

KROK 3

PROGRAMOVÝ NÁVRH PROJEKTU

(=definování problémové situace cílové skupiny
a konkretizace jejího řešení)

Návrh projektu stanovuje etapy realizace projektu spolu s odhadem klíčových termínů a rozsahem prací a prostředků spojených s dosažením cíle projektu.

Znak projektu	Činnost
Problémová situace cílové skupiny	Určení cílové skupiny a definování její problémové situace (podobně jako v Kroku 2).
Cíl projektu	Stanovení cíle projektu, který je měřitelný (konkrétní, jasný a přesný) a dosažitelný (dle názoru lidí, kteří se budou zabývat řešením projektu). Formulovat jej v rovině věcného řešení (co a s jakým efektem udělat), v rovině času (za jaký čas, obecně, dosáhnout cíle) a v rovině prostředků (s jakým objemem prostředků, obecně, dosáhnout cíle). Stanovit jej jako dlouhodobý, krátkodobý a operativní.
Metody intervence	Volba adekvátních metod intervence (vhodné z hlediska povahy problému a naší kompetence odborné, časové a materiální), volba postupů vůči tzv. <i>terčům</i> (osoby, které mají moc rozhodnout o vyřešení jednotlivých součástí projektu), <i>spojencům</i> a <i>odpůrcům</i> .
Vnější zdroje pro realizaci cíle	Definování problémové situace v oblasti vnějších zdrojů určením šancí a ohrožení (členové a spojenci vs. odpůrci našeho projektu; procesy, které budou posilovat realizaci projektu a které mu budou překážet; materiální zdroje a skutečnosti, které lze využít ve prospěch projektu a které mu budou spíše škodit).
Vnitřní zdroje pro realizaci cíle	Definování problémové situace organizace/instituce/týmu, v rámci které, nebo prostřednictvím které, realizujeme projekt určením jejich slabých a silných stránek (vnitřní problémy organizace, které je nutné řešit a pozitiva, která lze využít, dát k dispozici pro realizaci projektu).
Strategie a taktika (postup)	Stanovení etap realizace projektu s odhadem klíčových termínů. V rámci toho odhadnout rozsah prací a prostředků spojených s dosažením cíle projektu, určit podmínky (zdroje, čas, spolupráce a pod.), které nutno splnit pro realizaci zvolených metod intervence a postupů. Členit na akce ve vztahu k spojencům, odpůrcům a terčům.

Určení cílové skupiny a definování její problémové situace.

V tématu 2 jsme vymezili problémovou populaci obecně (například obecně mládež v ČR nebo v určitém regionu vstupující do období dospívání a ohrožené konsumací drog). V tématu 3 postoupíme dál a vymezíme konkrétní skupinu (většinou na lokální úrovni), jejíž problémová situace se stane předmětem našeho projektu (např. mládež ve věku 12 - 15 let na sídlišti XY, ohrožená konsumací drog).

Definujeme *status cílové skupiny* jako zájmové skupiny. To znamená, že popíšeme její "symbolickou" a "organizační" moc, její pravděpodobné zájmové "spojence" a "odpůrce", jakož i "terče" její případné akce.

Jedná se o závažný bod, protože na tom, jak určíme cílovou skupinu a jak budeme identifikovat její konkrétní potřeby a zájmy, záleží podoba celého projektu a úspěšnost jeho řešení. Zde nás může čekat nejedno překvapení. Jeho zdrojem může být například rozdíl mezi tím, jak potřeby a zájmy cílové populace vidíme my a jak je vidí její členové; může se také stát, že jsme špatně určili hranice cílové populace a následně cílové skupiny a pod. Jedná se o formulaci toho, jak je problém vnímán (tj. jaká je potřeba jeho řešení) v lokalitě v sociálním prostředí, které je kompetentní resp. má povinnost jej řešit. Jedná se o odpovědi na otázky **"Proč sociální služby, kterými lze problém řešit, nejsou v regionu, resp. v lokalitě zřízeny? Protože nebyla ochota, nebyly peníze, lidé... ? A existuje to všechno už v současnosti?"** Odpovědi na tyto a podobné otázky mohou ukázat, že problém cílové populace nelze řešit bez vyřešení problémové situace, ve které má být problém řešen.

Cíl projektu. V této etapě bude cíl určen v konečné podobě. Cíl má být konkrétní, jasný a přesný (měřitelný) a dosažitelný, jinak není cílem. Cíl by se měl dát vyjádřit podle schématu: *Udělat to a to, a to tak, aby se tím dosáhlo toho a toho*. Cíl není cílem ani v tom případě, když není stanoven pro všechny tři roviny, které jsou důležité pro realizaci úspěšného projektu: pro rovinu věcného řešení (podstatné je specifikovat co a s jakým efektem se v důsledku realizace projektu změní); pro rovinu času (stanoví se obecně, bez bližší specifikace, v jakém čase se dosáhne cíle); pro rovinu prostředků (obecně se vyčíslí objem prostředků - finančních nebo v hodinách, které je nutno použít, aby se cíl naplnil).

Volba metod intervence. Tuto činnost děláme ve dvou krocích. Zvolíme adekvátní metodu, případně kombinaci metod a následně budeme specifikovat akce, prostřednictvím kterých budeme zvolenou metodu a postup implementovat. Metody sociální práce řeší na tuto problematiku zaměřený kurz. Na tomto místě lze pro připomenutí doporučit základní literaturu (Navrátil, P., 2001 a Navrátil, P., Musil, L., 2000).

V rámci této činnosti se setkáváme s typickými problémy, které blíže popisuje Rosenau (2000) na stranách 41 - 42.

Vnější zdroje pro realizaci projektu. Uděláme bilanci šancí a ohrožení. Tato bilance by měla vyústit jednak do formulace problému v oblasti šancí a ohrožení, které stojí před organizací/týmem při realizaci projektu a jednak do formulace řešení. Řešení má být zaměřeno na to, jak využít skutečnosti, které při realizaci projektu považujeme za šance a jak oslabit vliv těch skutečností, které jsme shledali jako ohrožení jeho realizace.

Vnitřní zdroje pro realizaci projektu. Zorientovat se v nich nám pomůže bilance slabých a silných stránek organizace/instituce/týmu, který realizuje projekt. Výsledkem této bilance by měla být formulace problému v oblasti silných a slabých stránek a formulace jeho řešení. Řešení má být zaměřeno na to, jak využijeme silné stránky organizace a jak oslabíme její slabé stránky.

Hlavní myšlenky

- Správná formulace cíle obsahuje tři složky: *specifikaci provedení* (co udělat a s jakým efektem), *specifikaci času* za který bude cíle dosaženo a *specifikaci prostředků*, které budou použity. Tyto tři složky je třeba formulovat tak, aby byly měřitelné (tj. konkrétní, jasné a přesné) a dosažitelné (dle názoru těch, kteří budou projekt řešit).
- Všechny tři složky cíle musí být v rovnováze. Změna v kterékoli z nich znamená změny v obou dalších.
- Když je plán nereálný už na papíře, projekt nebude realizovaný v požadovaném rozsahu a kvalitě, v požadovaném čase a za požadované náklady.
- Je dobré zapojit do zpracování projektu všechny klíčové členy projektového týmu, kteří se budou později podílet na realizaci projektu.
- V této etapě práce musí být mezi zadavatelem projektu, vykonavatelem a manažerem projektu cíl projektu ujasněný do všech podrobností.

Kontrolní otázky

- Projekty mají trojrozměrný cíl. Vysvětlete.
- Co znamená měřitelnost a co dosažitelnost cíle?
- Cíl má být formulován tak, aby každý z jeho tří rozměrů byl měřitelný a dosažitelný. Uveďte příklad.
- Jakým typickým problémům se při tvorbě projektu lze vyvarovat? Jak je řešit, když už s nimi budeme konfrontováni?

Otázky do diskuse

- Lze pomocí parametrů *měřitelnost* a *dosažitelnost* vyjádřit všechny cíle?

Zadání 3

Pro řešení problému, který jste si zvolili, vypracujte návrh projektu.

Věnujte pozornost především rozpracování jednotlivých akcí tak, aby jste zachovali rovnováhu mezi požadovaným provedením prací, časem a prostředky, které máte k dispozici.

Literatura:

- Ako ..., 1996. *Ako organizovať efektívne*. Bratislava: Nadácia pre podporu lokálnej demokracie. ss. 7-11, 29-40 (uvedena v předcházejícím tematu).
- M. D. Rosenau, 2000. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press. ss. 19 - 42 (uvedena v předcházejícím tematu).

Doporučená literatura:

- Navrátil, P., 2001. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.
- Navrátil, P., Musil, L., 2000. Sociální práce s příslušníky menšinových skupin. Pp. 127-163. In: Sociální exkluze a nové třídy. *Sociální studia*, 5. Brno: FSS MU.