňovanie, alebo ospravedlňovanie svojho správania.
3. Posúdiť či sme zodpovední za riešenie problémov iných ľudí.
4. Zmeniť svoj názor.
5. Urobiť chybu a sami za ňu zodpovedať.
6. Povedať „neviem“.
7. Nezávisieť na dobrej vôli iných t. j. nevychádzať s každým.
8. Robiť nelogické rozhodnutia.
9. Povedať „nerozumiem ti“.
10. Povedať „je mi to jedno“.
11. Mať súkromie.
12. Mať úspech.

13. Mať a prejavovať vlastné názory, pocity a city.
14. Žiadať to čo chceme (s vedomím že partner má právo odmietnuť to).
15. Meniť sa a byť asertívni.
16. Rozhodnúť či predošlých 15 práv uplatníme alebo nie.

Spätná väzba k správaniu a ku konaniu

Spätná väzba nie je jen informácia o tom, či sme pochopili ale aj o tom, ako na nás určité správanie pôsobí. Nie je to hodnotenie človeka, kritika ani pochvala. Správne poskytovanie spätnej väzby patrí k umeniu komunikácie.

Zásady poskytovania spätnej väzby k správaniu a ku konaniu:

- Odporúča sa dodržať tento vzorec spätnej väzby: „Keď ty robíš **to**, ja sa cítim **takto: +/-**“;
- Má to byť konštatovanie, nie hodnotenie;
- Má sa hovoriť o činnosti alebo správaní, nie o človeku;
- Účelom je posilnenie požadovaného správania, alebo zoslabenie nežiadúceho správania;
- Odporúča sa udržiavať očný kontakt;
- Treba hovoriť za seba a priamo partnerovi;
- Nesmie urážať, ani zraňovať;
- Nesmie sa odkladať (na vhodnejší čas);
- Musí byť konkrétna, podporená údajmi;
- Musí byť dôsledná, pravdivá a úprimná.

Štruktúra poskytovanej spätnej väzby má byť „sendvičová“:

1. *Motivačná časť* – „Páčilo sa mi...“
2. *Rozvojová časť* – „Aby to bolo ešte lepšie...“
3. *Motivačný záver* – „Verím, že...“

Zásady prijímania spätnej väzby

- Udržiavať očný kontakt.
- Pozorne počúvať.
- Neospravedlňovať správanie, o ktorom je reč.
- Prijímať ju ako pomoc k zlepšeniu.
- Poďakovať za cenné informácie.

Vďačne prijímajme aj spätnú väzbu, ktorá nerešpektuje pravidlá dávania spätnej väzby.

Vyžadovanie spätnej väzby

Najúčinnejšia ja spätná väzba vyžiadaná. Treba žiadať o tri odporúčania:

V čom sa má pokračovať.

Čomu sa treba v budúcnosti vystríhať.

Čoho by v budúcnosti malo byť viac.

2. KOMUNIKÁCIA V TÍME

Akákoľvek práca na projekte, či už v etape tvorby, realizácie alebo hodnotenia je skupinovú aktivitou. Maximálnu výkonnosť dosahuje skupina, z ktorej sa vyvinul tím.

Podmienky efektívnosti tímu

1. Rozdelenie úloh (rolí):

- Formálne (ak nevzniknú spontánne, musia sa ustanoviť): koordinátor, zapisovateľ
- Neformálne (vznikajúce spontánne) – nemusia sa vyskytovať všetky v každom tíme: vyzývateľ, človek činu, mysliteľ, podporovateľ, prirodzený líder, hodnotiteľ, dokončovateľ, nositeľ kontaktov, bežný tímový pracovník a i.

2. Štruktúra: zastúpenie rôznych typov rolí.

3. Vyspelosť: prekonanie chaosu, cez formálne, búrlivé, normujúce štádium.

4. Uvedomenie: z orientácie len na cieľ ku kontrole správania, najmä verbálneho.

5. Tréning: uvedomelé riadenie vývoja a budovania tímu.

- a) Nácvik kladného verbálneho správania a potlačanie záporného:

Označenie	Druh verbálneho správania	Kladný (+) alebo záporný (-) vplyv na úspešnosť tímu
NO	Navrhovanie otázkou	+5
P	Podporujúce správanie	+4
VN	Vyhľadávajúce nápady/Povzbudzovanie	+4
B	Budovanie	+3
Z	Zhrnutie/Sumarizovanie	+3
UP	Ujasnenie pochopenia	+2
HI	Hľadanie informácií/Objasnenia	+2
PI	Poskytovanie informácií/Objasnenia	+1
NK	Navrhovanie konštatovaním	0
S	Skákanie do reči /Obmedzovanie	-1
O	Obrana proti útoku	-2
KT	Konštatovanie ťažkostí/Blokovanie	-3
U	Útok	-4
N	Nesúhlas	-5

b) Nácvik vhodného neverbálneho správania:

- ovládania tela, výrazu tváre, pohybu hlavy, gest rúk a ramien, postoja, smeru natočenia a pohybov tela (body language)
- prejavov záujmu: očný kontakt, priamy pohľad, neúsečnosť odpovedí, aktívny výraz tváre, hlasnosť.

6. Koordinácia:

- zvládnutie: skupinového procesu, kultúry spätnej väzby a reakcií na rôzne typy verbálnych vystúpení;

- podpora: uplatnenia všetkých rolí v tíme, atmosféry dobrej pohody a spolupráce;
- riadenie: dodržiavanie osvedčenej schémy rokovania.

Fázy vývoja tímu

I. Fáza: FORMOVANIE (Forming) – chaotické štádium

Postavenie jednotlivca sa mení na postavenie člena tímu. Jeho situácia je charakterizovaná váhavosťou s trochou optimizmu, podozrievavosťou a sledovaním jednotlivých členov tímu ale aj hľadaním pocitu spolupatričnosti. Ľudia sa v tomto štádiu často sa sťažujú na organizáciu

II. Fáza: OBDOBIE BÚROK (Storming)

Rozvoj je takmer nebadateľný, ktorý sa môže zvrátiť, ak facilitátor nesprávne zasiahne. Medzi členmi tímu sa začínajú objavovať konflikty, nejasne rozdelená zodpovednosť jednotlivých členov spôsobuje zmatek

III. Fáza: NORMOVANIE (Norming)

Tím sa pomaly stmeluje. Podstatne sa redukujú konflikty a narastá vzájomná dôvera medzi členmi tímu. Prílišne sa spoliehajú na projektového manažéra – facilitátora. Stanovujú sa úlohy členom. Medzi členmi tímu začína vládnuť harmónia a rozvíja sa väčšia súdržnosť tímu. Konfliktovosť medzi členmi tímu sa znižuje a poriadok a diskusia sa stávajú normou tímu

IV. Fáza: PODÁVANIE VÝKONU (Performing)

Tím je schopný nahradiť ktoréhokoľvek člena a stáva sa samofungujúcim. Rutinne definuje a rieši ťažšie úlohy. Medzi členmi tímu je vyvinuté silné puto, lojalnosť, dôvera. Vyžaduje viac informácií a stáva sa inovatívnejším

Všeobecné zásady komunikácie a odstraňovanie jej bariér platia samozrejme aj pre komunikáciu v tíme.

3. KOMUNIKÁCIA S VEREJNOSŤOU

Moderácia

Úspešný priebeh verejných stretnutí závisí nielen od ich prípravy ale aj od ich riadenia, čo je povinnosťou moderátora. Moderátor musí riadiť tempo, aby bol dostatok času na rokovanie a zamedziť výskytu akýchkoľvek rušivých momentov a problémových situácií.

Požiadavky na moderátora

- dobre ovládať spisovný jazyk, ale rozumieť aj dialektu,
- správať sa slušne, taktne, priateľsky,
- dbať o svoj vzhľad, oblečenie a snažiť sa dobre vyzeráť,
- dbať, aby ho bolo dobre počuť a aby bolo dobre počuť každého vystupujúceho,
- zodpovedne a korektné viesť diskusiu, najmä časť, v ktorej sa odpovedá na otázky,
- zdržiavať sa skromne v pozadí, ale ovládať celý priebeh stretnutia,
- nezabúdať predstaviť každého,
- vycítiť klímu v miestnosti,
- vedieť predvídať ale aj bleskovo reagovať na nepredvídané situácie,
- schopnosť pripraviť a zorganizovať hladký priebeh stretnutia.

Priama prezentácia – hovorený prejav

Verejné stretnutia sa neobídu bez priameho hovoreného vystúpenia.

a) Podmienky úspešnosti hovoreného prejavu

Štruktúru efektívneho hovoreného prejavu:

1. Úvod so stručným obsahom prezentácie.
2. Vlastná prezentácia.
3. Stručná rekapitulácia obsahu prezentácie.

Poslucháč nemá možnosť vrátiť sa k počutému a preto potrebuje prehľad o obsahu a štruktúre aby vedel, v ktorej časti prezentácie sa rečník práve pohybuje.

b) Podmienky zrozumiteľnosti hovoreného prejavu

Keďže poslucháč hovoreného prejavu nemá možnosť vrátiť sa k počutému, treba viackrát opakovať a parafrázovať dôležité prvky, hovoriť kľudne, zreteľne, takou rýchlosťou akú si vyžaduje pochopenie. Pochopenie v rôznych častiach publika treba kontrolovať zrakom. Treba používať „jazyk“, ktorému publikum rozumie, ak je publikum rôznorodé parafrázovať v „jazyku“ inej skupiny.

c) Podmienky dôveryhodnosti hovoreného prejavu

Na eleganciu a dôveryhodnosť prejavu pozitívne vplyva keď sa dbá na farbu hlasu (hovoriť radšej hlbším tónom než „piskľavo“) a keď sa prejav nečíta (použiť stručné poznámky).

Dôležité je potlačiť trému

- znížením sebakritičnosti,
- znížením tempa (hospodárenie s dychom),

- orientáciou na tému a na potreby poslucháča (nie na seba),
- snahou o prirodzenosť (byť sám sebou, vylúčiť umelé siláctvo a nacvičené "keep smiling")
- vystúpením po dobrom tréningu s využitím magnetofónu,
- vystúpením je v dobrej pohode

d) Podmienky pôsobivosti prejavu

Príprava prejavu

- Dokonale poznať tému a mať pripravenú a premyslenú reč.
- Argumentovať. Teória rétoriky, ako umenie objavujúce všetky dostupné prostriedky presvedčania začala už v starovekom Grécku odporúčať tri druhy argumentov (LOGOS – logika, ETHOS – idey, imidž, dobrá vôľa, PATHOS – argumenty emocionálne).
- Myslieť na potreby publika a nie na záujmy rečníka.
- Zhromaždiť viac materiálu ako sa zdá potrebné.
- Nesnažiť sa v krátkom prejave obsiahnuť veľkú oblasť.
- Nepoužívať dlhé abstraktné úvahy a poučenia.
- Striedať konkrétne príklady so všeobecnými pravdami.
- Logicky štruktúrovať:
 - > uviesť fakty (alebo negatívne javy);
 - > navrhnúť závery z faktov (alebo ukázať možnosť nápravy);
 - > vyzvať na činnosť (alebo na spoluprácu).
- Vylepšovať prejav neustále až do vystúpenia.

Prednes

- Vystupovať sebedome (ak nemáte odvahu, konajte tak, ako by ste ju mali).
- Trénovať verejný prejav pri akejkoľvek príležitosti.
- Nečítať ale ani sa neučiť naspamäť, iba stručné poznámky.
- Viac zaväži kto a ako to hovorí než to čo hovorí.
- Komunikovať s publikom počas prejavu.
- Nenapodobňovať/držať sa svojej individuality
- Neskrývať svoje emócie.
- Dôležité slová vyslovovať výraznejšie.
- Meniť intenzitu reči. Slovo možno povedať hlasnejšie alebo tichšie, a tým zdôrazniť.
- Meniť tempo reči. Slová, ktoré chceme zdôrazniť, vyslovujeme pomalšie.
- Urobiť krátku pauzu pred dôležitými myšlienkami a po nich.

Začiatok prejavu

Začiatok prejavu je dôležitý, preto netreba nič nechať na náhodu – treba ho starostlivo pripraviť vopred.

- Zaujať hneď prvou vetou
 - > prebudíť zvedavosť,
 - > porozprávať nejaký príbeh (z vlastného života, konkrétny príbeh na ilustráciu),
 - > zdvihnúť do výšky nejaký materiálny objekt,

- > otázka;
 - > citát známej osobnosti,
 - > upozornenie, ktoré sa priamo týka osobných záujmov poslucháčov,
 - > šokujúce fakty.
- Nevhodné spôsoby začiatku prejavu
 - > ospravedlňovanie – poslucháčov tým otravujete,
 - > humorná historka – nekladte si za povinnosť byť vtipný a zábavný.

Ukončenie prejavu

Čo povie rečník na záver, to zostáva znieť v ušiach ešte po skončení prejavu, to si bude poslucháč najdlhšie pamätať.

- Odporúčané možnosti záveru
 - > zhrnutie alebo ucelený prehľad o hlavných bodoch prejavu
 - > apel na poslucháčov, výzva na nejakú činnosť,
 - > stručný a úprimný kompliment bez snahy lichotiť,
 - > vtipný záver – len kto to vie, ale nerobí to nasilu,
 - > poetický citát – efektívny, ale nedá sa použiť na každú tému a u každého rečníka.
- Nevhodné spôsoby ukončenia prejavu
 - > zbytočne hovorí o skončení prejavu „To je všetko, čo som chcel povedať“.
 - > „krútiť sa v kruhu“ keď neviem ako skončiť a stále sa vraciam k tomu, čo som už raz povedal.

Lektor modulu Komunikačné zručnosti Ladislav Hudák
Foto: Ivan Rončák



Rečník musí chcieť prestať skôr, ako to bude chcieť publikum.

Hovorený prejav s použitím techniky

Práca s mikrofónom

- nepripustiť aby ma moderátor mikrofónom tlačil do záklonu,
- pri vysokom mikrofóne sa nestavať na špičky ale spustiť ho nižšie,
- dodržiavať vzdialenosť 30 cm od úst,
- nepopliesť káble, nezakopnúť o ne,
- nehrať sa s mikrofónom, neklapkať naň,
- uvedomiť si, že citlivý mikrofón zachytí aj nechcené „výroky“,
- oplatí sa pred začatím povedať napr.: „dobrý deň“ a tým si overiť: či mikrofón funguje, či je pri mne dosť blízko, či ma všade počujú.

Vystúpenie pred kamerou

- využiť možnosti prezentovania ukážok, obrázkov, kreslenia priamo pred kamerou,
- dávať pozor na spôsob chôdze, postoj, gestá, mimiku, nerobiť pohyby prezrádzajúce neistotu,
- udržiavať očný kontakt s partnermi rozhovoru a s divákmi pohľadom do kamery,
- využiť možnosť gestami zdôrazniť dôležité myšlienky,
- dbať na všeobecné zásady obliekania, spoločenského vystupovania a príjemného výzoru,
- neodmietať naličenie, služby kozmetičiek a vizážistov.

Propagácia projektu

Propagácia projektu, jeho cieľov a výsledkov patrí k žiadaným výstupom, ktoré umocňujú efekty a niekedy sú priamo požadované zo strany donora. Propagačné aktivity sa plánujú už v štádiu tvorby projektu a pri ich plnení je najväčším problémom ochota médií k zverejňovaniu správ. Tento problém sa často rieši vydávaním osobitných publikácií ale niekedy je nevyhnutné upútať pozornosť médií.

Upútanie médií

Aby sa zvýšila pravdepodobnosť uverejnenia príspevkov o projekte, je potrebné

- poskytovať redakciám kvalitne spracované hotové príspevky,
- prispievať v termínoch výročí, jubileí, udalostí a podujatí nejako súvisiacich s témou príspevku,
- zabezpečiť sponzorov schopných zverejnenie článku podporiť,
- požiadať známu osobnosť o napísanie, podpísanie alebo aspoň o spoluautorstvo
- prezentovať projekt v spojení s akciami, o ktoré majú novinári záujem,
- organizovať zaujímavé podujatia na hodnotenie výsledkov,
- upútať pozornosť prostredníctvom miestnych a regionálnych médií,
- pozývať novinárov na tlačové konferencie.

Tlačová konferencia

Príprava a podmienky úspechu tlačovej konferencie

- Pozvánka
Má vyjadrovať úctu k pozývaným, jasne definovať tému, významným subjektom poslať aj priamo na mená, neobchádzať „nesympatických“.
- Miestnosť
Označiť, dobre osvetliť, ozvučiť, zaistiť dostatok priestoru, stolov, stoličiek, predsednícky stôl označiť štítkami s menami, titulmi, funkciami, určiť vhodné miesto moderátora (dobré vidieť ale nedominovať a nerušiť)
- Trvanie
Spravidla 1 hodinu, z toho aspoň 60 % na otázky
- Kto podáva informácie
 - > privítanie – najvyšší predstaviteľ,
 - > úvodný referát – najinformovanejší predstaviteľ,
 - > odborné otázky – špecialisti.

Požiadavky na aktérov tlačovej konferencie

- Požiadavky na novinárov
Aby predstavil seba aj svoje médium a aby vopred nahlásil prípadnú potrebu tlmočníka.
- Požiadavky na moderátora
Dobre ovládať slovenčinu. Správať sa slušne, taktne, priateľsky. Vedieť predvídať, bleskovo reagovať a organizovať. Dobré vyzeráť. Dbať na dobrú počuteľnosť každého. Zodpovedne a korektné viesť časť, v ktorej sa odpovedá na otázky. Byť skromne v pozadí ale ovládať celý priebeh. Nezabúdať každého predstaviť. Vycítiť klímu v miestnosti.
- Požiadavky na vystupujúceho
Informovať kvalitne, zaujímavo ale stručne. Ak niečo nevie, informáciu poslať. Odborné veci hovoriť stručne, zrozumiteľne. Vystupovať priateľsky a v súlade so zásadami etiky. Uvedomiť si právo novinára vybrať, čo sa verejnosť dozvie. Vystihnúť, aké informácie novinár potrebuje a za aké bude vďačný.



Penzión Orlík nás hostil počas trojdňového tréningu. Jeden z viacerých príjemných zariadení pripravených pre turistov na krásne upravenom námestí v Spišskej Sobotě
Foto: Ivan Rončák

Manažment komunikačného procesu

Magdaléna Bernátová

34

- 1. Komunikačný plán,** cieľové skupiny, cieľ komunikácie, tvorba správy, výber médií, nástrojov, rozpočet komunikácie, meranie výsledkov.
- 2. Metodika a formy šírenia poznatkov,** obvyklé zaužívané formy šírenia informácií, výhody a nevýhody, nové formy šírenia informácií a poznatkov.

1. KOMUNIKAČNÝ PLÁN

Dnes – v čase reklám a letákov už všetci vieme, že nestačí vyrábať a predávať produkt alebo službu, ale v záujme čo najlepšieho výsledku je potrebné urobiť jej aj vhodnú kampaň. To isté platí pre všetky aktivity, ktoré robíme. Aj práca na rozvoji sociálnej súdržnosti je službou. Aj tu je dobré poznať zásady komunikácie a marketingu. Aj tu si môžeme pripraviť komunikačný plán – pomôže nám prezentovať zámery i výsledky, získavať verejnosť na svoju stranu alebo rozširovať informácie tam, kam potrebujeme.

Komunikačný plán by sme mali pripraviť minimálne v týchto krokoch:

1. Určenie cieľových príjemcov.
2. Stanovenie cieľov komunikácie.
3. Vytvorenie správy.
4. Výber komunikačných kanálov.
5. Určenie rozpočtu komunikácie.
6. Rozhodovanie o nástrojoch komunikácie.
7. Meranie výsledkov komunikácie.

Určenie cieľových príjemcov (adresátov)

Na začiatku procesu tvorby komunikačnej stratégie je potrebné rozhodnúť sa, ktoré cieľové skupiny budeme oslovovať. Spravidla oslovujeme konkrétnu časť verejnosti konkrétnym spôsobom. Inak oslovujeme deti, inak mladých ľudí a inak starších. Rozdiel je v používaní jazyka, štýlu, farieb, komunikačných kanálov, ktoré používame. Každú skupinu nájdeme inde – aby sme ju mohli osloviť, musíme vedieť, kde sa najčastejšie stretáva, ktoré médiá počúva apod. Kým deti nájdeme v škole a dobrými sprostredkovateľmi môžu byť učiteľky alebo vychovávateľky, dôchodcov môžeme osloviť buď v ich klube, alebo prostredníctvom obecného rozhlasu. Ten však nebudú počúvať ľudia zamestnaní v neďalekom meste.

Cieľovými skupinami pre rozvoj sociálnej súdržnosti, ktoré budeme potrebovať osloviť, môžu byť napríklad:

- skupina „na okraji“, ktorej chceme pomôcť,
- skupina „väčšinová“, ktorá by mala prejavíť súdržnosť,
- v rámci týchto dvoch skupín ešte môžeme chcieť osloviť zvlášť deti, mladých ľudí, dospelých v strednom

veku, starších, dôchodcov, alebo zvlášť zamestnaných a nezamestnaných apod.,

- ďalšou skupinou, s ktorou môžeme osobitne komunikovať, sú predstavitelia inštitúcií, v ktorých chceme získať podporu, a to buď v našom území, alebo zo širšieho okolia, zo zahraničia,
- osobitnou skupinou je partnerstvo sociálnej súdržnosti, ktoré chceme vytvoriť alebo pomáhať jeho fungovaniu.

Stanovenie cieľov komunikácie

Pre každú skupinu verejnosti, ktorá bola určená v prvom kroku plánovania komunikačnej stratégie, je potrebné stanoviť ciele komunikácie. V tomto kroku sa musíme rozhodnúť, čo chceme komunikáciou s jednotlivými cieľovými skupinami dosiahnuť: chceme rozšíriť ich poznanie o nejakej téme, získať ich pochopenie, zmeniť ich postoje, presvedčiť ich o niečom, alebo iniciovať ich aktivitu?

Výber cieľov by mal tiež vyplývať z prieskumov, z ktorých sa dozvieme o slabých stránkach v informovanosti cieľovej skupiny, o stupni ich poznania, alebo o veľkosti ich ochoty alebo prekážok zapojiť sa do želaného procesu. *Cieľ by mal byť stanovený tak, aby sa dal merať – či už kvantitatívne, alebo kvalitatívne* (napr. zvýšiť znalosti cieľovej skupiny o danej téme 33 %, zapojiť cieľovú skupinu do prípravy konkrétneho plánu na 70 % a pod.).

Vytvorenie správy

Pri plánovaní správy je treba pripraviť správu tak, aby získala pozornosť, udržala záujem, alebo vyvolala činnosť.

- **Obsah správy** vychádza z cieľa komunikácie. Môže to byť apel, myšlienka, unikátne tvrdenie. Môže uvádzať výhody, motiváciu, dôvod, prečo by sa mali o našu tému ľudia zaujímať.
- **Formát správy**, ak je vhodne zvolený, podporuje účinnosť správy. Patrí sem voľba titulkov, námetov, ilustrácií a farieb, slov, zvukových prejavov, verbálnej a neverbálnej komunikácie. V tlačových materiáloch je významné grafické spracovanie, tvar písma, výber obrázkov, fotografií, umiestnenie správ, farieb, atď. Pri sprostredkovaní správy osobou je dôležité, ako bude osoba komunikovať, aj ako bude vyzeráť. Takéto rozhodnutia je dobré zveriť odborníkom, pretože nevhodne zvolený formát správy môže negovať všetko úsilie, ktoré bolo venované na vytvorenie a komunikovanie správy.
- **Zdroj správy** je ten, kto správu odovzdáva. Môže ním byť samotná inštitúcia, môže na to použiť aj vhodného sprostredkovateľa, ktorý je vierohodný pre zvolený

segment. Môže ním byť všeobecne známy rodák, lekár, moderátor, ekolog, ale i neznámy občan. Vierohodnosť zdroja podporujú také faktory, ako jeho odbornosť, dôveryhodnosť, obľúbenosť.

Výber komunikačných kanálov

Keď je hotový plán správy pre konkrétnych cieľových príjemcov, je možné zvoliť vhodné komunikačné kanály. Môžeme využiť personálne a nepersonálne komunikačné kanály.

- **Personálne komunikačné kanály** – priama komunikácia dvoch alebo viacerých osôb navzájom: osobný styk, komunikácia s publikom, cez telefón, alebo prostredníctvom pošty.
- **Nepersonálne komunikačné kanály** – médiá, atmosféra a podujatia. Medzi médiá patria: tlačové médiá (noviny, časopisy, poštové zásielky), vysielacie médiá (rozhlas, televízia), elektronické médiá (audiokazety, videokazety, CD, internet), zobrazovacie médiá (reklamné tabule, nápisy, plagáty). Atmosféra je celkové prostredie, ktoré povzbudí alebo posilní vzťah občanov k produktu samosprávy. Ide o prostredie kancelárií, recepcií, vstupných hál, informačných centier, kancelárií poslancov apod. Podujatia sú organizované akcie, udalosti, na ktorých sa sprostredkujú správy cieľovému publiku. Zvyčajne sú to tlačové konferencie, otváracie ceremoniály, slávnosti, oslavy výročí, dni otvorených dverí, exkurzie apod.

Personálne komunikačné kanály sú efektívnejšie, pretože sú adresné a umožňujú spätnú väzbu. Nepersonálna komunikácia je menej účinnější ako personálna, čo sa týka dopadu na zúčastneného jednotlivca, avšak médiá majú schopnosť oslovíť väčší počet ľudí. Masová komunikácia významne ovplyvňuje osobné postoje a chovanie ľudí aj prostredníctvom ovplyvňovania názorových vodcov, ktorí potom ovplyvňujú menej aktívnych obyvateľov.

Rozhodovanie o komunikačných nástrojoch

Komunikačné nástroje v marketingu zoraďujeme do štyroch skupín: public relations, propagácia, osobná komunikácia a podpora účinnosti. Tieto štyri nástroje by mali pôsobiť v harmónii a mali by spoločne podporovať cieľ komunikačného plánu.

Každý z týchto nástrojov má svoje vlastné, špecifické pôsobenie – **public relations** sú dôveryhodné, majú potenciál odovzdávať informácie zaujímavým spôsobom, vytvárajú

dobré vzťahy s verejnosťou. **Propagácia** poskytuje predovšetkým informácie, fakty, má verejný, neosobný charakter, je však prenikavá a poskytuje príležitosti k zdôrazneniu produktu. **Osobnou komunikáciou** dokážeme lepšie presvedčiť jednotlivcov, sledovať potreby, pestovať vzťahy. **Podpora účinnosti** priťahuje pozornosť, poskytuje dodatočné informácie, motivuje, nabáda k želanej aktivite. Každý z nástrojov málokedy pôsobí sám – napr. na propagačnom materiále používame logo, vhodné zvolené farby, ktoré patria do oblasti public relations.

Určenie rozpočtu komunikácie a meranie výsledkov

Komunikačný plán by nebol úplný bez určenia rozpočtu. Bez finančného zabezpečenia komunikačných aktivít by mohol zostať len víziou, želaním, ktoré nie je možné splniť. Rozpočet síce zvyčajne limituje možnosti využitia všetkých dostupných nástrojov komunikácie, na druhej strane pripomína realitu, v ktorej sa pohybujeme a ovplyvňuje rozhodovanie o nástrojoch a spôsoboch ich použitia tak, aby bolo realizovateľné v daných podmienkach. Práve existencia komunikačného plánu nám umožňuje lepšie naplánovať rozpočet na komunikačné aktivity na celý rok.

Meranie výsledkov komunikácie

Po realizácii plánu komunikácie je potrebné zmerať jeho účinok na cieľových príjemcov, zistiť, či dostali správu, či jej porozumeli, akú reakciu vyvolala. Toto môžeme zistiť osobnou komunikáciou alebo písomnou formou. Je vhodné pripraviť si, čo chceme zistiť a pýtať sa konkrétne otázky, ktoré bude možné porovnať a vyhodnotiť. Podľa zvyklostí cieľovej skupiny a jej ochoty odpovedať je potrebné vhodne zvoliť formu získavania spätnej väzby. Niekedy je lepšie využiť dotazníkovú písomnú formu, inokedy je lepšie osobný rozhovor.

2. METODIKA PRE ROZŠIROVANIE POZNATKOV

Obvyklé šírenie informácií v obciach

Obvyklými spôsobmi rozširovania informácií medzi občanmi v samospráve sú vývesky, obecný rozhlas a individuálne rozhovory. V niektorých obciach využívajú aj verejné zhromaždenia. Aké sú skúsenosti s týmito formami? Aké majú výhody a naopak, aké nevýhody?

- **Vývesky, informačné tabule** používajú obecné úrady na zverejňovanie svojich oznamov snád' v každej obci. V mnohých obciach poskytujú časť miesta vo výveskách aj iným organizáciám. Aj keď je toto obvyklá forma

poskytovania informácií, predsa len sa pri jej využití spoľiehame na to, že potenciálny záujemca príde k informácii, a nie naopak. Účinnosť vývesiek je možné zvýšiť tým, že sa informácie v nich prezentujú zaujímavo, graficky názorne, čitateľne, s využitím väčšieho písma. Dôležité je tiež zaručiť aktuálnosť informácií vo výveske. Napriek všetkému je výveska len jednou z foriem, ktorú využívame v komunikačnej kampani.

- **Obecný rozhlas** na Slovensku nevyužívajú len v tých obciach, kde ho majú momentálne pokazený. Je to tradičná forma oznamovania zo strany obecných úradov, využívaná väčšinou na aktuálne oznamy o tom, čo sa v obci deje – podujatie, predaj, alebo udalosti spojené so životom jednotlivým občanom obce. Väčšinou sa vysielajú cez deň, preto cieľovou skupinou, ktorú táto forma komunikácie oslovuje, sú občania, ktorí sú vtedy doma (dôchodcovia, nezamestnaní, ženy na materskej, prípadne menšie deti). Vo viacerých obciach preto vysielajú informácie v neskorších hodinách, aby takto informovali aj zamestnaných občanov. Informácie vysielané obecným rozhlasom však nemajú dlhodobú platnosť, ich využiteľnosť je v pozvaní na konkrétne podujatie, stretnutie, v pripomenutí toho, že sa nejaká akcia onedlho koná. V komunikačnej kampani by táto forma mala byť doplnená aj ďalšími komunikačnými kanálmi.
- **Individuálne rozhovory** v obci sú stále považované za významný zdroj informácií. Je to však dobrý zdroj? Komunikačný šum pri prenose informácií medzi osobami býva vysoký, to znamená, že informácia sa jej postupným odovzdávaním deformuje aj pri najlepších úmysloch tých, ktorí sa zúčastňujú tejto „refaze“. Individuálny rozhovor dvoch ľudí (starosta – občan, facilitátor – občan) má význam hlavne pre týchto dvoch ľudí v tom, že počas rozhovoru dôjde k odovzdaniu konkrétnych informácií. Individuálny rozhovor je dobrou príležitosťou na to, ak chceme niekoho konkrétneho o niečom presvedčiť alebo získať od neho spätnú väzbu. Nie je to však vhodná forma na to, ak chceme presvedčiť celú cieľovú skupinu. Je preto len doplnkovou formou komunikácie.
- **Verejné zhromaždenia** sú štvrtou obvyklou formou komunikovania obce s občanmi. Využívajú ich mnohí starostovia. Mnohí starostovia ich však nevyužívajú, pretože zistili, že na verejné zhromaždenie príde príliš málo ľudí. Ako je to teda s verejnými zhromaždeniami? Určite musíme rátať s tým, že aj keď je zhromaždenie verejné, nepríde naň nikdy celá verejnosť. Vždy prídu len tí aktívni, tí, čo sa o tému zaujímajú. A dokonca ani z tých, ktorí sa zaujímajú, neprídu všetci. „Nie je času ani žiť, nie to ešte navštevovať verejné zhromaždenia...“, počuli by sme z úst mnohých, keby sme sa spýtali. Preto nastáva u organizátorov mnohokrát sklamanie z malého počtu účastníkov. Zaiste, je možné pritiahnúť viac pozornosti a získať viac účastníkov tým, že dobre zorganizujeme nielen samotné verejné zhromaždenie, ale aj tým, že dobre pripravíme komunikačnú kampaň

pred jeho konaním. To znamená, že okrem viacnásobného vyhlásenia obecným rozhlasom alebo zverejnením informácie vo výveskách využijeme aj iné formy pozvania občanov (plagáty, letáčiky, osobné pozvánky, zverejnenie v miestnych novinách...). Počas verejného zhromaždenia môžeme usporiadať aj doplnkové podujatie, ktoré občanov zaujme natoľko, že prídu (v obci Pažiť zvykli púšťať videozáznamy zo starších obecných podujatí). Verejné zhromaždenie nechápeme len ako jednostrannú komunikáciu smerom k publiku, preto dáme možnosť občanom vystúpiť s otázkami alebo komentármi podľa vopred dohodnutých pravidiel. Po jeho skončení im dáme vedieť, ako to, že sa zúčastnili verejného zhromaždenia, prispelo k riešeniu danej témy. Od verejného zhromaždenia nemôžeme očakávať, že sa nám prostredníctvom neho podarí informovať všetkých občanov o danej téme. Môžeme od neho očakávať – ak to naozaj umožníme – že sa nám podarí s občanmi nadviazať rozhovor, navzájom sa vypočuť alebo spoločne niečo naplánovať. Ako vždy, táto forma nestačí, ak je jedinou formou komunikácie na danú tému, avšak pri správnych očakávaniach a správnej organizácii je to dobrá forma na dvojstrannú komunikáciu.

Ďalšie formy rozširovania informácií a poznatkov

Ako vidíme, vyššie uvedené obvyklé formy rozširovania informácií nestačia na to, aby sme obsiahli cieľové skupiny podľa ich – z našich – naozajstných potrieb. Ako možno vylepšiť jestvujúce, obvyklé formy? Aké máme ďalšie možnosti?

Práca s médiami

Vo viacerých obciach alebo mikroregiónoch vydávajú vlastné obecné noviny. To je výborné, pretože noviny sú vysoko akceptovanou formou získavania informácií. V takýchto novinách sa určite nájde miesto aj na informácie o projektoch organizovaných inými organizáciami alebo združeniami v obci.

Okrem vlastných novín je dobré využívať aj ďalšie médiá. Ich výber závisí od toho, akú cieľovú skupinu chceme osloviť. Keď chceme pozvať na podujatie, ktoré organizujeme, aj ľudí z okolia, určite bude dobré využiť regionálne médiá – niekde sú to noviny, inde aj miestna alebo regionálna televízia, alebo regionálne rádio. Tu je dobré poznať, alebo aspoň odhadnúť aj cieľovú skupinu jednotlivých médií, aby sme nepropagovali akciu pre mladých v regionálnom rádiu, ktoré napríklad počúvajú väčšinou starší a naopak. Pre širšiu prezentáciu aktivít alebo projektov môžeme využiť tlačové konferencie, zasielanie tlačových vyhlásení alebo článkov do novín, pozývanie novinárov na podujatia a pod.

Organizovanie podujatí

Podujatia sú veľmi dobrou formou zviditeľnenia myšlienky, projektu, inštitúcie, alebo konkrétneho územia. Často sa v obciach organizujú oslavy významných udalostí, prvej

zmenky o obci a rôznych sviatkov. Niekde organizujú kvízy, súťaže, najmä pre deti a mládež. Tradičné i obnovené trhy bývajú tiež dobrou príležitosťou pre stretnutia a prezentáciu konkrétnych myšlienok. Je tiež možné pripraviť deň otvorených dverí, tematický víkend apod. Organizovanie podujatí je formou public relations, to znamená, že od tejto formy komunikácie môžeme očakávať budovanie dobrých vzťahov s verejnosťou. Prostredníctvom nich sa nám môže podariť odovzdať informáciu zabalenú v príťažlivom obale zábavy a príbehu. Napokon, prečo unavovať ľudí náročnými prezentáciami, keď im môžeme veci názorne vysvetliť aj ľahším a pritom lepším zapamätateľným spôsobom?

Informačné centrum, miesto prvého kontaktu

Miesto, o ktorom každý vie, že existuje pre to, aby tam získal určitý typ informácií. Miesto, kde nám uľahčia orientáciu v danom probléme. Príkladom takého miesta je turistické informačné centrum – keď pricestujeme na neznáme miesto, často práve tam smerujú naše kroky. V zahraničí sú obvyklé aj informačné centrá pre nezamestnaných. Aj na Slovensku vzniklo viacero informačných miest o Európskej únii. Existuje mnoho informácií, ktoré potrebuje občan na vidieku získať. Existuje mnoho nových informácií, ktoré potrebujú občanom odovzdať obce, občianske združenia, ale aj samosprávne kraje, ministerstvá.... V rámci siete Vidieckeho parlamentu funguje okolo 60 komunikačných centier. Tieto fungujú ako centrá prvého kontaktu pre občana na vidieku. A pretože by sa v obci neuživilo viacero typov informačných centier, zrejme bude každé komunikačné centrum, alebo akýkoľvek informačný bod (zriadený akýmkoľvek projektom, akoukoľvek inštitúciou) mať šancu na poskytovanie informácií a dokonca i poradenstva vo viacerých oblastiach (pomoc pri hľadaní práce alebo vzdelávacích možností, pri založení živnosti, pri vyhľadávaní rozvojových možností, partnerských inštitúcií alebo území apod.). Takéto miesto je možné využiť aj v projektoch sociálnej súdržnosti. Avšak – aj pre takéto informačné centrum je potrebné pripraviť špeciálnu komunikačnú kampaň, aby bolo jasné to, s čím sme začali tento odstavec, totiž, že je to „miesto, o ktorom každý vie, že existuje pre to, aby tam získal určitý typ informácií.“

Letáky

Poznáme ich z našich schránok – poskytujú aktuálne informácie, alebo k niečomu vyzývajú. Napriek tomu, že ich výroba stojí dosť veľa korún, firmy a volebné tímy ich považujú za dôležitú súčasť komunikačnej kampane. Sú vydané osobne pre nás, preto, aby sme si v pokoji – kdekoľvek si ich pozrieme – prečítali a pochopili správu, ktorú nám chcú odovzdať. Letáky majú krátku dobu trvania, často vydržia iba cestu zo schránky do kuchyne... Zvyčajne si ich neodkladáme, takže ich cieľom by malo byť okamžité oslovenie adresáta s aktuálnou témou alebo výzvou. Preto by leták mal byť dostatočne pútavý, aby si ho adresát prečítal skôr, ako ho vyhodí. Pomôže stručné a hutné vyjadrovanie pomocou obrázkov, výraznej, ale prehľadnej grafickej úpravy.

Príliš veľa textu mnohých adresátov odrádza od čítania. Spolupráca s odborníkom na komunikáciu a s profesionálnym grafikom znamená síce zvýšené náklady, nie sú to však vyhodnené peniaze.

Pri distribúcii letákov je tiež dôležité zvoliť správny distribučný kanál pre zvolenú cieľovú skupinu. Ak nie sú našou cieľovou skupinou všetci občania – v tom prípade je rozno do schránok pochopiteľný – je vhodné porozmýšľať o tom, ako odovzdáme letáky práve „naším“ ľuďom. Letáky si potom môžu nájsť na miestach, kde sa najčastejšie objavujú alebo stretávajú, na podujatiach, kam chodia... Dôležité je dosiahnuť čo najvyššiu účinnosť – teda oslovenie čo najväčšieho počtu adresátov vzhľadom na počet vydaných letákov (a teda na výšku nákladov s tým spojených).

Brožúry

Keď chceme odovzdať informáciu s dlhodobou platnosťou, je vhodné ju podať písomne v podobe brožúry. Brožúra by mala podávať zaujímavé a potrebné informácie, ktoré si adresát bude chcieť odložiť. Môžu to byť informácie o inštitúciách, telefónnych číslach, príručky, sprievodcovia konkrétnou témou, prezentácia užitočných skúseností a pod. Je dôležité, aby boli spracované prehľadne, zrozumiteľne, aby sa čitateľ vedel v nich ľahko orientovať. Dobrá grafika pomôže, aj keď je o niečo menej dôležitejšia ako pri letákoch, ktoré musia okamžite zaujať. Brožúry odovzdávajú informáciu v ktorýkoľvek čas, sú pripravené na okamžité i budúce použitie.

Webové prezentácie

„Webstránka“ sú modernou formou komunikácie a prezentácie. Aj tu je však dôležité poznať svoju cieľovú skupinu a jej možnosti na jednej strane – a na druhej strane obvyklých užívateľov internetu, ktorými sú ľudia skôr vzdelaní a skôr mladší, skôr zamestnaní ako nezamestnaní. Je naším cieľom prostredníctvom webstránok osloviť občanov našej obce, nášho mikroregiónu, alebo dať správu ďalej – širokému publiku Slovenskej republiky, prípadne do zahraničia? Webstránky sú dobrou, rýchlou formou komunikácie. Je potrebné však neustále ich aktualizovať, udržiavať, reagovať na pripomienky a trendy. Samozrejme by mala byť prehľadnosť a stručnosť. Ani na webe nikto nemá čas na siahodlhé texty...

Jednotný vizuálny štýl

Z komerčnej oblasti si môžeme vziať aj ďalšiu užitočnú formu komunikácie: dodržiavanie princípov vizuálneho štýlu na všetkých tlačených, elektronických i vecných materiáloch. K vizuálnemu štýlu patria farby, logo, typy písma, veľkosti tlačovín a pod. Jednotný vizuálny štýl nám pomôže odlišiť sa na prvý pohľad a tým urýchliť a zlepšiť našu rozpoznateľnosť u publika, o ktoré nám ide. Vizuálny štýl by mal odrážať poslanie organizácie, jej atmosféru, ponuku – služby, ktoré poskytuje. Mal by zaujať príslušnú cieľovú skupinu. Vizuálny štýl sa buduje dlhšiu dobu, pretože je

Ako sme sa vzdelávali: Komunikačné zručnosti

potrebné ozrejmiť si východiská, na základe ktorých sa tvorí. Jeho pôsobenie je dlhodobé, preto je dôležitá dobrá príprava. Aj tu je potrebná spolupráca s odborníkom na komunikáciu a s grafikom. Z vizuálneho štýlu, ktorý by mal byť pomenovaný v osobitnej príručke (tzv. dizajn manuál, alebo príručka jednotného vizuálneho štýlu), vychádzajú krátkodobé kampane so svojimi vlastnými sloganmi a správami.

38

Možno by sa niekomu zdalo, že vyššie uvedené formy komunikácie sú významné skôr pre veľké firmy a mestá, a že pre obce a občianske združenia stačí niekoľko obvyklých spôsobov. Skúsenosti zo slovenských obcí ukazujú, že komunikácia miest a obcí sa v používaní nástrojov nemusí – a ani by sa nemala – príliš líšiť, ak má byť adresná a efektívna. Obyvatelia v obciach sú tak isto ako obyvatelia miest zvyknutí na profesionálnu reklamu v televízii i vo svojich schránkach. Každý, kto ich chce v záplave reklamy, ponúk a informácií osloviť, sa musí tomuto trendu prispôbiť – hoci – a to je tiež zákon reklamy – popri tom všetkom by sa mal zároveň odlišiť. V čom bude to odlišenie, tá jedinečnosť, je na tvorivosti každého, kto bude komunikačnú kampaň pripravovať.

Komunikujeme každý deň – ale vieme to? Vieme komunikovať tak, aby to prinieslo želaný efekt? Pri tvorbe i realizácii projektov je dôležitá komunikácia s partnermi, tímom spolupracovníkov, účastníkmi – našimi klientami, riadiacim orgánom, médiami... Základy komunikácie sa účastníci učili v trojdňovom module v krásnom prostredí Spišskej Soboty, Závadky nad Hronom a Rematy.

A tu je niekoľko názorov účastníkov:

„Pre mňa osobne bol projekt dobrou inšpiráciou, bol poučný, dobrý a užitočný, aj pre výmenu skúseností, tréning. V prvom kole sme si ujasnili, aké vlastnosti má mať líder. Získali sme kopec nových nápadov a inšpirácií. Absolvovali sme rôzne tréningy, získali sme informácie, na akých web stránkach sa môžeme dozvedieť o aktivitách iných organizácií. Ďalej napríklad ako si správne zorganizovať čas na prácu.“

V druhom kole školenia sme si objasnili zásady prípravy projektov pre fondy EÚ, akých chýb sa treba vyvarovať pri príprave a podávaní projektov, precvičili sme si metodiku tvorby projektov EÚ... V treťom module školenia sme si prakticky precvičili ako komunikovať s ľuďmi, so samosprávou, vyskúšali si facilitovanie, ako propagovať svoj projekt, ako budovať svoj tím, čoho sa pri práci v tíme treba vyvarovať. Nacvičovali sme si prácu v tíme. Hovorili sme o verbálnej a neverbálnej komunikácii...

Školenie ako celok sa mi páčilo a obohatilo ma v mnohých smeroch. Veľmi sa mi páčilo aj príjemné prostredie v malebnej dedinke Závadka nad Hronom. Vynikajúci boli aj lektori – či už po odbornej alebo charakterovej stránke, mali charizmu...“

Monika Kováčová, Lopej

Lektor Ladislav Hudák (vľavo) v rozhovore s V. Balaščákom a J. Kriškom v príjemnom prostredí Penziónu Orlik v Spišskej Sobotě

Foto: Ivan Rončák



„Som rada, že som mala možnosť zúčastniť sa projektu Vzdelávanie vidieckych komunálnych facilitátorov pre projekty sociálnej súdržnosti. Pred prvým modulom v Ružinej som mala trochu strach, ale v priebehu niekoľkých minút sme sa stali perfektným kolektívom. Za štyri dni sme sa dozvedeli mnoho nových informácií o sociálnych politikách EÚ a získali cenné vedomosti aj praktické zručnosti o práci s komunitami. Pre mňa ako úplného nováčika v tejto oblasti to bola perfektná skúsenosť. Zaujala ma praktická tvorba projektov v Banskej Bystrici a hoci si ešte sama netrúfam povedať, že viem napísať projekt, budem veľmi rada spolupracovať v našej samospráve Tisovec aj mikroregiónu Muránska planina. Kurz na komunikačné zručnosti ma utvrdil v tom, že vedieť presadiť dobré nápady sa treba naučiť a podať správnym ľuďom na správnom mieste.“

Irena Milecová, Tisovec

„Projekty sociálnej súdržnosti boli pre mňa, ako pracovníka samosprávy, donedávna veci, ktorým som veľmi nerozumel a ani som im nevenoval nejakú zvláštnu pozornosť. Aj prihlásenie do projektu Vzdelávanie vidieckych komunálnych facilitátorov pre projekty sociálnej súdržnosti, ktorý organizoval Vidiecky parlament na jar 2005 najprv pre mňa znamenalo ďalšiu akoby zbytočnú záležitosť. Po ukončení štyroch modulov som úplne zmenil názor na problematiku sociálnej súdržnosti.“

Stanislav Priboj, Závadka nad Hronom

1. Monika Kováčová (stojaca) a Irena Milecová (vpravo) na tréningu v Banskej Bystrici

Foto: Magdaléna Bernátová

2. Stanislav Priboj (vpravo) na tréningu s Jánom Turošíkom

Foto: Magdaléna Bernátová

3. Kým v Herľanoch sme začínali vo februári a niektorí účastníci zapadli v snehu cestou na tréning, na Remate v apríli sme sa mohli školíť aj vonku (foto Remata zľava: Erik Kližan, Michal Zibrín, Eva Borovjáčková)

Foto: Ivan Rončák



Ako sme sa vzdelávali: Exkurzie

Súčasnou vzdelávacieho programu boli aj exkurzie. Veď – čo najlepšie doplní vedomosti a zručnosti z tréningov, ako skúsenosť získaná priamo „v teréne“ – v obciach, ktoré sa majú s čím pochváliť? Pre každú skupinu sme pripravili v spolupráci s miestnymi organizátormi jednu exkurziu. Na východe bolo našimi hosťiteľmi Občianske združenie s remeselnými dielňami v Turni nad Bodvou, na Horehroní Komunitné centrum v Čiernom Balogu a na južnom Slovensku Obecný úrad a Komunitné centrum Čelovce a Obecný úrad a Občianske združenie OSOH v Hrušove v okrese Veľký Krtíš.

(mb)

EXKURZIA V TURNI NAD BODVOU

Prvá exkurzia sa konala v Turni nad Bodvou, ktorá leží neďaleko Košíc. Ladislav Bartók – konzultant a člen Predsedníctva Vidieckeho parlamentu zorganizoval exkurziu v Občianskom združení Pro Torniensis, ktoré založilo v spolupráci s obcou a za podpory Nadácie pre podporu občianskych aktivít remeselné dielne zamerané na oživenie miestnych remeselných tradícií a podporu zamestnanosti s dôrazom na zamestnanosť rómskych občanov. „V dobe globalizácie môžeme byť prínosom a rovnocenným partnerom pre ostatných vtedy, ak budeme v niečom jedineční a tvoríť hodnoty vychádzajúce z tejto jedinečnosti, ktoré obohatia celú spoločnosť. Plnohodnotné diela sa dajú vytvárať jedine na základe dokonalého spoznania a osvojenia si diel našich predkov, lebo práve oni sú nositeľom našej

jedinečnosti, zdrojom k tvorbe nových hodnôt a kľúčom k tomu, aby nás okolitý svet vnímal ako prínos a prijal za rovnocenného partnera. V súčasnosti je pre nás prvoradou úlohou oživenie a zachovanie nám zverených hodnôt v podobe kultúrnych tradícií, zvykov a remesiel, ktoré sa u nás rozvíjali a po stáročia prekvitali,“ píše sa v propagačnom letáku občianskeho združenia.

Remeselná dielňa je zameraná na viacero remesiel – tkáčstvo, košíkárstvo, brašnárstvo a výroby z kože, hrnčiarstvo – pričom každé remeslo má svojho odborného garanta. Najlepšimi žiakmi sú deti – tie remeselné dielne navštevujú často a priučajú sa storočným technikám. Remeselníci však vo svojich dielňach radi privítajú každého, kto má záujem. Jednými z návštevníkov boli i účastníci nášho projektu – budúci facilitátori sociálnej súdržnosti. Tých, pravdaže, zaujímali nielen remeselné techniky, ale i skúsenosti z realizácie projektu takéhoto rozsahu. V diskusiách sa oboznámili aj s ďalšími projektmi zameranými na podporu sociálnej súdržnosti v regióne. Súčasťou programu bola aj spoločná konzultácia k písaniu záverečných prác, ktorú viedla lektorka Silvia Szabóová z Občianskeho združenia SOSNA.

(mb)

EXKURZIA V KOMUNITNOM CENTRE V ČIERNOM BALOGU

V dňoch 21. a 22. apríla sa v spolupráci s Komunitným centrom, n. o. v Čiernom Balogu uskutočnila druhá exkurzia budúcich vidieckych komunálnych facilitátorov pre projekty sociálnej súdržnosti. Účastníci projektu pod vedením pracovníkov Komunitného centra n.o mali možnosť spoznať neziskové organizácie pôsobiace v obci Čierny Balog a zoznámiť sa s ich aktivitami. Komunitné centrum prezentovalo dosiahnuté výsledky za obdobie svojej viac ako dvojročnej existencie v oblasti sociálnej starostlivosti, voľnočasového vzdelávania a výchovy detí, mládeže a dospelých, tvorby a obnovy životného prostredia, rozvoja a ochrany duchovných a kultúrnych hodnôt Čierneho Balogu. Vydra predstavila svoju činnosť v oblasti cestovného ruchu a spoluprácu s organizáciami pôsobiacimi na vidieku.

Účastníci mali možnosť diskutovať o projektoch priamo s ľuďmi zapojenými do zrealizovaných projektov, so svojím vystúpením sa im predstavili rómsky folklórny súbor Tanec v Srdci a Rómske divadielko, účastníci mali možnosť vidieť zrealizované mikrogramové projekty v obci Čierny Balog, múzeum Čiernohronskej železnice, Lesnícky skanzen a nakoniec si vychutnali jazdu vláčikom Čiernohronskej železnice.

Remeselné dielne v Turni nad Bodvou, brašnárstvo, výroby z kože
Foto: archív OZ Pro Torniensis



Súčasťou dvojročného programu bola aj spoločná konzultácia zameraná na prípravu záverečných prác – projektov sociálnej súdržnosti. Konzultáciu viedla Danica Hullová z CVNO.

(mm, mb)

Komunitné centrum v Čiernom Balogu sa predstavuje

Komunitné centrum založila v januári 2002 obec Čierny Balog a Vydra – vidiecka rozvojová aktivita, aby sa osamostatnili komunitné programy Vydry, ktorá sa naďalej prednostne venovala cestovnému ruchu. Komunitné centrum takto mohlo rozšíriť svoje pôsobenie aj o sociálne služby.

Poslanie Komunitného centra, n. o. je poskytovať obyvateľom obce Čierny Balog:

- sociálnu pomoc a humanitnú starostlivosť,
- služby na podporu regionálneho rozvoja a zamestnanosti,
- programy vzdelávania, výchovy a rozvoja telesnej kultúry,
- programy ochrany životného prostredia, zdravia, ľudských práv a základných slobôd,
- programy tvorby, rozvoja, obnovy a prezentácie duchovných a kultúrnych hodnôt,
- kultúrne a spoločenské podujatia, informačné služby.

Programy Komunitného centra pre deti a mládež

Komunitné centrum n.o. realizuje viacero programov pre deti. Od roku 2004 za finančnej podpory Nadácie pre

deti Slovenska v rámci projektu Hodina deťom viedlo projekt Poznaním búrame bariéry. Cieľom projektu bolo umožniť deťom a mladým ľuďom na vidieku a v mestách rozvoj životných zručností a rovnosť príležitostí a podpora kvalitného trávenia voľného času pre deti z rizikového prostredia. Deti z rómskych rodín v hmotnej núdzi a zároveň málo motivujúceho prostredia sme celoročne zapájali do zmysluplných voľnočasových aktivít. Posilňovali sme zdravé sebadomie a mentálnu úroveň detí, sociálne väzby týchto detí, ktoré vďaka prostrediu, z ktorého pochádzajú, majú sociálne cítenie oslabené. V rámci tohto projektu sme zrealizovali poznávací výlet do Bojníc pod názvom Šľachtické Vianoce na Bojnickom zámku, ktorého sa zúčastnili aj deti zo sociálne odkázaných rodín spolu s rodičmi. Oboznámili sa s históriou Vianoc na celom svete, pobavili sa na divadelnom predstavení, ktoré bolo súčasťou prehliadky zámku a prispelo k nezabudnuteľnému zážitku, dobrej nála-de a prinieslo mnoho inšpirácií pre nás všetkých.

Počas letných prázdnin sme s deťmi poznávali krásy prírody a učili sme sa rozoznať rastliny a zvieratá, ktoré žijú v našich lesoch. V Dobročskom pralese sme poznávali faunu a flóru a navštívili sme aj farmu s poníkmi na Sihle. Aj cyklovýlet do Vydrovskej doliny bol pre deti veľkým zážitkom. Pre rómske deti sme pripravili futbalový turnaj medzi jednotlivými rómskymi osadami. V spolupráci s rómskymi asistentmi sme pre rómske deti zorganizovali návštevu Lesníckeho

Účastníci exkurzie vo vláčku Čiernohronskej železnice
Foto: Mariana Margetová



Lektorka Danica Hullová (v pozadí) počas spoločnej konzultácie v Čiernom Balogu Foto: Mariana Margetová



skanzeny vo Vydrowskej doline. Chôdzu a poznávanie nám deti sprijemili tradičnými rómskymi piesňami. Poznávacie výlety sme zabezpečovali v spolupráci s Vydrou – vidieckou rozvojovou aktivitou a sociálno-bytovou a zdravotnou komisiou pri Obecnom úrade v Čiernom Balogu aj vďaka finančnej podpore Nadácie pre deti Slovenska. Takto sa deti vypravili do múzea mincí a medailí v Kremnici, na hrad Modrý Kameň, kde je múzeum hračiek, dobových predmetov, charakteristických pre danú oblasť a zbierka predmetov dentistickej techniky z 2. polovice 19. storočia. Výlet sme spojili aj s príjemným kúpaním na kúpalisku Dolná Strehová. Remeselníkov priamo pri práci, ako vyrábajú drevené lyžice, kožené opasky, tkajú pokrovcy, ako hrnčiari vyrábajú hlinené nádoby, ako obuvníci vyrábajú krpce, deti videli na ďalšom výlete počas Dní európskeho remesla v Kežmarku.

Zaujmová činnosť rómskej komunity

Rómsky folklórny súbor Tanec v srdci „Keliben andro jilo“ dáva zmysluplné využívanie voľného času mladým Rómom, zachováva a prezentuje tradície rómskej kultúry v obci Čierny Balog a v regióne. Rómsky folklórny súbor navštevuje 22 Rómov vo veku od 12 do 40 rokov a prezentoval sa už na viacerých súťažiach a prehliadkach. V Komunitnom centre n. o. v novembri roku v 2004 vzniklo aj detské rómske divadielko. Deti prostredníctvom divadelno-tanečných figúr stvárnajú ľudské radosti i strasti.

Podpora vzdelávania a zamestnanosti

Vzdelávací projekt Ako začať podnikáť realizovalo Komunitné centrum n.o. od novembra 2004 za finančnej podpory Európskeho sociálneho fondu prostredníctvom Fondu sociálneho rozvoja. Naším cieľom bolo zabezpečiť aktivizáciu nezamestnaných a ich praktickú prípravu na samozamestnanie a podnikanie, s ohľadom na ich osobnostné predpoklady, schopnosti a zručnosti, majetkové pomery, kultúrne tradície a dispozície. Prostredníctvom projektu sme sa snažili posilniť sebavedomie účastníkov projektu, posilniť rovnosť príležitostí na trhu práce a podporiť účastníkov projektu pri začatí podnikania vo vybraných oblastiach, ako sú spracovanie textilu, vidiecky cestovný ruch, kováčstvo a drobné služby.

Komunitné centrum n. o. podporuje návrat nezamestnaných na trh práce prostredníctvom zverejňovania informácií o voľných pracovných miestach, konzultácií podnikateľských zámerov a poradenstvom prostredníctvom zastrešujúcich inštitúcií podporujúcich podnikateľské aktivity.

Rozvoj dobrovoľníctva

K rozvoju dobrovoľníctva a účasti na veciach verejných prispelo Komunitné centrum n.o. aj prostredníctvom mikrograntového programu „Občania pre peknú obec“. Finančná podpora mikrograntového programu bola určená na podporu projektov realizovaných v obci Čierny Balog a pre obyvateľov Čierneho Balogu.

Sociálne služby

Sociálne služby zabezpečuje Komunitné centrum prostredníctvom terénnej opatrovateľskej služby a v Klube dôchodcov Dôvera, ktorý má 45 stálych členov. Služby dopĺňame organizovaním rôznych aktivít a poznávacích výletov pre dôchodcov.

Kultúrne a spoločenské podujatia

Malé spoločenské stretnutia, posedenia pri čaji a hudbe pre ženy, starších a osamelých obyvateľov obce, Fašiangový festival, Katarínske dni Čiernobalockej kultúry, štedrovečerné predstavenie, kultúrne a spoločenské podujatia a výstavy organizujeme v spolupráci s obcou, farnosťami, mimovládnyimi organizáciami, materskými, základnými školami a záujmovými združeniami. Ich cieľom je poskytnúť priestor pre stretnutia, zábavu, ale i poučenie a prezentáciu tradičných prvkov našej obce, či regiónu.

Mariana Margetová

Autorka pracuje v Komunitnom centre, n. o. v Čiernom Balogu

Privítanie chlebom a soľou. V strede: účastníčka exkurzie Viera Končitá, starostka obce Podbranč **Foto: Magdaléna Bernátová**



EXKURZIA V ČELOVCIACH A V HRUŠOVE

Tretia exkurzia zaviedla účastníkov projektu do obcí Čelovce, Hrušov a do mesta Modrý Kameň. Pod organizačným vedením Jána Lenhardta, predsedu Mikroregiónu Koprovnica, sme mali možnosť vidieť viacero dobrých príkladov projektov sociálnej súdržnosti, ale i cestovného ruchu a podnikania. Najprv sme zavítali do obce Čelovce, kde nás tradičným spôsobom – chlebom a soľou – privítala starostka pani Janka Chovanová. Starostkou je tu od roku 1996. V obci žije 435 obyvateľov, z toho 54 % Rómov a 63 % občanov je nezamestnaných.

Pre podporu stretávania a vzdelávania Rómov otvorili v jednom zo starších domov v obci Komunitné centrum. Vybudovali ho z programu PHARE. Budovu kúpili ešte v roku 1993 a v roku 2004 ju začali rekonštruovať. V konkureze vybrali vedúceho centra, ktorý pôsobí zároveň ako komunitný pracovník – v čase našej návštevy ním bol sympatický Štefan Kováč. Deti i dospelí sem chodia radi na počítač, ale i kvôli ďalším aktivitám, ako sú kurzy šitia, vyšívania, angličtiny, varenia. Tu nájdú radu i tí, ktorí potrebujú vypísať rôzne žiadosti a tlačivá, tu majú možnosť stretávať sa.

V minulosti bola obec známa dobrými kováčmi. Bývalo tu aj päť kováčov. Aby toto remeslo nezaniklo, a tiež aby vytvorili pracovné miesta, v roku 2000 postavili kováčsku vyhňu. Najprv ju prevádzkovala obec, v súčasnosti ju prenajali. Hneď pri vyhni je domček, ktorý odjakživa patril kováčom – aj dnes tu býva miestny kováč. „Túto dedinu budujú naši Rómovia“, hovorí starostka. „Ďalších Rómov chceme zamestnať v kamenárstve a krajčírstve.“ V rámci aktivačných prác obec zamestnáva niekoľko žien, ktoré v obecnej kuchynke pečú vynikajúce lokše – pre vlastné, obecné potreby. Návštevy ako my si na nich vždy výborne pochutnajú.

Privítanie a dobrá nálada v Komunitnom centre v Čelovciach
Foto: Magdaléna Bernátová



Aby získali pre svoje plány dostupné finančné prostriedky, spolupracujú s Centrom prvého kontaktu vo Veľkom Krtíši na vypracovaní projektov. Spolupráca je to úspešná – výsledkom je realizácia dvoch projektov. Jedným z nich je projekt vzdelávania a podpory zamestnanosti v obci cez Fond sociálneho rozvoja.

V Čelovciach je krásne prostredie, zachovalá vidiecka architektúra, ktorá je pamiatkovou zónou, sa tu snúbi s krásnou prírodnou scenériou. Štyri domy v obci sú navrhnuté na zápis do zoznamu kultúrnych pamiatok. Aby zachovali tradície, aj v tejto obci majú v pláne otvoriť dom remesiel a ukázať v ňom všetky remeslá typické pre obec.

/ Ochutnávku vynikajúcich lokší v Čelovciach pripravili účastníkom exkurzie miestne gazdinky zamestnané v obci v programe aktivačných prác
Foto: Magdaléna Bernátová

// Kováčsku vyhňu v Čelovciach dáva obec do prenájmu a vytvára tak stabilné pracovné miesta **Foto: Magdaléna Bernátová**



Obec leží na Jantárovej ceste a ponúka už teraz pre návštevníkov zaujímavý program, ktorý je možné absolvovať s miestnym sprievodcom: prechádzka rezerváciou ľudovej architektúry, návšteva vyhne s možnosťou vyskúšať si kováčske remeslo, exkurzia do obecnej pálenice, kde sa vyrábajú tradičné hontianske pálenky a návšteva miestneho múzea, kde v prípade objednávky podajú hosťom i tradičnú večeru, či obed.

Kroky účastníkov exkurzie viedli popoludní do obce Hrušov, o ktorej sme na stránkach *Nášho vidieka* písali už niekoľkokrát. Dedina roka 2003, ocenená aj Európskou cenou obnovy dediny v roku 2004. Čím nás zaujala tentokrát? Aktívnym občianskym združením OSOH, na čele s energickou Máriou Augustínovou, ktorá nás previedla nádhernou obcou. Tá mi - síce miernejším - ale predsa len zvlneným terénom pripomínala Banskú Štiavnicu.

Exkurzia po obci bola - tak ako v Čelovciach - doplnená okrem vizuálnych aj chuťovými zážitkami vďaka aktívnym ženám z obce. Mali sme možnosť zažiť to, čo zažívajú návštevníci Hontianskej parády - tradičného festivalu ľudovej kultúry, organizovaného pravidelne koncom augusta - ale bez čakania v radoch, iba sami, v intimite priestoru jedného z dvorov a rodinného múzea. Ochutnali sme vynikajúce tradičné produkty otvorenej pece - lepne (vyslovované s nádherným mäkkým „l“), v múzeu sme videli tradičné predmety každodenného života predkov, okorenené príbehmi starej mamy z rodiny majiteľov domu. Navštívili sme výstavu historickej roľníckej techniky s jedinečnou zbierkou. Zistili sme, že Hrušov si ocenenia zaslúžil právom a želáme jeho lídrom i všetkým občanom veľa síl, aby sa im podarilo v tomto trende pokračovať.

Záver exkurzie patril trom zaujímavým stretnutiam v Modrom Kameni. Najprv sme navštívili podnik na výrobu tyčínok INWEX, ktorého majiteľka Ing. Ingrid Kaczoreková bola ocenená titulom Európsky malý podnikateľ roka 1998 vo Viedni. Svojimi vynikajúcimi tyčinkami bola sponzorom niekoľkých večerných posedení počas projektu. Riaditeľka hradu Modrý Kameň Ing. Helena Feriancová nám ukázala zaujímavé expozície v čase intenzívnych príprav na letnú sezónu a na záver sme sa krátko stretli so starostami obcí Mikroregiónu Koprovnica, s ktorými sme si vymenili skúsenosti z využívania fondov EÚ pre rozvoj vidieka.

Počas bohatého programu sme zvládli aj spoločnú konzultáciu k záverečným prácam s lektorom Ladislavom Hudákom.

(mb)



Účastníčky exkurzie na prechádzke v Čelovciach. Zľava: Jana Adameková, Katarína Pindiaková, Gizela Tolnaiová
Foto: Magdaléna Bernátová

Hrušovské lepne pôjdu za chvíľu do pece
Foto: Magdaléna Bernátová



Hrušov. Hore kopcom, dolu kopcom
Foto: Magdaléna Bernátová



Stretnutie so starostami Mikroregiónu Koprovnica pred hradom v Modrom Kameni. Vľavo predseda mikroregiónu a organizátor exkurzie Ján Lenhardt **Foto: Magdaléna Bernátová**

Spoločná konzultácia k záverečným prácam v Hrušove. V popredí zľava: Martina Baginová, Erika Jonasová, Bohdana Čičmancová a Jana Rusňáková pozorne počúvajú lektora L. Hudáka **Foto: Magdaléna Bernátová**



Ako sme sa vzdelávali: Záverečný ceremoniál

Zo 72 účastníkov ukončilo vzdelávací program 63 absolventov. Sú to tí, ktorí odovzdali záverečné práce na tému sociálna súdržnosť a boli úspešní v ich hodnotení. Každú prácu hodnotili dvaja nezávislí hodnotitelia – lektori projektu. Ich hodnotenie dostal každý účastník ako užitočnú formu spätnej väzby aj pre budúce písanie projektov.

Úspešní absolventi dostali od Vidieckeho parlamentu osvedčenia. Sú pripravení vo svojich komunitách viesť písanie a realizáciu projektov sociálnej súdržnosti, ale svoje vedomosti a skúsenosti zaiste budú vedieť uplatniť aj v ďalších oblastiach. Slávnostný ceremoniál odovzdávania osvedčení sa konal 1. – 2. augusta, preto sme za miesto konania vybrali atraktívne miesto – Holiday Village pri Aquaparku Tatralandia v Liptovskom Mikuláši. Ceremoniál bol spojený s prezentáciou súčasných aktivít Vidieckeho parlamentu a s predstavením možností ďalšej spolupráce absolventov s VIPA. Okrem členstva v OZ VIPA je tu aj možnosť aktívnej spolupráce na formulovaní politiky rozvoja vidieka a na rôznych projektoch. VIPA uvíta aj vstup ďalších inštitúcií do siete komunikačných centier – podmienky a povinnosti žiadateľa sú uverejnené v Našom vidieku 3/2005, ako aj na www.vipa.sk.

(mb)



Absolventi vzdelávacieho programu vidieckych komunálnych facilitátorov 2005

Meno	Organizácia
Adameková Jana	Mikroregión Muránska Planina
Baginová Martina	Mikroregión Zdroje Bielych Karpát
Bajusová Stanislava	Mikroregión Makovica
Bartoková Miroslava	Mikroregión Teplý Vrch
Bartók Jozef	Obec Turňa nad Bodvou
Behanovská Mária	Mikroregión Krupinská planina
Borovjáková Eva	Spoločný obecný úrad Bobrov
Bubniak Jaroslav	Obecný úrad Čaňa
Cselényiová Kristína	Mikroregión Turiec v Gemeri
Čičmancová Bohdana	Mikroregión Magura - Strážov
Čillíková Jana	Združenie miest a obcí Horehronia a stredného Rudohoria
Dikáczová Zuzana	Mikroregión Dolné Poiplie
Hasznos Csilla	Obec Jur nad Hronom
Horváth Ladislav	Občianske združenie Nová cesta
Jonasová Erika	Združenie obcí Handlovskej doliny
Kašperová Romana	Obec Dravce
Kalmár Pavol	Mikroregión Kokavsko
Kešeľ Tibor	Občianske združenie Nová cesta
Kližan Erik	Združenie obcí Handlovskej doliny
Kochanová Milada	Mikroregión Sinec - Kokavsko
Končitá Viera	Mikroregión Branč

Osvedčenie o absolvovaní vzdelávacieho programu z rúk predsedu VIPA Petra Rusnáka preberá Tibor Kešeľ z Občianskeho združenia Nová cesta

Autor: Ivan Rončák

Závěrečný ceremoniál

Koniarová Anita	Mikroregión Teplý Vrch
Kováč Miloslav	Mesto Rožňava
Kováčová Monika	Združenie obcí mikroregiónu Chopok-Juh
Kozánek Vladimír	Mikroregión Nová Baňa
Krnáčová Magdaléna	Mesto Detva
Kriško Jozef	Združenie mikroregiónu Ondava
Krupinská Denisa	Mikroregión Levočské vrchy - západ
Kubaliaková Miroslava	Mikroregión Rimava a Rimavica
Lenhardt Ján	Mikroregión Koprovnica
Mačuda Jozef	Mikroregión Rimava a Rimavica
Makšiová Angelika	Mikroregión pri Slanej
Margetová Mariana	Obec Čierny Balog
Maslíková Jaroslava	Spoločný Obecný úrad v Handlovej
Mihaliková Jarmila	Obecný úrad Val'kovňa
Milecová Irena	Mesto Tisovec
Mitterová Mária	Mikroregión Háj
Mňahončáková Henrieta	Mikroregión Makovica
Morongová Anežka	Mikroregión Kokavsko
Očovánová Silvia	Mikroregión Hornohrad
Ogou Yves Nicolas	Spoločná obecná úradovňa Somotor
Pecuš Peter	Mikroregión Zdroje Bielych Karpát
Pindiaková Katarína	Mikroregión Muránska planina
Príboj Stanislav	Obec Polomka
Rusnák Július	Mesto Rožňava
Rusňáková Jana	Mesto Topoľčany
Simanová Ľudmila	Obec Pohorelá
Szepesi Gejza	Mikroregión pri Slanej
Širáňová Barbora	Mikroregión Veľká Fatra
Tolnaiová Gizela	Obec Jur nad Hronom
Turošík Ján	Združenie miest a obcí Horehronia a stredného Rudohoria
Urbániková Ľudmila	Mikroregión Magnezit

Urdová Paulína	Obec Kokšov-Bakša
Vargová Ľudmila	Mikroregión Levočské vrchy-západ
Veseleni Vincent	Združenie obcí mikroregiónu Poondavie
Vilimová Margita	Mikroregión Štítnická dolina
Vozárová Agnesa	Mikroregión Zdroje Bielych Karpát
Zamborová Anna	Mikroregión OKNA
Zemková Petra	Združenie miest a obcí Horehronia a Slovenského rudohoria
Zibriková Katarína	Združenie miest a obcí Horehronia a Slovenského rudohoria
Zibrín Michal	Mikroregión Kremnické vrchy-východ
Žiak Martin	Koordinačné združenie mikroregiónu Podpoľanie
Žilková Miroslava	Regionálne združenie Javor



Slovník pojmov

používaných v oblasti štrukturálnych fondov, písania a manažovania projektov

CIEĽ 1

cieľ ES umožňujúci podporu zo štrukturálnych fondov pre zaostávajúce regióny, v ktorých hodnota HDP na obyvateľa meraná paritou kúpnej sily a vypočítaná na základe údajov ES v priemere za posledné tri kalendárne roky je menšia ako 75 % priemeru Európskych spoločenstiev.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

CIEĽ 2

cieľ ES umožňujúci podporu z Európskeho fondu regionálneho rozvoja a Európskeho sociálneho fondu pre regióny vážne postihnuté úpadkom priemyslu, a ktoré čelia štrukturálnym ťažkostiam.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

CIEĽ 3

Cieľ ES umožňujúci podporu z Európskeho sociálneho fondu na rozvoj ľudských zdrojov, modernizáciu a prispôbovanie politík a systémov vzdelávania, školení a zamestnanosti.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

„de minimis“

názov programu (pomoci) bol prevzatý v pôvodnej forme a je určený na poskytovanie minimálnej pomoci malým podnikateľom. Cieľom programu je formou dotácií zvýšiť hospodársku aktivitu a tvorbu nových pracovných miest v postihnutých okresoch prostredníctvom podpory malých podnikateľov (firiem do 50 zamestnancov). V programe je uplatnená zásada spolufinancovania tak, že sa pomoc poskytuje malým podnikateľom na obstaranie hmotného investičného majetku do výšky 50 % oprávnených nákladov, resp. na obstaranie nehmotného investičného majetku do výšky 25 % oprávnených nákladov, pričom výška pomoci de minimis nesmie byť vyššia ako 3 mil. Sk. v roku podania žiadosti.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

EURÓPSKY POĽNOHOSPODÁRSKY USMERŇOVACÍ A ZÁRUČNÝ FOND (EAGGF)

EAGGF financuje Spoločnú poľnohospodársku politiku EÚ. Jeho zámerom je poskytovať trhové podpory a podporovať štrukturálne zmeny v poľnohospodárstve. Fond je rozdelený na dve časti: Garančná sekcia financuje opatrenia v oblasti dotácie cien a podpory exportu s cieľom garantovať farmárom stabilné ceny, kým Usmerňovacia sekcia poskytuje dotácie na schémy racionalizácie, modernizácie a štrukturálne zmeny v oblasti poľnohospodárstva.

Zdroj: **EK, DG Regio**

EURÓPSKY REGIONÁLNY ROZVOJOVÝ FOND (ERDF)

Cieľom ERDF je pomáhať pri zmierňovaní rozdielov medzi regiónmi v rámci EÚ. Fond bol založený v roku 1975 a poskytuje finančnú pomoc pre rozvojové projekty v chudobnejších regiónoch. Čo sa týka objemu finančných zdrojov, je najväčším zo štrukturálnych fondov EÚ.

Zdroj: **EK, DG Regio**

EURÓPSKY SOCIÁLNY FOND (ESF)

Založený v roku 1960, hlavný nástroj EÚ na realizáciu sociálnej politiky. Poskytuje finančnú pomoc pre doplnenie a zmenu vzdelania a programy vytvárania nových pracovných miest. Približne 75 percent zdrojov smeruje na boj proti nezamestnanosti mladých ľudí. Po navýšení objemu finančných prostriedkov vo Fonde koncom 80. rokoch 20. storočia sa aktivity Fondu posunuli viac k cieľu zlepšiť fungovanie trhu práce a návratu nezamestnaných do pracovného života. Ďalšími jeho aktivitami sú presadzovanie rovnosti príležitostí, pomoc robotníkom prispôbiť sa zmenám v odvetví priemyslu zmenám v systémoch výroby.

Zdroj: **EK, DG Regio**

FINANČNÉ MEMORANDUM

zmluva o poskytnutí nenávratnej finančnej pomoci Slovenskej republike uzatvorená medzi Európskou úniou a Slovenskou republikou v prospech Slovenskej republiky pre vybranú skupinu projektov schválených Európskou komisiou a vládou Slovenskej republiky v rámci programu PHARE a ISPA. Pre program SAPARD plní funkciu finančného memoranda jednoročná finančná dohoda. Predstavuje úradný záväzok k realizácii programu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

FOND SOCIÁLNEHO ROZVOJA (FSR)

FSR je štátna príspevková organizácia zriadená Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR a jeho činnosť je financovaná z Európskeho sociálneho fondu. Finančne podporuje projekty zamerané na zvýšenie zamestnanosti a začlenenie slabých a sociálne vylúčených skupín do spoločnosti. FSR pôsobí v Nitrianskom, Banskobystrickom, Žilinskom, Košickom a Prešovskom kraji. V lokálnych partnerstvách sociálnej inklúzie, ktoré fond zriaďuje na úrovni krajov, okresov a obcí, pracujú zástupcovia úradov práce, štátnej správy, samosprávy, neziskových organizácií, podnikateľov a jednotlivci zo sociálne slabých skupín.

Zdroj: **Fond sociálneho rozvoja, www.fsr.sk**

GRANTOVÁ SCHÉMA

Mechanizmus využitia predvstupovej pomoci. Predstavuje praktickú prípravu na budovanie štruktúr a inštitúcií, ale aj na testovanie schopností kandidátskych krajín čerpať v budúcnosti prostriedky zo štrukturálnych fondov. Hlavný cieľ grantovej schémy je podpora dynamiky regionálneho rozvoja vytvorením a testovaním administratívnych kapacít, ktoré budú v budúcnosti potrebné pre úspešnú implementáciu operačného programu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

CHUDOBA

Neexistujú nijaké kritériá, ktoré by objektívne určovali mieru chudoby a definovali hranicu, kedy sa jednotliviec (rodina) ocitá pod hranicou chudoby. V Európskej únii a v krajinách OECD sa za chudobného považuje ten, ktorého príjem nedosahuje 60 percent mediánu príjmov (medián je hodnota, ktorá všetky príjmy delí na dve polovice). Za národný indikátor chudoby na Slovensku sa považuje aj životné minimum alebo počet poberateľov a osôb závislých od dávky sociálnej pomoci (od 1. 1. 2004 pomoci v hmotnej núdzi). Pri medzinárodnom porovnávaní údajov o relatívnej chudobe je okrem toho potrebné zohľadniť aj rozdielne databázy používané pre výpočet spoločných indikátorov.

(ir)

JEDNOTNÝ PROGRAMOVÝ DOKUMENT

programový dokument schválený Európskou komisiou. Obsahuje stratégiu a priority podporované zo štrukturálnych fondov a zo zdrojov členského štátu, ich špecifické ciele, príspevok zo štrukturálnych fondov a ostatné finančné prostriedky. Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

KOHÉZNY FOND

finančný nástroj ES určený pre členské krajiny, v ktorých hodnota HDP na obyvateľa meraná paritou kúpnej sily a vypočítaná na základe údajov ES v priemere za posledné tri kalendárne roky je menšia ako 90 % priemeru Európskych spoločenstiev. Podporuje projekty dopravnej infraštruktúry a životného prostredia.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

KONEČNÝ PRIJEMCA

Je orgán, organizácia, právnická osoba, fyzická osoba alebo administratívna jednotka, ktorej sú za účelom realizácie projektu poskytované prostriedky zo štátneho rozpočtu určené na spolufinancovanie a prostriedky zo štrukturálnych fondov mimo schém štátnej pomoci.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

KONEČNÝ UŽÍVATEĽ

orgán, organizácia, právnická osoba, fyzická osoba alebo administratívna jednotka, ktorá má prospech z projektu a je zodpovedná za jeho realizáciu. V prípade schém pomoci podľa článku 87 zmluvy o založení ES sú konečnými užívateľmi tie orgány, ktorým je táto podpora poskytovaná od konečného príjemcu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

MARGINALIZÁCIA

Marginalizácia jednotlivca predchádza jeho sociálnemu vylúčeniu. Ide o stav postupného vytlačania na okraj spoločnosti v dôsledku nejakého znevýhodnenia. Týmto termínom sa označujú aj tzv. marginalizované územia charakteristické vysokou nezamestnanosťou, nízkou mierou vzdelanostne úrovne, nedostatočne rozvinutej sociálnej aj cestnej infraštruktúry. Medzi skupiny najviac ohrozené sociálnou exklúziou a chudobou, u ktorých sa kumulujú viaceré kľúčové znevýhodnenia, patria Rómovia, ktorí čelia tzv. dvojitej marginalizácii. Na jednej strane žijú v marginalizovaných regiónoch, v ktorých je minimálna možnosť zamestnať sa a tým sa vymaniť zo sociálnej siete, zároveň sú z rôznych príčin reálne neumiestniteľní na trhu práce, alebo je ich vstup na trh práce sťažený (napr. v dôsledku pracovného znevýhodnenia alebo sociálneho vylúčenia). K tomu sa ako dodatočná komplikácia pridávajú isté špecifické faktory, akými sú etnická diskriminácia alebo sociálne patologické javy v segregovaných rómskych komunitách.

(ir)

MONITOROVACÍ VÝBOR PRE OPERAČNÝ PROGRAM

orgán zriadený členským štátom po dohode s riadiacim orgánom pre operačný program a po konzultácii s partnermi. Zodpovedá za monitorovanie pokroku v realizácii priorít a cieľov stanovených v operačnom programe. Je zložený zo zástupcov príslušného riadiaceho orgánu pre operačný program, riadiaceho orgánu pre CSF, platobného orgánu, ostatných zainteresovaných subjektov a tam, kde je to vhodné, zástupcu EIB. Na práci monitorovacieho výboru sa ako pozorovateľ podieľa zástupca EK. Výboru predsedá zástupca riadiaceho orgánu pre operačný program.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

NÁRODNÝ FOND SR

jednotka centrálnej štátnej pokladnice v rámci Ministerstva financií SR, prostredníctvom ktorej sú finančné prostriedky Spoločenstva prepojené smerom k príjemcovi

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

NÁRODNÝ ROZVOJOVÝ PLÁN

programovací dokument členského štátu obsahujúci analýzu situácie vzhľadom na ciele uvedené v článku 1 nariadenia rady č. 99/1260/ES a prioritným potrebám pre dosiahnutie týchto cieľov, vrátane stratégie, plánovaných prioritných činností, ich špecifických cieľov a s tým spojených finančných prostriedkov

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

NUTS

Táto jednotka (z angl. The nomenclature of territorial units for statistics – NUTS) bola iniciovaná Európskym úradom pre štatistiku (Eurostat) s cieľom vytvoriť jednoduchú a porovnateľnú štatistickú územnú jednotku pre potreby štatistických analýz na úrovni EÚ. Od roku 1988 je používaná pri tvorbe európskej regionálnej politiky. Pre posudzovanie spôsobilosti regiónu čerpať podporu v Ciele 1 sa posudzuje úroveň NUTS 2; pre Cieľ 2 úroveň NUTS 3.

Zdroj: EK, ir

OPATRENIE

prostriedok, ktorým je v priebehu niekoľkých rokov usku- točňovaná prioritna programovacieho dokumentu a ktorý umožňuje financovanie činností

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

OPERAČNÝ PROGRAM

programovací dokument schválený Európskou komisiou pre vykonávanie Rámca podpory Spoločenstva, obsahujúci súvislý súbor priorít zahrnujúcich viacročné opatrenia, ktorý môže byť vykonávaný využitím pomoci jedného alebo viacerých fondov, jedného alebo viacerých iných existujúcich finančných nástrojov a EIB.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

OPRÁVNENÉ VÝDAVKY

Na základe pravidiel novelizovaného nariadenia Komisie (ES) č. 1685/2000 za oprávnený výdavok môže byť považovaný len taký výdavok, ktorý bol vynaložený/realizovaný v oprávnenom období, na oprávnenom mieste realizácie projektu, v súlade s cieľom opatrenia programu. Musí tiež existovať jeho priame spojenie s projektom, musí byť skutočne vynaložený/realizovaný konečným prijímateľom/príjemcom pomoci a musí byť riadne doložený účtovným dokladom a správne zaevidovaný v účtovných knihách.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

PLATOBNÝ ORGÁN

jeden alebo viac vnútroštátnych, regionálnych alebo miestnych orgánov či subjektov menovaných členskými štátmi pre účely vypracovania a predkladania žiadostí o platby a prijímanie platieb od EK. Platobný orgán zodpovedá za certifikáciu výkazu výdavkov, na základe ktorej predkladá žiadosti o platby z Európskej komisie.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

PRIORITA

jeden z hlavných zámerov stratégie prijatej do Rámca podpory Spoločenstva alebo pomoci. Každéj prioritě je pridelaný príspevok zo štrukturálnych fondov a iných finančných nástrojov, príslušné finančné prostriedky členského štátu a súbor bližšie určených konkrétnych cieľov.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

PROGRAMOVÝ DOPLNOK

dokument vykonávajúci stratégiu a priority pomoci, obsahujúci podrobné prvky na úrovni opatrenia, ako ich uvádza čl. 18 ods. 3 nariadenia rady 99/1260/ES, ktorý vypracuje členský štát alebo riadiaci orgán a ktorý bude v nevyhnutných prípadoch prehodnotený podľa čl. 34 ods. 3 nariadenia rady 99/1260/ES. Zasiela sa Európskej komisii pre informáciu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

PLATOBNÁ JEDNOTKA

Organizačná zložka príslušného ministerstva zodpovedná za prevod prostriedkov EÚ a štátneho rozpočtu určených na spolufinancovanie jednotlivým konečným prijímateľom na základe vykonania predbežnej finančnej kontroly. Vo vzťahu k Štátnej pokladnici vystupuje platobná jednotka v mene príslušného ministerstva, resp. rozpočtovej organizácie, ako klient Štátnej pokladnice.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

RÁMEC PODPORY SPOLOČENSTVA (CSF)

dokument schválený Európskou komisiou po dohode s príslušným členským štátom, ktorý vyplýva z hodnotenia Národného rozvojového plánu predloženého členským štátom. Obsahuje stratégiu a priority podporované zo štrukturálnych fondov a zo zdrojov členského štátu, ich špecifické ciele, príspevok fondov a ostatné finančné prostriedky. Realizuje sa prostredníctvom jedného alebo viacerých operačných programov.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

RIADIACI ORGÁN

jeden alebo viac vnútroštátnych, regionálnych alebo miestnych orgánov či subjektov menovaných členskými štátmi pre účely riadenia podpory zo štrukturálnych fondov. Je menovaný pre Rámec podpory Spoločenstva, každý operačný program, Jednotný programovací dokument a iniciatívy ES

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

ROVNOSŤ PRÍLEŽITOSTÍ

Tento všeobecný princíp zahŕňa dva hlavné prvky: prvým je zákaz diskriminácie založenej na národnosti a druhým je rovnosť medzi mužmi a ženami. Je žiadúce aplikovať tento princíp vo všetkých oblastiach, najmä ekonomickom, sociálnom, kultúrnom a rodinnom živote.

Zdroj: Európska komisia

SOCIÁLNA EXKLÚZIA (SOCIAL EXCLUSION)

Sociálna exklúzia je proces, prostredníctvom ktorého sú určití jednotlivci vytláčaní na okraj spoločnosti a je im zabránené plne na nej participovať v dôsledku svojej chudoby, nedostatku základných kompetencií (spôsobilosť) a príležitostí celoživotného vzdelávania alebo v dôsledku diskriminácie. Toto ich vzdaluje, izoluje od zamestnania, príjmu a príležitosti vzdelávania, ako aj sociálnych a komunitných sietí a aktivít. Majú veľmi obmedzený prístup k rozhodovacím orgánom, a tak často pociľujú bezmocnosť a nemožnosť riadiť a kontrolovať rozhodnutia, ktoré majú dosah na ich každodenný život.

Zdroj: Národný akčný plán sociálnej inklúzie 2004 – 2006 Slovenskej republiky. Bratislava, Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR, júl 2004

SOCIÁLNA INKLÚZIA (SOCIAL INCLUSION)

Sociálna inklúzia je proces, ktorý zabezpečuje aby tí, ktorí sú v riziku chudoby a sociálnej exklúzie, získali príležitosti a nevyhnutné zdroje na to, aby mohli plne participovať na ekonomickom, sociálnom a kultúrnom živote a mali takú životnú úroveň a blahobyť, ktorý je považovaný za obvyklý v spoločnosti, v ktorej žijú. Zabezpečuje im väčšiu účasť na rozhodovaní, čo ovplyvňuje ich životy a prístup k základným právam.

Zdroj: Národný akčný plán sociálnej inklúzie 2004 – 2006 Slovenskej republiky. Bratislava, Ministerstvo práce sociálnych vecí a rodiny SR, júl 2004

SPROSTREDKOVATEĽSKÝ ORGÁN POD PLATOBNÝM ORGÁNOM (SO/PO)

verejný alebo súkromný orgán vykonávajúci určité úlohy delegované z platobného orgánu. Rozsah a definovanie delegovaných úloh je v kompetencii platobného orgánu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

SPROSTREDKOVATEĽSKÝ ORGÁN POD RIADIACIM ORGÁNOM (SO/RO)

verejný alebo súkromný orgán vykonávajúci určité úlohy delegované z riadiaceho orgánu. Rozsah a definovanie delegovaných úloh je v kompetencii riadiaceho orgánu.

Zdroj: www.strukturalnefondy.sk

ZNEVÝHODNENÝ UCHÁDZAČ O ZAMESTNANIE

Podľa zákona o službách zamestnanosti je znevýhodneným uchádzačom o zamestnanie:

- občan mladší ako 25 rokov veku, ktorý skončil sústavnú prípravu na povolanie v dennej forme štúdia pred menej ako dvomi rokmi a nezískal svoje prvé pravidelne platené zamestnanie,
- občan starší ako 50 rokov veku,
- občan vedený v evidencii uchádzačov o zamestnanie najmenej 12 mesiacov z posledných 16 mesiacov od zaradenia do evidencie uchádzačov o zamestnanie (dlhodobo nezamestnaný občan),
- občan, ktorý nevykonával zárobkovú činnosť ani sa

neprípravoval na povolanie v rámci sústavnej prípravy na povolanie alebo v systéme ďalšieho vzdelávania z dôvodu, že nemohol zosúladiť pracovné povinnosti s plnením rodičovských povinností,

- osamelý občan starajúci sa o dieťa do desiatich rokov veku,
- občan, ktorý stratil schopnosť vykonávať svoje doterajšie zamestnanie zo zdravotných dôvodov a nie je občan so zdravotným postihnutím,
- občan, ktorý sa sťahuje alebo sa sťahoval v rámci územia členských štátov Európskej únie, alebo občan, ktorý má pobyt na území členského štátu Európskej únie na účel výkonu zamestnania, a
- občan so zdravotným postihnutím.

Zdroj: Zákon č. 5/2004 Zb. z. zo 4. decembra 2003 o službách zamestnanosti.

Spracoval: Ivan Rončák



Vidiecka organizácia
pre komunitné aktivity

Kontakt:

Nám. Š. Moyzesa 4,
974 01 Banská Bystrica
tel.: 048/415 16 91,
fax: 048/415 16 93
e-mail: vokaa@voka.sk



**VIDIECKY
PARLAMENT
NA
SLOVENSKU**

Kontakt:

Námestie SNP 7,
974 01 Banská Bystrica
tel.: 048/415 20 22,
mob.: 0905/55 89 29
e-mail: vipa@vipask



„Cieľom tohto čísla je rozšíriť pre všetkých aktivistov na vidieku učebné manuály a poznatky z tohto vzdelávacieho projektu a tak Vás a následne i Vaše komunity pripraviť na nové spoločenské podmienky a pomôcť Vám pri riešení miestnych problémov vlastnými silami, lebo nik iný nepozná tak dobre to, čo Vás páli a čo bráni zlepšeniu života Vašej komunity, ako Vy sami, ktorí v nej žijete a usilujete sa o jej rozkvet.“

Peter Rusnák, predseda Vidieckeho parlamentu

