

# PRÍRUČKA PRE TRÉNERA

Príručku pre sériu štyroch zväzkov aktualizovaného Finančného manažmentu pre samosprávy napísal Dr. Fred Fisher

## Financial Management for Local Government

UN HABITAT and Local Government and Public Service Reform Initiative

Financial Management Training Series

[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

Earthscan 2007

ISBN: 978-1-84407-402-2

## ÚVOD

Keď sa expertná skupina stretla v roku 2002 na rokovaní v Keni, aby sa venovala plánovaniu tejto série tréningových a manažérskych materiálov, dohodli sme sa, že jeho využitie bude rozšírené aj o Príručku trénera. Hoci budú tréneri primárnymi užívateľmi tejto príručky, sú aj iní, pre ktorých môže byť užitočná. Napríklad sme do nej včlenili niekoľko poznámok pre tých, ktorí sa budú zaujímať o preklad do iných jazykov alebo o adaptáciu s cieľom zvýšiť jej súlad so zákonmi dané štátu a aktuálnymi finančnými postupmi. Finančných manažérov a iných manažérov samospráv tiež vnímame ako potencionálnych užívateľov aj tejto príručky, predovšetkým ak budú chcieť mať vplyv na kvalitu tréningu, ktorým prechádzajú ich zamestnanci. Ak má vaša krajina [asociáciu finančných manažérov](#), [asociáciu prednostov](#), asociáciu volených predstaviteľov<sup>1</sup>, alebo zvažujete nejakú vytvoriť, potom môže byť táto príručka užitočná aj pre vás. Jej potenciál je širší ako len pre trénerov. Práve o to sme sa snažili, napísať ho pre širšiu skupinu užívateľov. Verím, že je dôležité vnímať tréning v oveľa širšom kontexte, nie len ako špecifickú formu vzdelávania s iným dizajnom, vzdelávaciu aktivitu pre skupinu predstaviteľov samospráv.

Začneme vysvetlením toho, čo si pod tým predstavujeme. Potom prejdeme k niektorým význam súvisiacim s adaptáciou a tam, kde je to potrebné aj s prekladom série do iného jazyka. Budeme sa venovať aj niektorým otázkam súvisiacim s plánovaním a udržateľnosťou úspešného programu tréningu finančného manažmentu samospráv. Tieto aspekty tréningu pokrývajú celé množstvo úloh manažmentu

---

<sup>1</sup> Na Slovensku by mohol byť na úrovni miestnej samosprávy variantou [ZMOS](#), kde záujmy miest a obcí reprezentujú starostovia a primátori, čo má svoje plusy i mínusy. Na úrovni regionálnej samosprávy existuje [Združenie samosprávnych krajov SK-8](#), reprezentované ich predsedami. Združenie poslancov alebo zastupiteľstiev nemáme. Vzdelávanie na strane ponuky reprezentuje ZMOS, Únia miest, ostatné profesné asociácie samosprávy a hlavne Asociácia vzdelávania samospráv a v nej združené regionálne vzdelávacie centrá regionálnych ZMOSov. Ponuku stále viac rozširujú aj rôzne neziskové organizácie, súkromné firmy a konečne aj vysoké školy. Stranu dopytu reprezentuje takmer 30 tisíc individuálnych poslancov, z ktorých väčšina sa pravidelne po 4 rokoch volebného cyklu mení. Len v niektorých prípadoch sa hlavne väčšie politické kluby niektorých zastupiteľstiev snažia svojich poslancov k vzdelávaniu cielene viesť a vytvárať im k tomu aj podmienky.

vzdelávania a tréningu od analýzy a vyhodnocovania potrieb, cez tréning trénerov až po hodnotenie dopadu investície vynaloženej na tréning.

V závere sa budeme venovať záujmom trénerov vo vzťahu k využitiu materiálov na zvýšenie ich zručností ako facilitátorov vzdelávania. Pozrieme sa na to ako nadizajnovať úspešnú vzdelávaciu intervenciu a ako ju úspešne realizovať. Jedna vec je nadizajnovať úspešný tréningový či vzdelávací program. Druhou je ho úspešne odučiť. Popri tom ako budeme postupovať cez všetky tieto aspekty vzdelávania a tréningov, uvedieme aj niekoľko návodov súvisiacich s rôznymi vzdelávacími pomôckami ako sú prípadové štúdie, hranie rolí a používanie iných pomôcok. Taktiež budeme hovoriť o umení facilitácie efektívneho tréningu.

## ZOZNAM NA PRÍPRAVU PLÁNU

Predtým ako rozošlete pozvánku na workshop tréningu finančného manažmentu samospráv, je dobré urobiť si prvý plán, aby ste si zabezpečili čo najlepší výsledok z celého vynaloženého úsilia. Ako pomôcku sme zostavili zoznam niekoľkých otázok, ktoré by ste úplne na začiatku mali položiť sebe, ale aj iným. Bez zábran tieto otázky rozšírite na základe vašich skúseností z takéhoto „predplánovacieho“ plánovania.

- Kto bude pre tento tréning vašou primárnou cieľovou skupinou? Finanční manažéri samospráv? Zamestnanci finančných sekcií, oddelení? Vedúci, riaditelia sekcií, oddelení? Volení predstavitelia? Zástupcovia ministerstiev alebo samosprávnych krajov so zodpovednosťou dohľadu? Mix týchto možností?
- Aký je počet potenciálnych účastníkov tréningu, ktorých by ste z daných cieľových skupín mohli osloviť?
- Rozmýšľali ste nad hodnotením vzdelávacích potrieb týchto potenciálnych účastníkov tréningu? Ak áno, viete ako by ste to urobili?
- Aký je celý „trh“ pre tréning, ktorý by zahŕňal celú sériu?
- Existuje nejaký servis zabezpečujúci služby spojené s takýmto typom tréningu?
- Premýšľali ste o možnosti venovať sa v nejakom workshope špeciálne princípom dobrého spravovania a to tak pre volených predstaviteľov ako aj pre členov občianskej spoločnosti vychádzajúc z obsahu tohto zväzku?

Toto sú svojho druhu marketingové otázky, ktoré by ste pred rozoslaním informácie o tréningu mali položiť sebe aj ostatným. Súvisia tiež s otázkami o adekvátnom čase, ktorí sú budúci účastníci ochotní venovať takémuto druhu tréningu. Ponuka tréningu sekej série je asi najvhodnejšia pre manažerov v seniorskej pozícii a ešte aj pre nich môže znamenať určité časové aj finančné obmedzenia. Na ich prekľenie existuje niekoľko možností a pravdepodobne si budú vyžadovať partnerstvo. Napríklad,

- Môžete na zabezpečenie prípravy a realizácie vytvoriť partnerstvo s inou organizáciou alebo jednotlivcami? Existuje profesionálna asociácia finančných manažerov, alebo iná profesná asociácia vrámci územnej samosprávy, ktorá by mohla byť vhodným partnerom?
- Existuje nejaká možnosť financovania ako poisťka nákladov spojených s tréningom? Medzinárodná rozvojová agentúra? Nadácia? Profesionálne asociácie alebo obchodné komory, ktoré kvalita manažmentu samospráv zaujíma?

- Rozmýšľali ste nad vzdelávacími inštitúciami, ktoré môžu mať záujem ponúknuť tento typ tréningu ako časť ich trvalých vzdelávacích programov? Majú tiež motív na to, aby účastníkom ponúkali certifikát alebo inú formu osvedčenia o rozšírení si vzdelania, ktorá môže pomôcť ich kariére ak úspešne ukončia celú sériu?
- Našli ste si čas prejsť celú sériu<sup>1</sup> s cieľom rozhodnúť sa, ktoré vybrané časti môžu korešpondovať so špecifickými potrebami vašich budúcich klientov? Napríklad volených predstaviteľov? Alebo audítorov, kontrolórov? Vedúcich sekcií, či oddelení a rozpočtových či príspevkových organizácií samospráv.

Tieto materiály ponúkajú široký záber možností využiteľných na marketing ako aj na vytváranie partnerstiev. Myslíme si, že by bolo dobré ak by ste strávili nejaký čas premýšľaním o využití týchto možností ešte predtým ako urobíte akékoľvek pevné rozhodnutie o konečnom využití celej série. Zmienili sme sa o už o analýze vzdelávacích, tréningových potrieb (ATP). Sme presvedčení, že je to dôležitá pomôcka pre vás a vašich kolegov pri rozhodovaní sa nielen o tom, čo ponúknuť, ale aj ako pracovať s časom a inými možnými obmedzeniami, s ktorými sa vaši účastníci môžu na tréningu stretnúť. Analýza vzdelávacích a tréningových potrieb môže byť aj dôležitým nástrojom marketingu. Pomáha tým, ktorí tréning potrebujú, lepšie porozumieť svojim vlastným potrebám a môže pomôcť aj vám v zisťovaní spôsobom prekonania prekážok súvisiacich s účasťou potenciálnych klientov na tréningu.

Nasledujúca sada otázok, ktoré si je potrebné položiť sa zaoberá logistikou prípravy ponuky tréningu či inej formy vzdelávania.

- Bude materiál preložený do vášho jazyka? Ak áno, ako to zabezpečíte? A ako za preklad zaplatíte? Tušíme, že s tým máte skúsenosti a poznáte pasce, ktorým sa treba vyhnúť. Tak či tak ešte v ďalšej časti uvedieme pár poznámok ako túto časť plánovania urobiť menej problematickou.
- Budete musieť materiály aj adaptovať tak, aby zodpovedali vašim účtovným či rozpočtovým pravidlám, miestnej legislatíve, štruktúre riadenia, či iným charakteristickým črtám, ktoré môžu vytvárať rezistenciu potenciálnej klientely? Snažili sme sa dosiahnuť, aby boli zväzky dostatočne všeobecné a minimalizovali problémy pri adaptácii až po hranicu toho, aby na druhej strane neboli zase príliš všeobecné a teda nepoužiteľné. Ak materiály nepotrebujete prekladať, možno budete musieť riešiť rôzne prílohy s vlastnými vzormi či komentármi ku každej kapitole, tak aby ich bolo možné ľahko vytlačiť, pripojiť k materiálom a pritom zabezpečiť, aby to bolo aj lacné.
- Budete musieť trénovať trénerov? Ak áno, ako takýto tréning zabezpečíte? Kto takýto tréning zaplatí?

Existuje mnoho ďalších otázok, ktoré si budete musieť položiť predtým ako začnete plánovať využitie týchto materiálov. Nehanbite sa ich položiť sebe, či kolegom. Lepšie teraz ako si neskôr klásť otázku: „Prečo som na to nemyslel už vtedy, keď som začal zvažovať použitie tejto série?“

---

<sup>1</sup> Štyri zväzky a spolu 12 kapitol Finančného manažmentu pre samosprávy

## DESAŤ SPÔSOBOV AKO MÔŽETE PRI POUŽÍVANÍ TOHTO MATERIÁLU POCHYBIŤ

Jeden z členov expertnej skupiny, ktorý pomáhal formovať obsah a formát týchto materiálov navrhol, aby sme včlenili krátku časť o tom, ako sa dá pri využívaní týchto materiálov aj neuspieť. Súvisí to s predchádzajúcou verziou série vzdelávacích materiálov Tréning pre volených predstaviteľov samospráv, taktiež publikovanej UN HABITAT<sup>1</sup>. S malou zmenou pôvodných odporúčaní uvádzame niekoľko myšlienok o tom ako môžete neuspieť.

1. Neunúvajte sa diskutovať o tréningu pred príchodom na prvý workshop série so žiadnym finančným manažérom. Nakoniec, vy ste expert a oni sú *len* klienti.
2. Naplánujte si tréning v zariadení, ktoré vyhovuje *vám a vášmu tímu*. *Neberte* ohľad na účastníkov tréningu. Všetci majú dostatočné prostriedky na cestovanie. Ak nemajú, je to *ich chyba*, keďže rozpočet tvoria oni.
3. To isté platí pri tréningu samotnom. Ak majú Vaši klienti záujem o tréning, *budú sa musieť prispôsobiť rozvrhu*. A nevzrušujte sa ak prídu s tým, že „*pripravujú rozpočet*“.
4. *Nemiňajte svoj vzácny čas tým, že si ešte pred tréningom pôjdete pozrieť zariadenie, kde sa má konať*. Všetci predsa vedia, že *to čo sa počíta je obsah vášho tréningu!*
5. Tréningové materiály UN HABITAT sú tak kompletne spracované, že *nemá zmysel si ich pred tréningom ešte kontrolovať*.
6. Zamerajte sa na prednášky a hostí ako sa len najviac dá a *netrápte sa cvičeniami v malých skupinách a inými participatívnymi technikami*. Zaberajú príliš veľa času a priestoru.
7. Ak si myslíte, že by ste mali použiť nejaké cvičenia, *stačí ak si vyberiete už existujúce cvičenia z kapitol*. Začnite prvým a len používajte jedno za druhým až do vypršania času.
8. *Nerobte si starosti s nejakým upravovaním cvičení z kapitol, alebo prípravou vlastných*. Je predsa jasné, že autori vedeli čo robia a UN HABITAT by ich inak na túto prácu nekontrahovalo.
9. *Vždy sa držte času navrhnutého pre cvičenia autormi*. Dokonca aj keď sú účastníci plne nastavení na učenie sa, zastavte cvičenie vždy, keď vyprší autormi navrhnutý čas cvičenia.
10. *Vôbec sa nezamestnávajte hodnotením či prenosom naučeného do praxe a pokračovaním vo vzdelávaní*. Finanční manažéri sú typ ľudí, ktorí vám zavolajú ak by mali nejaké otázky alebo chceli ďalšie tréningy.

Toto sú známe komentáre. Určite každý z nás pozná aj takých trénerov, ktorí sa nimi spravovali. Všimli ste si minulý čas poslednej vety? Dúfame, že žiadny tréning už nikdy viesť nebudú!

## ADAPTÁCIA A PREKLAD CELEJ SÉRIE

V úvode sme stručne uviedli niektoré z obáv súvisiacich s prekladom a adaptáciou materiálov tejto série. Týmto dvom úlohám prikladáme veľký význam. Zmienime sa teraz aj o tom, čo sme sa naučili pri príprave iných tréningových materiálov pre ich vyžitie v miestnych podmienkach<sup>2</sup>. Vaša úloha preložiť a adaptovať materiály bude závisieť od množstva okolností. Ak bude tréning vedený v angličtine a vy

<sup>1</sup> UNCHS (HABITAT) 1995 Manuály pre samosprávy: Tréning pre volených predstaviteľov, 13 príručiek a Tréning finančného manažmentu pre samosprávy, 15 príručiek

<sup>2</sup> Len na Slovensku sme v rokoch 1996-1999 pripravili nové, prípadne preložili okolo 50 príručiek zameraných na skvalitnenie manažmentu samospráv, z ktorých väčšinu napísal Dr. Fred Fisher

máte skúsených trénerov, ktorí vedia modifikovať tréningové materiály v súlade s potrebami svojich účastníkov, v tom prípade by ste mohli použiť sériu v takej podobe ako je publikovaná. Môžete však tiež cítiť, že tieto nové materiály potrebujú dôkladnejšie reflektovať právne, kultúrne, politické alebo manažérske prístupy k finančnému manažmentu, tak ako sú platné a zaužívané vo vašej krajine. Ak je toto váš prípad, budete možno chcieť pripraviť, pre seba a iných trénerov a užívateľov, vlastné doplnky a samostatné prílohy.

Z iných prístupov k finančnému manažmentu môže ísť napríklad o dohľad alebo verejné obstarávanie, ktoré je u vás iné a je preto potrebné, aby bol tento rozdiel zdôraznený; adaptácia alebo vynechanie niektorých vzdelávacích nástrojov, ktoré niesú pre potenciálnych účastníkov tréningov vo vašich podmienkach adekvátne alebo akceptovateľné; príprava nových tréningových a manažérskych nástrojov, ktoré budú užívateľsky prijateľnejšie a vašou klientelou akceptovateľné. *Chceme vás opäť povzbudiť, aby ste adaptáciu a zmeny robili.*

Ak potrebujete kapitoly preložiť do vášho jazyka, úloha sa stáva komplexnejšou. Skôr ako čokoľvek začnete, overte si v UN HABITAT, či už nejaká iná inštitúcia alebo skupina preklad neurobila, či nerobili oboje – preklad aj adaptáciu. Možno si ten, kto mal už pred vami prehľad o pôvodnom texte, myslel, že je to potrebné alebo sa niečo také očakáva. Adaptácia sa môže zamerať napríklad na prípadové štúdie, cvičenia zamerané na hranie rolí, kritické incidenty ako aj zmeny v príkladoch v texte, aby zodpovedali domácim špecifickým podmienkam.

Uvádzame zopár námetov na zváženie pre prípad, že budete preklad a adaptáciu musieť urobiť.

- Nemajte žiadne obavy zmeny v texte a iných dôležitých stránkach urobiť.

Hoci často existujú pravidlá a opatrenia, ktoré upozorňujú, aby ste nekopírovali, nemenili alebo inak upravovali dokument publikovaný niekým iným, pre tento materiál neplatia. Jedným z dôvodov prečo sú materiály UN HABITAT tak úspešné je, že užívateľom poskytujú slobodu urobiť ich pre ich vlastné podmienky čo najkomfortnejšími.

V jednej krajine, kde jeden z autorov pracoval, si bol úplne istý v tom, že skutočne urobil všetko pre to, aby vysvetlil potrebné a možné zmeny v texte. Keď bol materiál preložený a publikovaný zistil, že sú v ňom len veľmi malé zmeny, ak vôbec nejaké. Nemyslite si, že urobil chybu a túto možnosť nekomunikoval dostatočne. Často sa stáva, že aj po jasných inštrukciách, nekoniec k úpravám a doplnkom ani v takých základných materiáloch ako sú prípadové štúdie, či hranie rolí, nedôjde<sup>1</sup>.

- Ako pomoc pri preklade a adaptácii si zostavte malý tím potenciálnych užívateľov, trénerov, jazykových expertov a iných kľúčových ľudí.

Úloha preložiť a adaptovať tieto materiály by nemala byť ponechaná na jedného človeka, hoci jedna osoba môže byť plne zodpovedná za získavanie všetkých podnetov a námetov pre finálny produkt<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Niekedy sú príklady z iných krajín námetom, výzvou, inšpiráciou. Niekedy slúžia ako všeobecná predloha a „domáce“ prípadové štúdie a cvičenia si skúsení tréneri upravujú príbežne a hlavne v závislosti od skupiny účastníkov a ich momentálnych potrieb.

<sup>2</sup> Náš preklad komentoval a navrhoval úpravy tím expertiek Asociácie komunálnych ekonómov.

Výber členov takéhoto tímu je dôležitý a v niektorých prípadoch môže byť aj problematický. Pre prácu v skupine môžete potrebovať dvoch rešpektovaných finančných manažérov. Takých, ktorí dokážu rozpoznať potreby a podporovať zavádzanie nových konceptov, princípov a stratégií do manažovania financií na miestnej či regionálnej úrovni. Nielen že musia dobre poznať a mať skúsenosti a zručnosti z fungovania princípov a praktík v danej krajine, budú musieť tiež dokázať pilotne testovať ich použitie na vlastnom pracovisku. Ich úlohou bude dosiahnuť, aby boli koncepty a stratégie finančného manažmentu kompatibilné s miestnou legislatívou a praxou alebo, aby reprezentovali lepšie prístupy k aktuálnym praktikám. Pri výbere takýchto expertov je dôležité identifikovať, kto je zmene otvorený a ochotný podporiť nové prístupy.

Zapojte, ak je to možné, jedného alebo dvoch finančných manažérov, ktorí majú vlastné skúsenosti z tréningu využívajúceho princípy a stratégie vzdelávania dospelých. Mali by mať aj záujem o experimentálne vzdelávanie, zvlášť o *učenie sa robením – learning by doing*. Povedzte im ešte predtým ako budú súhlasiť s prácou vo vašom tíme, že budú zodpovední za pomoc pri revidovaní hrania rolí, za kritické incidenty a prípadové situácie z pohľadu vlastných skúseností z praxe finančného manažmentu samospráv, ako aj za vklad ostatných členov adaptačného tímu.

Mať v tíme aj človeka s jazykovými znalosťami, teda nie len prekladateľa, môže byť užitočné. Hlavne pri slovách, s ktorými je problém dokonca aj vo vlastnom jazyku<sup>1</sup>.

- Dohodnite si niektoré základné pravidlá spoločnej tímovej práce ešte predtým ako s prekladom a procesom adaptácie začnete.

Ako bude napríklad, váš tím riešiť nesúhlas a rôzne názory na to, čo prispôbiť a prečo? Jasne si stanovte roly a povinnosti jednotlivých členov tímu. Stanovte si ciele, očakávané výstupy a výsledky, realistický čas na dosiahnutie kľúčových míľnikov – bodov na ceste k cieľom.

- Ak prekladáte materiály do iného jazyka, nájdite si najlepšieho možného prekladateľa a nedovoľte, aby robil vo vzduchoprázdne.

Proces prekladu je príliš dôležitý a náročný na to, aby prebiehal bez podporujúcej spolupráce s malým bilinguálnym tímom trénerov a špecialistov na financie, ktorí sú zodpovední za prečítanie si preloženého a konštruktívnu spätnú väzbu. Máme svoju interaktívnu skúsenosť dvojazyčného tímu a jeho práce na pôvodnej sérii materiálov. Väčšina dialógu o preklade odborných termínov sa diala vo vzdialenosti dvoch kontinentov a niekedy bola aj zábavná. Keďže sme hľadali odborný termín v druhom jazyku a následne sme to komunikovali naspäť v angličtine, dochádzalo aj k tomu, že nakoniec mal aj samotný autor problém poznať vlastný koncept. Nepodceňujte problémy a význam procesu prekladu a adaptácie<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Náš najväčší problém bol a je termín politika v zmysle anglického policy.

<sup>2</sup> Ešte raz vďaka Ing. Eve Balážovej, PhD, prezidentke AKE SR a Ing. Hanke Dienerovej, viceprezidentke AKE SR ako aj ďalším kolegom z AKE a profesorovi Jurajovi Nemcovi, PhD. Vďaka patrí rovnako aj Fredovi Fisherovi, Tomaszovi Sudrovi, Kay Spearman, Dickovi Kobayashimu, Cynthii Seelhammer a Pamele Muse, [Alliance for Innovation](#), ktorí nám s prekladom, terminológiou a adaptáciou jednotlivých častí zvolených pre preklad v rámci projektu, pomáhali. Naše skúsenosti z posledných dvadsiatich rokov hovoria, že je to neustále prebiehajúci proces.

- Zdieľajte svoje bohaté skúsenosti a prácu s ostatnými.  
Preklad týchto vzdelávacích materiálov môže byť veľmi náročný čo do odbornosti, náročný na čas a drahý, preto premýšľajte o tom ako môžete konečný výsledok a s ním spojené skúsenosti zdieľať s ostatnými, ktorí hovoria rovnakým jazykom. Ak existuje nejaký dominantný regionálny jazyk ako napríklad španielčina v Latinskej Amerike, môžete sa snažiť pracovať od začiatku spoločne a tak znižovať celkové investície.

## **APLIKÁCIA NAUČENÉHO**

Adaptácia a, v prípade, že je to potrebné, preklad série finančného manažmentu, je jednou z prvých aktivít, ktorú budete musieť urobiť, keď sa rozhodnete používať tento materiál. Zastavte sa na chvíľu a premyslite si, ako chcete vy a vaši kolegovia túto zodpovednú úlohu riešiť? Poznamenajte si svoje myšlienky o tom, aké úpravy môžu byť potrebné, aby sa táto séria tréningových materiálov stala vo vašej krajine a kultúre akceptovateľná a užitočná; kto z kľúčových ľudí by mal byť do adaptácie a prekladu zapojený; ako najlepšie tento proces uskutočniť.

.....

.....

.....

.....

.....

## **PLÁNOVANIE REALIZÁCIE TRÉNINGU**

Existuje mnoho úloh, súvisiacich s plánovaním úspešného tréningového programu. Napríklad, ako zabezpečíte skutočne všetko na realizáciu tréningu finančného manažmentu samospráv (TFMS)? Kto môže byť, alebo bude vaším sponzorom? Ako budete tréning a nasledujúce aktivity propagovať? Ako vytvoríte trénerské kapacity, ak ešte neexistujú? Ako budete merať dopad tohto tréningu na jednotlivcov, organizácie a na ich rôzne funkcie a výkon? A ako budete merať dopad vášho tréningu na celú komunitu?

Aby sme vám pomohli trochu lepšie sa v tom zorientovať, začneme s technikou, ktorá by vám mala dobre slúžiť v mnohých situáciách. Prevzali sme ju z profesie konzultantov, ale rovnako dobre slúži aj v tréningovom biznise a iných podnikateľských oblastiach. To, čomu sa budeme venovať, sa nazýva: Zmluva či dohoda s klientom. Nejde o zmluvu v zmysle práva ale skôr o psychologický kontrakt, zmluvu či dohodu. Koncept a stratégia má svoju bohatú históriu v pomocných profesiách ako je konzultovanie, tréning a koučing, a to je len niekoľko z nich. Navyše je to skvelý nástroj manažmentu a efektívny nástroj

pre trénerov a finančných manažérov, ktorý môžu používať pri vedení tréningu v ich konkrétnej oblasti. Ako tréner porozmýšľajte ako môžete tento koncept ako časť TFMS využiť.

## BUDOVANIE EFEKTÍVNYCH PRACOVNÝCH VZŤAHOV

Ed Schein napísal dôležitú knihu s názvom Organizačná psychológia<sup>1</sup>. V tej knihe použil koncept „sociálny kontrakt“ a dal mu miesto v rozvoji organizácií. Uvádzame pár jeho vtedajších tvrdení:

*Pojem psychologický kontrakt je založený na tom, že jednotlivec má množstvo očakávaní od organizácie a že organizácia má naopak mnoho očakávaní od daného jednotlivca. Nepokrývajú len to, koľko práce je potrebné vykonať za akú mzdu, ale celý súbor práv, privilégií a povinností medzi zamestnacom a organizáciou.*

Ak zameníte *manažéra tréningov/vzdelávania* za *jednotlivca* a *klienta vzdelávania* či *tréningu* za *organizáciu*, môžete ľahko vidieť ako to funguje. Scheinova definícia je vo vzťahu k témam pri zostavovaní prevádzkového rozpočtu samospráv a ich organizácií.

Konzultačná a vzdelávacia firma Designed Learning (DL)<sup>2</sup> popisala, čo všetko sa deje pri tvorbe psychologického kontraktu medzi dvomi ľuďmi alebo jednotkami, a to najlepšie ako sme doteraz videli. Prvky, ktoré považuje DL za dôležité prvky už úvodného rokovania medzi manažérom tréningu či vzdelávania a klientom sú:

- **Osobné uznanie**  
Ide o prvú výmenu informácií a pocitov medzi manažérom vzdelávania a klientom (reprezentantom organizácie). Cieľom je prvý kontakt a dohodnutie pracovných vzťahov. Napríklad, začnete poďakovaním za príležitosť takto sa vopred prvý raz stretnúť. Ak stretnutie inicioval klient, je to dobrá príležitosť zistiť jeho motiváciu. Ak ste stretnutie iniciovali vy ako manažér vzdelávania môžete stručne povedať prečo ste sa chceli stretnúť a ako ste na tento kontakt prišli.
- **Komunikácia a pochopenie situácie**  
Rozhovor môžete viesť o úlohe finančného manažmentu a výzvach, s ktorými je spojený v súvislosti s jeho úlohou v komunite – obci, meste, regióne. Ak ste stretnutie iniciovali vy porozprávajte trochu o tréningu finančného manažmentu a čo všetko obsahuje. Ak by mal klient problémy sa zapojiť, je toto práve ten správny čas zistiť prečo a podiskutovať s ním o týchto príčinách.
- **Čo klient chce a potrebuje**

<sup>1</sup> Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1965, p.11

<sup>2</sup> Designed Learning na základe našich požiadaviek (LSGAC) ešte v rámci spomínaného trojročného programu zameraného na rozvoj a vzdelávanie slovenských samospráv, ktorý financovalo [USAID](#) a vzdelávaciu časť viedlo [ICMA](#), pripravili v roku 1997 pre 20 našich trénerov trénerov a expertov manažmentu a tréningu samospráv dvojtýždenný certifikovaný Tréning konzultačných zručností (Staff Consulting Skills Workshop).



Potrebujete pochopiť prečo klient chce tréning finančného manažmentu, aké sú ich očakávania, prečo si myslia, že by to mala byť dôležitá investícia pre ich oddelenie či organizáciu. Čo presne chcú? Ak ste túto konverzáciu iniciovali vy, je potrebné pomôcť klientovi vyjadriť, čo môže na zabezpečenie efektivity tréningu ponúknuť. Môžu to byť finančné, logistické ale aj symbolické veci ako poskytnutie plnej podpory tréningu. Diskutujte o klientových obavách súvisiacich s nákladmi, rozvrhom, formátom tréningu a inými otázkami spojenými s plánovaním a implementáciou tréningu.

- **Chcem a ponúkam manažéra tréningu či vzdelávania**  
Jasne povedzte čo budete od klienta potrebovať na to, aby bol tréning úspešný a čo do tréningových vzťahov a väzieb vložíte vy. Môže ísť o počet účastníkov, ktorí podľa vás ovplyvnia kvalitu tréningu, spôsob realizácie tréningu, nevyhnutne požadovaný čas, ktorý účastníci musia mať pre tréning vyčlenený, aký bude obsah a proces tréningu, a ostatné podobné „chcem a ponúkam“, ktoré tiež môžu, ak nebudú už na prvom stretnutí vyjasnené, ovplyvniť úspešnosť vašich pracovných vzťahov.
- **Ukončenie rokovania**  
Ak ste dosiahli dohodu otom, že môžete v príprave tréningu pokračovať, zosumarizujte kľúčové body dohody z tohto rokovania a porozprávajte sa ešte i o nasledujúcich krokoch. Takáto úvodná diskusia k vašej ponuke tréningu finančného manažmentu pravdepodobne hneď na tomto rokovaní neskončí jej konečnou a záväznou verziou, preto je potrebné hovoriť aj o nasledujúcom jednom až dvoch krokoch. Inak ste možno len zbytočne márnili čas vy aj váš potenciálny klient. Naplánujte si ďalšie stretnutie v najbližšej budúcnosti, na ktorom by ste už mohli dospieť k zaväzujúcej dohode. Ak zistíte, že nejde o správneho človeka, s ktorým rokujete alebo o správnu cieľovú skupinu, zistite, kto to v skutočnosti je a opýtajte sa, či by vám tento človek stretnutie mohol pomôcť dohodnúť.

To o čom sme práve hovorili, je proces vytváranie pracovných vzťahov s klientom vašich tréningov. Je to tiež proces, ktorý môžete včleniť do svojho tréningu ako jeho časť, ktorá by mohla pomôcť finančným manažérom pri vytváraní ich pracovných vzťahov s vedúcimi sekcií, oddelení, prednostami a volenými predstaviteľmi pri tvorbe rozpočtu.

## **NIEKOĽKO MYŠLIENOK O HĽADANÍ SPONZOROV A KLIENTOV**

Sponzori vášho úsilia o zabezpečenie tréningu finančného manažmentu samospráv sa delia na dve skupiny: tých čo poskytujú financie alebo iné konkrétne druhy podpory; a tých, ktorí prepožičiavajú svoje meno, prestíž a dokonca aj vplyv, na podporu vzdelávania a tréningov zameraných na samosprávy.

Zoznam vašich konkrétnych podporovateľov by mal obsahovať zvyčajných poskytovateľov grantov, teda bilaterálne a multilaterálne rozvojové inštitúcie, agentúry<sup>1</sup>, nadácie, súkromné

---

<sup>1</sup> V našom prípade to boli predovšetkým [USAID](#), [UN HABITAT](#), [KHE](#), [DFID](#), [CIDA](#), [Svetová banka](#), [OSF/NOS](#), [OSJ](#), [Slovak Aid](#) a iné

organizácie, národné a medzinárodné neziskové organizácie, ktoré majú záujem rozvíjať iniciatívy budovania kapacít samospráv. Ak máte asociáciu samospráv alebo viac takýchto asociácií podporujúcich profesný rozvoj alebo ktoré reprezentujú záujmy samospráv vo vašej krajine, môžu byť taktiež zdrojom rôznej podpory ak veria, že tréning finančného manažmentu môže byť ich poslaním, misiou. To isté platí aj na profesné asociácie<sup>1</sup>. Vláda taktiež môže poskytovať granty na podporu vzdelávania, alebo môže byť nápomocná pri zabezpečovaní kontaktov s tretími partnermi, o ktorých vedia, že by mohli mať záujem o podporu vašej vzdelávacej iniciatívy.

Niektorých z tých istých sponzorov, o ktorých si myslíte, že by vám mohli poskytnúť finančnú alebo inú priamu podporu môžu byť aj tí, čo vám nakoniec poskytnú aj morálnu podporu svojim obdivom vašej snahy zabezpečiť takýto tréning finančného manažmentu alebo poskytnutím prístupu ku kľúčovým zainteresovaným subjektom. Porozmýšľajte nad analýzou zainteresovaných strán<sup>2</sup> ako nástrojom na identifikáciu priamych a nepriamych sponzorov. Môžete urobiť to isté na identifikáciu potenciálnych klientov tréningu. Pod termínom zainteresovaná strana (stakeholder) máme na mysli človeka, skupiny alebo organizáciu, ktorá má záujem pre či proti a mohla by byť nejakým spôsobom ovplyvnená tréningom finančného manažmentu na úrovni samosprávy a dopadmi takéhoto tréningu. Ako môžete vidieť, už aj samotné plánovanie tréningu pre manažment volených predstaviteľov môže byť dvojsečný.

## **DILEMA HĽADANIA SPONZORA**

Skôr ako pôjdeme ďalej, je dôležité povedať pár slov o pasci dlhodobého financovania, ktoré je často spojené s mnohými z tých typov sponzorov, ktoré sme spomínali. Mnohé služby a programy často skončia svoje sladké časy v momente, keď skončí aj finančná podpora sponzora. Vychádzajúc z tohto faktu, si potrebujete vytvoriť stratégiu udržania tréningov po ukončení podpory donorov alebo sponzorov, a to ešte skôr ako ich peniaze vôbec začnete užívať!

Niekoľko odporúčaní. Vytvorte si systém postupne rastúcej zainteresovanosti účastníkov a teda hlavne ich platieb. Tak ako bude rásť porozumenie a popularita vašich tréningov tak môžete poplatky za tréningy postupne zvyšovať tak, aby ste neprišli o účastníkov. Robte všetko pre to, aby ste si už teraz vytvorili čo najväčší rozsah takzvaných rozvojových nákladov alebo lepšie zdrojov na ďalší rozvoj (developmental costs), t.j. materiálu, prekladov, nákladov spojených s tréningom trénerov vrátane každého jedného grantu alebo príspevku. Ak tak neurobíte vtedy keď sa to dá, môže to viesť k rastu cien tréningu neskôr, spôsobeným tlakom toho, že tieto náklady musíte z nejakých zdrojov zabezpečiť. V jednej krajine<sup>3</sup> sú regionálne vzdelávacie centrá podporované samosprávami členskými príspevkami založenými na počte obyvateľov. Zároveň sú ale samosprávy aj v správnej rade RVC, podieľajú sa na tvorbe jeho politiky a majú tiež zľavu na registračnom poplatku ak sa ich členovia prihlásia na tréning.

## **POTENCIÁLNE RÔZNORODÁ KLIENTELA**

<sup>1</sup> Na Slovensku [APÚMS](#), [AKE SR](#), [ZHK SK](#), [ZOVP](#) a iné

<sup>2</sup> [Stakeholder analysis](#) alebo pozri John M. Bryson [What to do when stakeholders matter](#)

<sup>3</sup> Príklad je zo Slovenska

Je jednoduché definovať potenciálnych klientov TFMS úzko tým, že by to mohli byť len finanční manažéri, ktorí by navštevovali krátke workshopy. Ako tréner, manažér vzdelávania, prezident profesnej asociácie samospráv alebo ako volený predstaviteľ, ktorý má záujem na kvalite finančného manažmentu vašej samosprávy. „Myslite netradične“ v súvislosti s tým, ako by mohli a mali byť tieto vzdelávacie materiály využívané. Ponúkame zopár nápadov.

- Zapojte volených predstaviteľov, tvorcov politiky do TFMS tak, že sa zameriate na ich potreby rozumieť veľkému obrazu – všeobecným poznatkom vo vzťahu k ich zodpovednosti voči občanom súvisiacimi s FMS. Ak sa pripravuje nejaké celoštátne stretnutie volených predstaviteľov, zabezpečte si v programe krátke prezentáciu o možných benefitoch podpory TFMS, nielen pre ich finančných manažérov, ale aj ďalších zainteresovaných vrátane ich samých. Koncepčný rámec, na základe ktorého bola táto séria a jej jednotlivé časti spracovaná, je dobrým miestom, kde prezentáciu začať. Pokračujte sumarizáciou ponuky krátkych tréningov, ktoré by ste im mohli ponúknuť. Napríklad: jednoduchý tréning o rôznych prvkoch účinných a účelných procesov finančného manažmentu pre ich samosprávu; pol denný brífing o bežnom rozpočte a jeho financovaní načasovaný na obdobie tesne pred tým ako od svojich finančných manažérov dostanú jeho prvú pracovnú variantu; podobný brífing o kapitálovom programovaní, pre samosprávy, ktoré s ním pracujú alebo riešia otázky obrovských investičných nákladov; podobný brífing o správe majetku a hodnotení finančnej situácie vlastnej samosprávy je tiež jednou z možností poldňového tréningu; a samozrejme špeciálne stretnutie o finančnom plánovaní a tvorbe politiky spolu s participáciou občanov vo finančnom manažmente samospráv sú významné role a zodpovednosti volených predstaviteľov, z tréningu ktorých by mali len úžitok. Ako sme povedali, pri hľadaní maximálneho využitia týchto materiálov pre prospech seba a všetkých tých, ktorí môžu mať z tréningu úžitok, „myslite netradične“<sup>1</sup>.
- Predpokladáme, že v súčasnosti už sériu workshopov pre finančných manažérov samospráv, plánujete. Nezabudnite na ich nadriadených, ktorí si môžu chcieť posilniť svoje možnosti kariérneho rastu v oblasti finančného manažmentu samospráv. Táto séria poskytuje solídny základ pre vznik certifikovaného programu v spolupráci s nejakou vzdelávacou inštitúciou, ako napríklad s miestnou fakultou alebo asociáciou, ktorá zabezpečuje služby finančným inštitúciám alebo finančným manažérom.
- Väčšina krajín má ministerstvá, ktoré majú dohľad a zodpovednosť za FMS. Profesionáli takýchto ministerstiev môžu profitovať z tréningu v oblastiach ako je hodnotenie finančnej situácie, a merateľné ukazovatele.
- Jedna zo spoluautorov tejto série na jednom jednoduchom workshope v Indonézii úspešne skombinoval kľúčových volených a menovaných tvorcov politiky s finančnými manažermi. Ona a jej miestni kolegovia sa zamerali na koncepty, princípy a stratégie niektorých tém, zaujímavých práve pre takýto mix účastníkov v doobedňajšej časti. Poobede viedli workshop zameraný na tie isté témy, ale už ako rozvoj zručností pre odborných a profesionálnych zamestnancov.

---

<sup>1</sup> Out of box

Materiály sú potenciálnou zlatou baňou príležitostí pre kreatívnych a podnikavých trénerov a manažérov vzdelávania.

## **MARKETING TRÉNINGU FINANČNÉHO MANAŽMENTU**

Potenciálne využitie týchto materiálov bude profitovať z vášho kreatívneho marketingu. Keďže každá krajina má svoje vlastné hodnoty a správanie využívané v marketingu, bude na každom z ich tímov, aby sa rozhodli čo bude pre propagáciu tejto novej tréningovej príležitosti najefektívnejšie. Na základe našich skúseností a skúseností tých, kto už viedli úspešné marketingové iniciatívy, ponúkame na zváženie zopár námetov.

- Šírite informácie o tejto sérii FM a o tom ako ich chcete využiť cez čo najväčšie množstvo médií a zdrojov. Zvýšte vedomosti o potrebách takéhoto druhu tréningu, príležitostiach pre účastníkov a benefitoch, ktoré môžu očakávať. Myslite na to, aby ste oslovili taký druh klientov, ktorí už teraz sami majú záujem o zvýšenie kvality finančného manažmentu. Môžu to byť servisné organizácie, obchodné komory a iní, o ktorých vo svojej krajine viete, že podporujú rozvoj samosprávy.
- Kontaktujte kľúčových volených predstaviteľov – tých lídrov, ktorí stanovujú trendy a majú na svojich kolegov vplyv a požiadajte ich, aby vám pomohli mobilizovať pre TFMS podporu. Ak je napríklad v samosprávach vo vašej krajine problémom korupcia, zdôraznite význam tréningu s takýmto zameraním. Spolupracujte s vedúcimi pracovníkmi verejnej správy a občianskymi lídrami, ktorí už svoje zaujatie pre obmedzenie korupcie v samosprávach vyjadrili.
- Ak máte jednu alebo viac asociácií samospráv alebo profesné asociácie, zapojte ich do svojho marketingového úsilia. Ak nemáte asociáciu finančných manažérov, pomôžte ju vytvoriť. Ak existuje, zapojte ich do marketingu. Ak majú vlastné noviny alebo časopis či web stránku, poskytnite editorovi interview a napíšte krátky článok s popisom sérií a tým ako môžu asociácii pomôcť pri napĺňaní jej zámerov a cieľov.
- Dajte sa pozvať na ich výročnú konferenciu alebo spoločné stretnutie členov. Ponúknite sa, že pripravíte prezentáciu s tým, že jednák predstavíte sériu a zistíte záujem o tréning, ktorý by mohol byť pokračovaním. Urobte krátku ukážku tréningu vychádzajúcu z tém a cvičení série.
- Pracujte s trénermi a tréningovými organizáciami, ktoré už majú pracovné vzťahy so samosprávami a inými verejnými a občianskymi organizáciami. Samozrejme môžu byť aj vašimi konkurentami. Ak je tak, skúste zistiť ako by ste s nimi mohli spolupracovať tak, aby ste dosiahli stav výhra výhra pre každého, koho táto problematika zaujíma.
- Pripravte demonštračné a informačné workshopy na regionálnej úrovni vrámci celej krajiny. Účastníci tréningov často očakávajú, že tréning bude sériou nudných prednášok. Táto séria je ale spracovaná a nadizajnovaná tak, aby vám pomohla viesť praktický, na zručnosti zameraný a interaktívny tréning či vzdelávanie. Krátky demonštračný workshop môže pomôcť vyhrať u tých, ktorí majú negatívnu skúsenosť s príliš akademicky orientovanými tréningami. Pomôžte tiež ak môžete ponúknuť tieto úvodné workshopy zadarmo. Berte to ako investíciu, očakávaný náklad uvedenia nového programu.
- Robte pravidelné alebo ciele analýzy a hodnotenia potrieb finančných manažérov a iných potenciálnych účastníkov, zamerané na časti rôznych rolí a zodpovedností voči občanom

a samospráve. Podel'te sa o výsledky s tými, ktorí sa hodnotenia zúčastnili a s inými kľúčovými tvorcami rozhodnutí.

- V momente keď už váš program má dostatočný počet absolventov, urobte analýzu a hodnotenie dopadu, aby ste zistili ako účastníci využili svoje vedomosti a zručnosti pre efektívnejšie zvládanie svojich rolí a zodpovedností. Využite tieto údaje a osobné svedectvá kľúčových účastníkov na propagáciu nových programov. Využite tiež spätnú väzbu od účastníkov na skvalitnenie svojich tréningov.
- Ak váš región ešte nemá organizáciu zameranú na budovanie kapacít samospráv, založte ju! S podporou Iniciatívy pre reformy štátnej správy a samosprávy Inštitútu otvorenej spoločnosti uskutočnila [Nadácia rozvoja samospráv Rumunska](#) úspešný regionálny program budovania kapacít pre rozvoj samospráv krajín strednej a východnej Európy. Pripravili tréning trénerov s využitím podobných nových materiálov a poskytli pokračujúcu podporu trénerom a tréningovým inštitúciám v regióne. Každoročne na spoločných stretnutiach hodnotia progres, vymieňajú si názory a materiály, navrhujú nové iniciatívy budúcej podpory založenej na spoločných potrebách.

Zvýšte teda povedomie o možných výhodách z účasti na tréningu FMS každým možným spôsobom. Ak vaši potenciálni klienti a účastníci nevedia čo presne je dostupné, ťažko budú motivovaní a schopní využiť túto ponúkanú výhodu pre svoj kariérny rast. Využívajte rokovania asociácie a akékoľvek podobné stretnutia. Pripravte sériu poldňových až jednodňových demo workshopov všade tam, kde je skupina potenciálnych klientov. Spojte sily s kľúčovými expertami, ktorým leží dobré spravovanie vo vašej krajine skutočne na srdci a pripravte stratégiu, ktorej nosnou časťou je finančný manažment. Pripravte program na rozvoj kapacít a trénujte trénerov. Požiadajte ich, aby pomohli pri marketingu. Robte všetko preto, aby ste využili konkrétne vlastné záujmy všetkých zainteresovaných. Robte pravidelne hodnotenia dopadu s vašimi účastníkmi vždy po nejakom čase po ich návrate na pracovisko. Výsledky vždy využívajte na skvalitnenie vlastného programu a propagovanie toho budúceho.

A teraz je čas prejsť k ďalšiemu kľúčovému prvku prípravy tréningu, ktorou je tréning trénerov.

## PRÍPRAVA TRÉNEROV

Potenciál pre vytvorenie skupiny trénerov tejto série finančného manažmentu je užší ako ten, s ktorým by ste pracovali pri príprave tréningov pre volených predstaviteľov alebo tréningov mäkkých zručností ako napríklad interpersonálnych zručností. Vychádzajúc z tohto obmedzenia, bude dôležité posilniť váš vzťah s finančnými manažérmi samospráv a inými expertami v danej oblasti, ktorí majú vedomosti a zručnosti, zároveň podporené vašim expertným odhadom, prípadne aj vstupným pohovorom, že oni sú tí, ktorí by mohli byť dobrí tréneri. Ak máte asociáciu finančných manažérov v krajine alebo regióne, to by malo byť prvé referenčné miesto, kde začať prieskum potrieb ľudských zdrojov. Našou preferenciou je tréning trénerov (TT) robený v danej krajine, aj keď to znamená užší trh. Má to jednoduchý dôvod. Tréning trénerov je jednou z najlepších ciest úvodného testovania adaptovaných a preložených materiálov série. Je to tiež efektívny spôsob pre identifikáciu tých trénerov, s ktorými budete chcieť pracovať pri uvádzaní TFMS. Je potrebné si uvedomiť, že nie každý kto ukončí tréning trénerov sa

skutočne aj trénerom stane. Tak či tak ale môžu byť dôležitými podporovateľmi vášho programu. Ak súhlasíte s našimi východiskami, tu je pár myšlienok na dotvorenie tréningu trénerov.

- Je dôležité mať malý tím kompetentných trénerov s vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami trénovať nových trénerov. Na základe našich skúseností z TT odporúčame, že stačí dvojica trénerov na zabezpečenie efektívneho TT pre túto sériu. Koľko ale potrebujete celkovo do vášho tímu trénerov trénerov sa nedá len tak ľahko povedať, pravidlá neexistujú. Nech ide o akýkoľvek počet, potrebujú hlboké znalosti z finančného manažmentu samospráv a vedomosti obsiahnutých v sérii, ako aj dôveru vo vlastné schopnosti a zručnosti viesť takýto tréning formou zážitkového učenia. „Zážitkové“ znamená interaktívne, rozširujúce vedomosti, učenie zážitkami založenými na zručnostiach niečo skutočne v praxi vedieť urobiť s ohľadom na potreby, osobné vlastnosti a skúsenosti účastníkov. Je potrebné, aby boli tréneri ochotní prekonávať aj príležitostné zlyhania.
- V snahe o zabezpečenie úspešného tréningu sú kvalita a počet účastníkov TT tiež oblasti na dôsledné zvažovanie. Skôr ako začneme hovoriť o kvalite vašich budúcich účastníkov, zastavme sa pri počte. Môže sa pohybovať od osem do šestnásť. Mnohé z TT workshopov, o ktorých viem boli riešené ako menšie skupiny po štyroch, ktoré potom boli zodpovedné za dizajn a realizáciu tréningových modulov pre skupiny finančných manažérov v druhom týždni TT. Vzhľadom na už menované požiadavky na budúcich trénerov, vám väčší počet účastníkov môže robiť problémy. Uvádzame zopár poznámok o tom, čo sme sa doteraz sami za posledné roky o výbere účastníkov tréningu trénerov naučili.
  - Pomáha ak už účastníci TT (budúci tréneri) pochádzajú z organizácií, o ktorých už viete, že budú mať po úspešnom ukončení TT záujem zúčastniť sa série tréningov FMS.
  - Ak účastníci vytvoria tím, ktorí dokáže spolupracovať aj po ukončení TT, posilňuje zo príležitosti na úspech pri uvádzaní a budúcej udržateľnosti TFMS.
  - Zdá sa, že požadovanie nejakých skúseností s tréningom, nie je pre úspešné absolvovanie TT podstatné, hoci v úvodnej fáze prípravy trénerov pomáha aj mentorský vzťah (skúsený-menej skúsený).
  - Ak sa vám podarí prijať ľudí, ktorí majú vedomosti a skúsenosti z FMS a zároveň skúsenosti z tréningu, musíte dávať pozor či sú zároveň dostatočne otvorení a ochotní používať aj nové spôsoby a techniky učenia. Tréningové materiály a prístupy môžu byť dosť odlišné od tých, ktoré poznali a používali v minulosti.
- Tréningové nástroje sú vo všetkých zväzkoch dizajnované tak, že ich je možné modifikovať podľa uváženia trénera. Podporujeme trénerov v tom, aby sa s nimi pohrali, zlepšovali ich, a v niektorých prípadoch si vzali len hlavnú myšlienku dizajnu a vytvorili svoju vlastnú vzdelávaciu skúsenosť, aby podporovali svojich účastníkov dopĺňať vlastné myšlienky, nápady podľa potrieb ich vlastných klientov.
- Existuje mnoho spôsobov ako nadizajnovávať workshop TT, my sme pre taký, ktorý trvá dva týždne. Počas úvodného týždňa pracujú účastníci na príprave jednodňového alebo aj dlhšieho tréningu v tímoch, vychádzajúc z materiálov tejto série. Druhý týždeň účastníci v tímoch po

dvoch až štyroch vedú tréning, jednodňový alebo aj dlhší, pre skupinu finančných manažérov s koučovacou podporou svojich trénerov TT. Inými slovami účastníci vedú tréning pre reálnych účastníkov. Máme veľmi dobré skúsenosti a informácie o úspešnosti takto nadizajnovaných TT z viacerých krajín, a preto ho s plnou zodpovednosťou odporúčame.

Ako sme už povedali, neočakávajte, že sa každý absolvent stane kompetentný a úspešný tréner na základe dvojtyždenného TT. Ani by ste nemali byť prekvapení kvalitou tréningov vedených vašimi práve vytrénovanými trénermi s tak krátkou skúsenosťou z TT, hneď ako sa z tréningu vrátia domov. Počas uplynulých rokov sme zistili, že je najlepšie mať vlastných trénerov – z danej krajiny, alebo kultúry, a ani nemusia byť až tak dobrí ako niekto zo zahraničia s dlhodobou praxou. Vaši tréneri, absolventi vášho TT budú mať iné výhody. Budú pracovať s užívateľsky zameranými materiálmi, v prostredí a so znalosťami, ktoré im nerobia problém.

## HODNOTENIE DOPADU

Hoci v tejto krátkej Príručke trénera nieje možné venovať sa všetkým detailom plánovania implementácie programu TFMS, chceme sa zmieniť o jednom detaile plánovania, ktorý je podľa nášho názoru významný. Ide o dôležitosť hodnotenia dopadu tréningu na vedomosti a správanie sa jednotlivca ale aj na organizáciu, v ktorej je účastník zodpovedný za FM. Napríklad, aký bude dopad tréningu na zlepšenie procesu rozpočtovania, zavedenie investičného programovania, využívanie merateľných ukazovateľov, systém riadenia aktív, lepší proces obstarávania a podobne?

Význam zberu dát o dopade tréningu na výkon organizácie a komunity, ako je napríklad [prax participatívneho rozpočtovania](#), je pre vašu schopnosť zabezpečiť udržateľnosť vášho TFMS veľmi dôležitý. Určenie ako budete merať dopad, musíte mať už pred tréningom definované a vzdelávacie-tréningové potreby jasné. Ak sa chcete dozvedieť viac o hodnotení dopadu, kontaktujte UN HABITAT a zabezpečte si kópiu Manual for Evaluating Training's Impact on Human Settlements<sup>1</sup>. Kópiu v slovenčine môžete získať cez [Centrum rozvoja samospráv](#).

## DIZAJN A REALIZÁCIA TRÉNINGU

Dizajn a realizácia tréningu je o množstve plánovacích úloh a sú iné ako tie, o ktorých sme práve hovorili. V nasledujúcej časti nájdete celkový zoznam faktorov dizajnu a realizácie, ktoré je treba mať na pamäti; podľa na niektoré logistické faktory, ktoré musíte zvažovať ako sú čas, miesto, vybavenie; význam adaptácie a kreativity pri používaní týchto materiálov; umenie písania učebných cieľov; a ako dizajnováť vzdelávanie, tréning tak, aby sa naň účastníci radi vracali.

Je mnoho faktorov, ktoré treba sledovať pri dizajnovaní a realizácii účinnej, účelnej a vtahujúcej vzdelávacej aktivity. Nasledujúci zoznam sa sústreďuje na tie najdôležitejšie. Každý sa budeme venovať aspoň niekoľkými vetami. **Efektívnosť – účinnosť** (effectiveness) je v tomto prípade o poskytovaní tréningovej skúsenosti pre vašich klientov, ktorá splní jeho okamžité a krátkodobé vzdelávacie potreby.

---

<sup>1</sup> Do slovenčiny sme manuál preložili pod názvom Hodnotenie dopadu tréningu vrámci spomínaného projektu ICMA v roku 1998



**Účelnosť** (efficiency) je o tom ako správne realizujete tréning ako taký. **Zapojenie – vtiahnutie** (engaging) je proces zapojenia účastníkov zdieľaním myšlienok, životných skúseností a vízií budúcnosti.

- Účinný, účelný a zapájajúci, vtahujúci tréning je poháňaný jeho jasne stanovenými cieľmi. Vaša schopnosť napísať jasný a stručný cieľ, popisujúci čo chcete tréningom dosiahnuť, je najdôležitejšou úlohou dizajnu.
- Kvalita vzdelávania či tréningu bude do veľkej miery určená časom a energiou, ktorú investujete do adaptácie tak, aby boli v súlade so situáciou popísanou v potrebách účastníkov a organizácie.
- Celková vzdelávacia aktivita je prelínaním sa vedomostí, myšlienok, vhladu a príležitostí účastníkov spracovať a aplikovať tento mix založený na ich individuálnej a kolektívnej skúsenosti a potrebách.

Aj najlepší dizajn vzdelávania môže byť zničený vonkajšími faktormi. Žiaľ, mnohé z takýchto externalít sú mimo našej kontroly, ale mali by byť riadené. Keďže sa často stáva, že skôr určite ako vôbec, začnete pracovať na dizajne tréningu, musíte sa vysporiadať práve s týmito faktormi. Začneme s nimi.

## MANAŽOVANIE EXTERNÝCH FAKTOROV

Je nemožné dizajnovať a realizovať efektívny tréningový program bez toho, aby ste vzali do úvahy množstvo externých faktorov, ktoré často určujú aký budete úspešný, keď tréning začnete. Hoci mnohé z nich môžete poznať, nezaškodí si ich zopakovať.

## OČAKÁVANIA

Znížte rozdiel medzi vašimi očakávaniami a očakávaniami vašich účastníkov na čo najmenšiu možnú mieru. Workshop môže byť efektívny ak účastníci vopred vedia, čo sa budú učiť a aký bude proces učenia sa. Môže to byť veľmi dôležité hlavne vtedy ak vaši účastníci mali zatiaľ skúsenosť len s typom vzdelávania založeným na prednáškach. Stojí za zváženie pripraviť si tréningový kalendár, ktorý dáte klientovi – organizácii, ktorá účastníkov vyslala – profesným asociáciám, aby vedeli kedy sa bude konať workshop a na akú tému, jeho dĺžku a miesto konania.

Odporúčame vzájomnú dohodu a formálny kontrakt s potenciálnym klientom. Môže ísť o skupinu samospráv, regionálne združenie miest a obcí, či vzdelávacia inštitúcia, chce rozšíriť svoje služby samosprávam. Individuálny tréningový kontrakt trénerom a organizácii/klientovi zabezpečí presné informácie o obsahu a časovom rozvrhu tréningu. Informácie o obsahu a prístupoch sú tak zároveň špecifikované vopred.

## DĹŽKA A NAČASOVANIE

Počet workshopov ich dĺžka a časová následnosť závisí na tom, koľko workshopov vlastne plánujete. Ak chcete napláňovať samostatný tréning (napríklad jeden alebo dvojtýždňový) s účastníkmi z viacerých organizácií, vaša kontrola nad obsahom i načasovaním bude pomerne veľká. Séria dvoj a trojdňových workshopov, ktorá by pokrývala celú sériu materiálov, teda všetky štyri zväzky, už znamená pre dizajn

a časový plán iný problém. Materiály obsahujú cvičenia, z ktorých si môžete voľne vyberať vo všetkých témach série, dáva vám to aj veľkú slobodu pri dizajnovaní tréningu či inej vzdelávacej aktivity. Zvlášť si dávajte pozor na to, aby ste mali pre účastníkov dostatok času na plné spracovanie informácií z jednotlivých cvičení, ale aj workshopov ešte pred tým ako sa posuniete k ďalšiemu. Vytvárajte priestor na reflexie do celého dizajnu, aby mohli tak jednotlivci ako aj malé skupiny neformálne „dohľadávať“ hĺbku problému a témy, ktorej ste sa práve venovali.

### **MIESTO A ZARIADENIE, V KTOROM SA TRÉNING KONÁ**

Pri tréningu je potrebné vytvoriť aj prostredie podporujúce učenie, ktoré uchádzačov odtrhne od každodenného šialenstva a naopak ich bude podporovať myslieť a konať iným spôsobom. Najhoršie zo zariadení, v ktorých sa konajú tréningy sú tie, ktoré sú priamo v organizácii alebo príliš blízko neho. Najlepšie sú naopak tie, ktoré sú v odľahlom a vidieckom, či horskom prostredí. Takéto prostredie podporuje väčšiu ochotu byť otvorení a aj znášať riziká v interakcii s ostatnými účastníkmi.

Zariadenia ako hotely, chaty, konferenčné centrá, ich fyzický vzhľad, usporiadanie a vybavenie je tiež dôležité. Hľadajte také, ktoré ponúkajú súkromie, posuvný nábytok, poskytujú dostatočný priestor pre niekoľko menších skupín, ktoré môžu pracovať simultánne. Veľké otvorené budovy alebo miestnosti s fixným sedím ako v amfiteátri zvyčajne nie sú dostatočne flexibilné a chýba im súkromie pre efektívnu spoluprácu tímov. Potrebujete mať zabezpečené aj nerušené prostredie, bez telefónov alebo iných zvukov.

### **VYBAVENIE A POMÔCKY**

Uistite sa, že máte materiály a vybavenie, ktoré môžete ľahko prenášať, alebo je ľahko dostupné v samotnom zariadení. Základné prvky tvoria flipcharty, stojany, množstvo poznámkových blokov a fixiek, spätný projektor či iné audiovizuálne zariadenia zodpovedajúce vašim potrebám a očakávaniu. Ak chcete používať prezentácie v Power Pointe, skontrolujte či je všetko v poriadku, kompatibilné a funkčné a pre prípad zlyhania techniky si prichystajte aj náhradný plán. Naša skúsenosť je, že ak sa niečo môže pokaziť, tak sa to aj stane, a vždy na poslednú chvíľu. Už vopred si pripravte materiály na rozdávanie (handouty) vrátane dotazníkov, zoznamov a pracovných hárkov, zabezpečte si prístup ku kopírovaciemu stroju alebo takýmto službám, ak ich zabezpečuje zariadenie.

### **POČET ÚČASTNÍKOV**

Už sme hovorili o našej predstave optimálne veľkej skupiny účastníkov. Nechceme byť dogmatickí, ale myslíme si, že počet stojí za zváženie. Skupiny od 16 do 24 sú práve akurát pre jedného až dvoch trénerov, ktorí workshop vedú. Tieto počty sú aj ľahko deliteľné, môžete zostavovať skupiny po štyroch, šiestich alebo ôsmich. Ak budete chcieť alebo musieť pracovať so skupinou, ktorá má viac ako dvaťsaťštyri účastníkov, hoci aj tento počet je možný, učenie je menej intímne, viac neosobné a znižuje čas pre všetkých účastníkov na ich osobné zapojenie sa, interakciu, vklad. Žiaľ, rozhodnutie je často obmedzené zdrojmi.

Zaoberali sme sa len niektorými z dôležitých externých faktorov, ktoré môžu vplývať na kvalitu učebnej skúsenosti, ktorú sa chystáte nadizajnovať a následne realizovať v prospech iných. Je ich v skutočnosti oveľa viac, nechcem vás však obráť o príležitosť objavovať si ich v celom vzdelávacom procese TFMS sami.

## MUSÍTE VEDIEŤ ČO CHCETE DOSIAHNUŤ A DAŤ TO JASNE NAJAVO

Ako sme už povedali, účinný, účelný a zapájajúci tréning je poháňaný jeho cieľmi. Vaša schopnosť písomne vyjadriť ciele tak, aby jasne a stručne popisovali to, čo plánujete dosiahnuť v procese učenia, je najdôležitejšou úlohou fázy dizajnu, ktorú musíte zvládnuť. Uvádzame niekoľko myšlienok ako to spraviť a možno zopár aj nekonvenčných.

Mapa, ktorou vás chceme nasmerovať k úspešnej učebnej skúsenosti sa volá jasný celkový zámer a ciele. Ak ich skutočne dokážete naformulovať jasne, nemerateľným spôsobom ste zvýšili svoje šance na úspech. Formulácia učebného zámeru a cieľov môže byť hlúpa a smrtiaca úloha. Nepoznáme trénera, ktorý by to mal rád. Ale, musí sa to urobiť. Staré porekadlo, ktoré hovorí, „ Ak nevieš kam ideš, pravdepodobne ani nebudeš vedieť, že si už tam“, sa dá aplikovať aj na dizajnovanie procesu učenia. Nieje to atraktívna alternatíva ani pre vás ani pre účastníkov vášho workshopu.

Na popisovanie vašej mapy vzdelávania používame dva termíny, zámer a cieľ. Zámer je dosiahnutie celkových očakávaní, ktoré chcete splniť s účastníkmi, ako výsledok učebnej skúsenosti. Je to nadradený cieľ, ktorý chcete dosiahnuť, popisuje veľký obraz pripravovaného vzdelávacieho procesu. Ciele, sú zámyery nižšieho stupňa, to, čo chcete dosiahnuť špecifickou skúsenosťou počas tréningu<sup>1</sup>.

Mnohé príručky pre trénerov odporúčajú písať ciele nasledovným spôsobom: *Na konci tréningu, budú účastníci schopní demonštrovať ich schopnosť napísať tvrdenie, stanovisko politiky, alebo nejakú inú konkrétnu úlohu.* Naznačuje sa tým, že v priebehu danej učebnej skúsenosti si aj nejakým spôsobom otestujeme, či to skutočne dokážu. Zdá sa, že je to príliš akademické. Odkrývame tým aj naše predsudky o ťažkej úlohe, ktorá je nevyhnutnou súčasťou dizajnu tréningu. Vy sami si buďte istí, a cíťte sa pri písaní učebných cieľov slobodne. Dôležité je, aby ste mali pocit, že ciele toho, čo chcete na workshope dosiahnuť, sú jasné.

Často píšeme učebné ciele na základe toho, čo je možné skutočne dosiahnuť cez zážitkové učenie. Zahŕňa:

1. väčšie množstvo vedomostí a zručností;
2. nové a zlepšené zručnosti, či už odborné alebo vzťahové;
3. nové alebo pozmenené postoje a hodnoty
4. schopnosť konať kreatívne

Prvé dva sú štandardné učebné ciele spojené s tréningom založeným na vedomostiach a zručnostiach. Druhé dva možno obhájiť ťažšie. Pozrime sa na druhý o postojoch a hodnotách. Nieкто môže namietat,

<sup>1</sup> Nás to kedysi, v priebehu tréningu trénerov organizovaného KHF, ktorý sa mimochodom práve blíži k svojmu dvadsiatemu výročiu (1994-1998), naučil náš skvelý tréner George Whyte: goal – celkový zámer trénera odsúhlasený s klientom; objectives – ciele pre účastníkov; to, čo budú po ukončení tréningu, vzdelávania vedieť, byť schopní urobiť...

že osobné postoje tréningom meniť nedokážete. Nesúhlasíme. Vezmite si, napríklad, niekoho, kto je pevne presvedčený, že občania by do procesu rozpočtovania samosprávy zapojení byť nemali. Momentálne je to postoj, ale môže to byť aj hodnota, ktorej ten človek verí. Cez učebnú skúsenosť – zážitkové učenie, začne tento človek rozumieť významu participácie občanov. Počas workshopu tento človek ale demonštruje nový postoj a hodnoty podporujúce smerovanie k zapojeniu občanov do rozpočtových rozhodnutí.

Niet pochýb, že pomáhanie iným meniť ich postoje a hodnoty je učebný cieľ, ktorý je veľmi náročné dosiahnuť. Často je to ale práve to ostrie noža, miesto, ktoré vedie k zmenám v komunite. Nevyhýbajte sa týmto emocionálnejšie nabitým učebným skúsenostiam.

Čo sa týka štvrtého cieľa - schopnosti konať kreatívne, je to viac prekvapujúce ako náročné. Čo sa stane ak požiadate účastníkov, aby napísali akčný plán ako časť vašich učebných cieľov alebo výstupov? Podľa nás to len ťažko spadá do prvých troch kategórií, preto sme vymysli túto štvrtú.

Hlavným výstupom vzdelávania je vždy nejaká zmena v správaní. Ak predstavitelia samospráv a ostatní nemenia svoje správanie ako výsledok učenia sa o nových konceptoch, stratégiách, ak nevedia ako a ktoré si vyžadujú nové alebo vylepšené zručnosti, alebo u nich nedochádza k zmene nejakých postojov a hodnôt pri zážitkovom učení, potom je investícia do tréningu vyhodnotenou investíciou.

Iným dôležitým rozdielom, ktorý je potrebné mať pri dizajnovaní vzdelávacieho programu na mysli, je rozdiel medzi výstupom a výsledkom. Napríklad, keď účastníci na workshope demonštrujú, že vedia ako sa tvorí finančná stratégia zaisťujúca poskytovanie základných služieb samosprávy aj pre tie časti obce, mesta, regiónu, kde žijú rodiny s nízkymi príjmami, to je výstup<sup>1</sup>. To, ako sa tvorí takáto stratégia poskytovania služieb, sa naučili na workshope. Keď prídu domov – späť do vlastnej organizácie a sú lídrami v zavádzaní vlastnej stratégie založenej na vedomostiach a zručnostiach získaných na workshope, to je výsledok<sup>2</sup>.

## **ZAPOJENIE SA DO ADAPTÁCIE A KREATIVITY**

Musíte využiť výhodu z tejto príležitosti participovať na preklade a prispôbení týchto materiálov na vašu aktuálnu situáciu v samospráve. Urobte maximum pre to, aby boli čo najrelevantnejšie, časom a trvaním adekvátne a čo najviac orientované na vašich klientov. Niekoľko odporúčaní:

1. Ak sa rozhodnete vo vašom programe použiť prípadové štúdie, hranie rolí, simulácie alebo akýkoľvek iný nástroj z ktorejkoľvek časti týchto materiálov, adaptujte si ich tak, aby zodpovedali vzdelávacím potrebám vašich účastníkov. Zmeňte mená, miesto, okolnosti a čokoľvek, čo len naznačuje, že „Toto u nás neplatí.“
2. Porozprávajte sa s niektorými finančnými manažérmi alebo inými expertami z praxe ešte pred tým, ako si sadnete k finalizácii dizajnu svojho workshopu. Opýtajte sa ich, či majú nejakú zaujímavú skúsenosť, ktorá by mohla zodpovedať téme, ktorú chcete zaradiť. Ak áno, skontrolujte, či ju do svojho tréningového dizajnu skutočne zaradiť môžete.

---

<sup>1</sup> output

<sup>2</sup> outcome

3. Kedykoľvek je to možné, využívajte skúsenosti svojich účastníkov z ich práce a plnenia si povinností vo finančnom manažmete samospráv v oblastiach, ktoré máte navrhnuté pre svoj workshop. Využite ich skúsenosti pri tvorbe nových cvičení alebo modifikujte tie, ktoré sú uvedené v týchto materiáloch. Napríklad, už na konkrétnom mieste môžete zaradiť hranie rolí založené na niečom, čo zaujíma a trápi mnohých. Alebo môžete požiadať niektorého z účastníkov, aby opísal nejakú konkrétnu problémovú situáciu z vlastnej skúsenosti a následne rozdeľte účastníkov do malých skupín a požiadať ich o návrhy ich riešení.
4. Pozrite si ešte raz Časť Jedna v každom zväzku – Koncepty, princípy a stratégie, ako návod na písanie vlastných cvičení. Napríklad, mnohé z cvičení *Aplikácie naučeného* sú použiteľné aj na workshope.
5. Nehanbite sa a odkloňte sa od vášho vlastného dizajnu workshopu vždy, keď uvidíte príležitosť niečo dôležité, čo sa práve vynorilo z diskusie, ako aj energiu vytvorenú účastníkmi, využiť pre naučenie sa niečoho dôležitého.

## DIZAJNOVANIE TRÉNINGU

Ak ste už schopní jasne sa rozhodnúť čo chcete svojim tréningom, workshopom, seminárom dosiahnuť, prešli ste prvú a najdôležitejšiu tréningovú prekážku. Samozrejme predpokladáme, že ste k tomu dospeli konzultáciami s klientom a poznaním ich tréningových, vzdelávacích potrieb. Máte ich transformované do zámerov a cieľov v písomnej podobe a sú stručné, zrozumiteľné a realistické. Ak je to tak, nasledujúci krok je zabezpečiť ako ich splniť vrámci času, ktorý na to máte vyčlenený. To už je časť skladačky, ktorá sa volá dizajn tréningu.

Ako sme povedali v úvode, komentáre smerujú k podpore diskusie o dizajne tréningu a realizácii účinného, účelného a zapájajúceho tréningu, ktoré majú tri vzájomne prepojené aktivity: 1) prílev nových vedomostí, myšlienok a vhladu; 2) príležitosť pre účastníkov spracovať ich na základe svojich vlastných skúseností a skúseností kolektívu; 3) aplikácia naučeného do vlastnej individuálnej práce, práce svojho pracovného tímu, vychádzajúc z potrieb organizácie a celkových možností. Finalizácia dizajnu tréningu by, kedykoľvek je to možné, mala obsahovať mix výstupov, spracovania naučeného<sup>1</sup> a jeho uplatnenia v praxi.

Prvé dva zo vzájomne sa podmieňujúcich komponentov sú všeobecne platné pre väčšinu dizajnov zážitkových tréningov. Poskytujeme nové myšlienky, informácie, koncepty a stratégie ako vstup a dizajnujeme nejakú interaktívnu skúsenosť, na základe ktorej sú účastníci schopní dosiahnuť určitý nový výstup a následne výsledok. Tretí komponent, aplikácia, je menej často používaná zväčša preto, že je náročnejšia na dizajn alebo sa to len tak zdá. Aplikácia je jasná v momente, keď účastníci vyplnia Akčný plán, načrtnú nový formát vykazovania príjmov už na workshope finančného manažmentu, alebo vytvoria zoznam zainteresovaných, ktorí môžu byť dôležití pri zvažovaní projektu komunitného rozvoja. Najdôležitejšou vecou, na ktorú netreba zabudnúť v súvislosti s týmito tromi vzájomne prepojenými komponentami je ich úplná flexibilita. Môžete začať s ktorýmkoľvek z nich a posunúť sa k ďalším dvom

---

<sup>1</sup> Processing v zmysle nielen viem, ale aj viem, kde všade sa naučené a zažité dá aplikovať, ale to aj aplikovať dokážem a navyše viem byť aj kreatívny, nájst netradičné využitia a skutočne všetko doviesť až do konca, úspešného, v prvom rade pre občanov.

v akomkoľvek poradí. Keď je obvyklé učiť formou prednášok, napríklad, a po nich robiť nejaké cvičenia, v ktorých „zprocesujete“ obsah prednášky, potom bude nezvyčajné ak začnete cvičením a až potom vsuniete prednášku. Teraz, keď viete, že môžete začať odkiaľkoľvek, máte v zážitkovom učení voľnú ruku. Skôr ako sa posunieme k realizácii tréningu, chceme sa s vami podeliť o vzor workshopu, ktorý na základe vedomostí získaných z absolvovaného tréningu trénerov, používa pri dizajnovaní jej vzdelávacích aktivít Eva Balážová, krstná mama týchto materiálov TFMS.

1. Zámery a ciele workshopu
2. Časový plán a program, s detailami toho, čo môžu účastníci očakávať od jednotlivých častí
3. Čo som sa naučil na základe získanej skúsenosti, plánovanie návratu na pracovisko a hodnotenie workshopu

V rámci tohto všeobecného rámca dizajnuje Eva nasledujúci program:

1. Privítanie a zoznámenie sa, tréneri organizátori a účastníci;
2. Učebné zámery a ciele: čo chce ona a jej kolegovia dosiahnuť;
3. Informácia o programe a logistike;
4. Lámanie ľadov<sup>1</sup> alebo energizér<sup>2</sup>;
5. Prvý učebný blok obsahuje kognitívny vstup z kapitoly, o ktorú sa práve jedná, t.j. prednášku, riadenú diskusiu, interaktívnu prezentáciu s využitím vizualizačných pomôcok;
6. Druhý učebný blok obsahuje využitie zážitkových materiálov z nástrojov alebo jej trénerských skúseností, t.j. prípadové štúdie, hranie rolí, hodnotiace nástroje, cvičenie na riešenie problémov;
7. V závislosti od dĺžky workshopov a vyspelosti skupiny je možno krok 5 a 6 opakovať;
8. Ukončenie skúsenosti z workshopu možno ukončiť – spätným pohľadom účastníka na to, čo sa naučil, prípravou osobných plánov aplikácie naučeného do vlastnej praxe a hodnotenie workshopu.

Myslíme si, že tento vzor je pre využitie v dizajnovaní workshopu zážitkovej učebnej skúsenosti efektívny. Je na každom trénerovi, vybrať si proces, ktorý na základe jeho skúsenosti a výsledkov funguje najlepšie. Expertná skupina nám viac ako raz pripomenula, že tieto materiály majú byť popisujúce možnosti nie predpisujúce<sup>3</sup>.

## REALIZÁCIA DIZAJNOV TRÉNINGU

Každý zo zväzkov tejto série Finančného manažmentu pre samosprávy je zostavený z cvičení a aktivít pripravených a zoradených tak, aby vašim účastníkom poskytovali ucelenú učebnú skúsenosť. Ide o hranie rolí, prípadové štúdie, simulácie, nástroje a iné učebné príležitosti, ktoré môžeme zoskladať

---

<sup>1</sup> Ice breaker, cvičenie na uvoľnenie nepohodlia účastníkov z nového prostredia

<sup>2</sup> Energiser, cvičenie na zvýšenie energie jednotlivcov alebo tímov

<sup>3</sup> Descriptive not prescriptive, ako členka expertnej skupiny UN HABITAT z roku 2002

v rôznych kombináciách. Vznikajú ako pomôcka pre účastníkov s tým, že im majú pomôcť získať pocity za rámec myšlienok prezentovaných v Časti Jedna každej kapitoly.

Všetky cvičenia, ktoré sme vložili do kapitol sú štrukturované rovnakým spôsobom, hoci je téma od kapitoly ku kapitole iná. Napríklad:

- Každé cvičenie začína všeobecným tvrdením o cieľoch, ktoré chceme dosiahnuť a požadovaným časom. Hoci odporúčaný čas odporúčame, nebuďte jeho otrokom. Využite svoje posúdenie. Môže sa stať, že cvičenie začne veľmi živo, ale dôležitú diskusiu začne niekto z trénerov rušiť komentárom ako „Prepáčte, ale už sme mali mať hranie rolí, takže musíme končiť.“ Je to príklad, keď tréner sleduje svoje potreby a nie potreby účastníkov a v konečnom dôsledku je veľmi dysfunkčné. Ak skutočne trvá cvičenie dlhšie ako bolo naplánované, môžete alebo ubrať z času niekde inde alebo si s účastníkmi prediskutovať možnosť pridať nejaký ten čas do programu navyše.
- Tým, že uvádzame ciele a odporúčaný časový rámec a dávame aj inštrukcie krok za krokom k tomu ako realizovať celú vzdelávaciu udalosť. Nazývame to *proces*. Zvyčajne obsahuje varianty alebo alternatívy na zváženie, obzvlášť vtedy ak účastníci pracujú spolu a môžu mať záujem zlepšiť sa aj vo fungovaní v tíme. Odhad času môže byť pre rôzne kroky tohto procesu.
- Popis procesu často nasledujú pracovné hárky, ktoré si majú účastníci alebo prečítať, alebo sú napísané priamo účastníkmi. Typický pracovný hárok obsahuje prípadové štúdie; situáciu pre hranie rolí a popis rolí; nástroje a pomôcky, ktoré treba dokončiť; otázky, na ktoré majú malé skupiny odpovedať, a iné veci zvyšujúce zapojenie účastníkov do vzdelávacej – učebnej skúsenosti. Inštrukcie musia byť jasné a ľahké na čítanie. Ak také nie sú, zmeňte ich tak, aby vyhovovali vašim potrebám. Všetky pracovné hárky v jednotlivých kapitolách sú nadizajnované a myslené tak, aby boli ľahko duplikovateľné.

Každá kapitola má cvičenie na rozohratie. Cvičenia na rozohratie sú myslené tak, aby účastníkom pomáhali pohnúť sa od známeho k neznámemu a začať celý proces učenia tým, že sa čo najskôr zoznámia s ostatnými, so vzdelávacím procesom, ktorý ich čaká, a s vami. Nenadizajnovali sme do každej kapitoly iné cvičenie na rozohratie, vieme, že každý z trénerov a dokonca už aj účastníkov má to svoje, ktoré preferuje. Nebojte sa zapojiť účastníkov, aby využili podľa vlastných preferencií aj ich zahrievacie cvičenia či cvičenia na posilnenie energie.

Mnohé cvičenia v tejto sérii sú pre špecifické aspekty finančného manažmentu dizajnované tak, aby pre účastníkov vytvárali priestor na ich zapojenie do diskusie a do skupinového riešenia problémov. Zámerom bolo pomôcť účastníkom workshopu získať vedomosti o užitočnej myšlienke, stratégii alebo procese a zároveň aj skúsenosť ako ju využiť. Napríklad, v jednom zo zväzkov oboznámime účastníkov s brainstomingom, často používanou metódou na generovanie nápadov pri riešení problémov alebo pri tvorbe rozhodnutí. V inej kapitole ich podporujeme používať [analýzu silových polí](#)<sup>1</sup> ako pomôcku pre analýzy v plánovaní spôsobov prekonania problémov pre dosiahnutie prevádzkového cieľa organizácie. Mnohé z kapitol obsahujú cvičenia, ktoré sú aplikovateľné na viac ako jednu diskutovanú tému. Takže si

---

<sup>1</sup> Force field analysis

sami môžete zistiť a vyskúšať všetko čo je dostupné predtým ako začnete dizajnovať workshop na špecifický aspekt FM.

Veľa tréningových nástrojov je dizajnovaných aj na rozvíjanie zapájania sa účastníkov doriešenia situácie či problému. Pri práci v malej skupine ich žiadame, aby analyzovali situáciu a navrhli čo ďalej a návrh prezentovali na plenárnom stretnutí celej skupiny. V inom odporúčanom dizajne workshopu sú aktivity zamerané na riešenie problémov s využitím pracovných hárkov. Účastníci pracujúci v malých skupinách ich majú vyplniť a slúžia ako pomôcka pri analýze a na neskoršiu prezentáciu. Pracovné hárky sú užitočné prinajmenšom z dvoch dôvodov: poskytujú záznam o reakciách malej skupiny na zadanú úlohu a poskytujú samotným účastníkom záznam o výsledkoch ich malej skupiny, ktorý si môžu vziať domov.

Na záver dizajnu každého workshopu je cvičenie k prenosu zručností. Má pomôcť účastníkom začať s prenosom naučeného a zažitého späť do „reálneho sveta“, v ktorom sú zapojení volení predstavitelia. Je dôležité, aby účastníci začali pracovať na konečnom pláne vyskúšať si či zmeniť určité aspekty ich zodpovednosti za výkon samosprávy. Plány sú efektívnejšie ak sú v písomnej podobe, realisticky posúdené a otvorene zdieľané s ostatnými účastníkmi.

Hovorili sme o nástrojoch v každej kapitole akoby boli aj súčasťou dizajnu tréningu. Sú aj nie sú. Sú ako časť cvičení, ktoré si môžete vybrať pre workshop postavený na podstatnej časti materiálov z prvých častí každej kapitoly. Sú tiež navrhnuté v takom poradí, aby vám pomohli zabezpečiť rytmus učenia na workshopoch.

Nikdy sme ale nechceli, aby ste používali všetky cvičenia na jednom workshope, ani aby ste boli príliš rigorózní a používali ich v tej postupnosti ako sú tu uvedené. V tomto zmysle nie sú dizajnom workshopu. Využite svoju fantáziu, vaše vedomosti o dizajnovaní, zručnosti a skúsenosti z tvorby dizajnu workshopu, ktorý bude funkčný pre vás a účastníkov vašich workshopov.

## **FACILITÁCIA ÚSPEŠNÝCH SKUPINOVÝCH AKTIVÍT**

Aj s možnosťou, že sa v niektorých témach opakujeme, budeme ďalej pokračovať v zdôrazňovaní niektorých námetoch týkajúcich sa práce s malou skupinou. Zameriame sa na tri aspekty riadenia učenia v malej skupine: dávanie inštrukcií, monitorovanie progresu ich práce alebo nedostatku progresu, a pomoci referovať a spracovať to, čo sa naučili.

### **ZADÁVANIE INŠTRUKCIÍ**

Mnohí experti na dávanie inštrukcií súhlasia s jednou vecou: začnite s inštruovaním tým, že uvediete logiku úlohy alebo cvičenia. Ak vedia *prečo* od nich chcete, aby niečo urobili, budú mať oveľa väčší záujem o to, naučiť sa *ako* to urobiť. Začnite s touto mandalou expertov, že dávanie inštrukcií sa môže zdať ľahký proces štyroch krokov.

- Uvedte cvičenie tým, že povieť jeho logiku. V čom sú ciele cvičenia a všetko čo chcete doplniť ako pomôcku, aby účastníci pochopili význam cvičenia z ich pohľadu.
- Vysvetlite úlohu. Popíšte čo budú robiť. Často ide o zadanie pre malú skupinu, napríklad niečo konkrétne vytvoriť. Použite aktívne slovesá na popisovanie konkrétneho produktu, napríklad



„vymenujte tri najdôležitejšie...“ alebo „popíšte incident, do ktorého ste boli zapojení...“.  
Prechod medzi logikou úlohy a vysvetlením urobte veľmi plynule.

- Špecifikujte obsah. Pre účastníkov je dôležité vedieť s kým budú pracovať, za akých podmienok a ako dlho. Obsah cvičenia im napovie ako budú na zadanej úlohe pracovať.
- Prezentovanie výsledkov (reporting). Povedzte im, že budú požiadaní prezentovať výsledky práce a diskusií svojej malej skupiny skupine plenárnej. Zmyslom je nielen vysvetliť čo sa stalo, ale aj pokročiť v procese učenia sa. Prezentovanie výsledkov práce účastníkom umožňuje zdieľať ich skúsenosť navzájom, a dúfajme, aj umožní rozšíriť, integrovať a zovšeobecniť naučené z ich individuálnej práce alebo z práce malej skupiny. Požiadajte ich, aby sa dohodli kto ich prácu bude prezentovať ešte predtým ako začne diskusia – práca v malej skupine.

### **MONITOROVANIE MALÝCH SKUPINOVÝCH AKTIVÍT**

Keď sú účastníci ponorení do práce na zadanej úlohe, vy musíte byť zamestnaní sledovaním progresu ich práce. Voláme to monitorovanie. Monitorovanie je dôležité z dvoch dôvodov:

- Dáva nám to spätnú väzbu o tom ako dobre rozumejú tomu, čo majú urobiť a ako sú do riešenia zadania zapojení. Ak v skupine vnímate zmätok, zlé smerovanie alebo zlé pochopenie, môže byť potrebné, aby ste úlohu ešte raz uviedli, možno parafrázou pôvodnej inštrukcie alebo posilnením inštrukcie príkladom.
- Pomáha aj prispôsobiť požadovaný čas na riešenie. Aj to najlepšie nadizajnované cvičenie pre malú skupinu si bude vyžadovať nejaké úpravy času potrebného na finalizáciu určitých úloh. Každá skupina účastníkov je iná. Preto by malo byť vaším záujmom zabezpečiť malým skupinám dostatok času, ktorý jej členom pomôže získať z učenia sa čo najviac.

Keď ste malej skupine zadali inštrukcie, zostaňte chvíľu v tichu a počkajte kým ich spracujú a začnú pracovať. Až po chvíli obíďte všetky skupiny a zistite ako im práca ide. Do ich pracovného prostredia vstúpte potichu, aby ste ich nevyrušovali. Ak sa vás na niečo opýtajú, a oni sa zvyčajne opýtajú, odpovedzte stručne. Ak niektorá zo skupín upozorní, že mohlo dôjsť k nedorozumeniu, zastavte prácu s upozornením, že mohlo dôjsť k nedorozumeniu a úlohu popíšte znova prefrázovaním daných častí a to pre všetkých naraz.

Keď práca skupín postupuje, je niekoľko aspektov ich aktivít, ktoré si musíte všímať a intervenovať ak je pre zabezpečenie lepšieho výsledku potrebné im pomôcť<sup>1</sup>:

- Pomáha priestor a sedenie zapojeniu všetkých účastníkov alebo sú niektorí v izolácii?
- Mení sa úroveň hluku v skupine? Ak áno, môžu indikovať, že skupina skončila svoju úlohu, svoje zadanie alebo je zo zadania zmätená. V každom prípade, musíte si to skontrolovať.

---

<sup>1</sup> Aj keď chyby, ako vieme, sa pamätajú lepšie

- Zdá sa, že účastníci pracujú na zadaní, alebo sú zabraní do nesúvisiacej konverzácie? Ak diskutujú veci nesúvisiace so zadaním, mohli ho už ukončiť alebo sa zadaniu vyhýbajú. Zistite si to.

Na základe zadania alebo zostávajúceho času sú účastníci popredu alebo pozadu alebo pracujú dobre? Ak sa čas kráti, ale účastníci stále so zaujatím pracujú, je lepšie dať im ešte čas navyše. Ak zistíte, že niektoré skupiny už skončili a iné nie, môžete ponúknuť kontrolnú informáciu o čase, napríklad: „Máte ešte dve minúty“.

## **REFLEXIE NAUČENÉHO PREZENTÁCIOU A JEJ FACILITOVANIE**

Prezentovaním, nemyslíme detailné prezentovanie, „toto je to, čo sme počas našej práce robili“. Termín prezentácia, reportovanie<sup>1</sup> rozumieme ako príležitosť vymeniť si a zdieľať s ostatnými najdôležitejšie pozorovania a závery z práce malých skupín na zadanej úlohe.

Dôležitou časťou facilitovania reflexie naučeného prezentáciou je logistika. Čo bude skupina prezentovať, kedy a kto ich bude reprezentovať? Aký druh prezentácie sa očakáva – na flipchartovom hárku, ústne, bez vizualizačných pomôcok, alebo v Power Pointe? Jeden z autorov pracoval na tréningovom programe v jednej z krajín Pacifického pásu, kde sa od každého člena skupiny očakávala prezentácia s využitím počítača, ale logistika robila veľké problémy.

Pre facilitovanie prezentácie je potrebné sledovať a riadiť aj čas. Napríklad môžete požiadať každú skupinu, aby sa zamerala len na dva až tri body ich zoznamu, namiesto prezentovania úplne všetkých. Iným prístupom prezentácie je skúmať a prezentovať vždy iný aspekt tej istej témy. A nakoniec, tam kde malé skupiny pracujú na tej istej téme a potrebujete nejakú syntézu alebo konsenzus, môžete využiť proces voľby. Napríklad, požiadajte každú zo skupín, aby vystavila svoje hárky. Môžete ich skontrolovať, porovnať, upozorniť na rozdiely, ale aj vyjasniť si nezrovnalosti či nejasnosti.

Pre efektívne facilitovanie prezentácií sa vyžadujú tri zručnosti

- *Kladenie iniciačných a objasňujúcich otázok.* Ako pomoc pri iniciovaní a objasňovaní skupinovej prezentácie, sa potrebujete pýtať priamo, ale nie direktívne. Takéto otvorené otázky by mali začínať opytovacími zámenami čo, kde, kedy, ako a prečo. Napríklad: „Čo sú dôsledky tejto metódy vplývajúce na vašu rolu ako finančného manažéra?“
- *Parafrázovanie.* Je dôležité, aby ste počuli to, čo účastník skutočne chcel, aby ste počuli. Vaším cieľom je uistiť účastníka, že ho počúvate a že máte záujem vedieť či ste to počuli správne. Napríklad ak niekto v prezentovaní výsledkov práce malej skupiny povie: „Volení predstavitelia majú problém prijať rozpočet, ktorý sme pre nich pripravili,“ môžete pre uistenie sa, že ste dobre rozumeli, to, čo ste počuli parafrázovať, preformulovať, „Myslíte tým, že volení predstavitelia rozumejú svojej zodpovednosti voči voličom prijať rozpočet, ale často je to kvôli prioritám, ktoré sú v rozpore, pre nich ťažké?“
- *Sumarizácia.* Kým parafrázovaním myslíme zrkadlenie zmyslu len zmenou slov, sumarizovanie je syntéza alebo zhustenie výsledku práce malej skupiny na jeho podstatu. Zámerom je otestovať si

---

<sup>1</sup> reporting

porozumenie. Sumarizácia trénerom alebo zhutnenie informácií na ich podstatu môže začať frázami ako:

*„V skratke...“*

*„Ak rozumiem tomu, čo hovoríte, máte na mysli...“*

*„Celkovo máte pocit, že...“*

## **NIEKOĽKO VECÍ NA ZVÁŽENIE PRI POUŽÍVANÍ TRÉNINGOVÝCH POMÔCOK**

Hoci tréningové cvičenia v každej kapitole poskytujú aj dôležité nástroje na tvorbu workshopov pre volených predstaviteľov, stále ešte potrebujú aj majstra, ktorý ich využije s úspechom. Uvádzame zopár myšlienok, ako s týmito nástrojmi pracovať čo najefektívnejšie.

### **BUĎTE FLEXIBILNÍ**

Flexibilita pri práci s tréningovými materiálmi a účastníkmi je najdôležitejšia a často aj najťažšia zručnosť pri tréningu trénerov. Mnohé z cvičení pravdepodobne môžete používať aj bez veľkých modifikácií, ale my to neodporúčame. Je pre to mnoho dôvodov. Môžete pociťovať obmedzenie časom, ktoré si od vás bude vyžadovať „ukrojenie a upravenie“ tak, aby zodpovedal času, ktorý máte. Účastníci môžu mať očakávania líšiace sa od tých, z ktorých ste pri príprave cvičenia vychádzali. V cvičení môže byť niečo, čo sa nezdá vzhľadom na kultúru, v ktorej pracujete, správne. Vaši účastníci vás môžu predbehnúť odhalením niečoho, čo je dôležité pre nich a budú o tom chcieť diskutovať trochu hlbšie. Je dôležité, aby ste boli flexibilní a využili príležitosť danej chvíle.

### **OBOHAŤTE OBSAH**

Aj keď sme sa snažili v Časti Jedna každej kapitoly poskytnúť dostatok obsahových, tématických materiálov, ktoré by vám mali stačiť na väčšinu workshopov k danej problematike, povzbudzujeme vás tento obsah ešte obohatiť miestnymi príkladmi, novými konceptami a stratégiami, ktoré môžete poznať, vytvoriť alebo dokonca dôkazmi, ktoré vyvrátia to, čo sme s takou výrečnosťou napísali. Svet finančného manažmentu samospráv sa mení rapídne, a čokoľvek sme napísali dnes, môže byť v nesúlade s realitou zajtrajška. Pri príprave každého vlastného workshopu si obohaťte obsah novými príkladmi, novými myšlienkami, ktoré vychádzajú alebo aj vyvracajú naše koncepty, princípy a stratégie.

Existuje aj iná možnosť obohatenia obsahu každej skúsenosti v rámci zážitkového učenia, ktorá akoby si sama žiadala, byť využitá v každom okamihu. Je to skúsenosť, múdrosť a nápady účastníkov. Hoci sme vložili množstvo rôznych prístupov zberu a podpory získavania informácií a myšlienok od účastníkov aj v jednotlivých kapitolách, budeme radi ak si vymyslíte aj svoje. Jednou z najúspešnejších techník rýchleho získavania množstva myšlienok a ich organizácie do nejakého logického rámca, ktorú sme našli, je využitie veľkých registračných kariet. Požiadajte účastníkov, aby ich využívali na zaznamenávanie si svojich myšlienok, potom ich vystavte na stene a následne reorganizujte do logických kategórií na konečné spracovanie.

Je mnoho aj iných spôsobov využitia skúseností účastníkov, ktoré môžete doplniť do obsahu každého workshopu. Môžete vytvárať nové prípadové štúdie alebo kritické prípady z ich skúseností, namiesto tých, ktoré sme do kapitol vložili my; môžete účastníkov požiadať, aby na seba prevzali rôzne funkcie v rámci cvičení s hraním rolí, ktoré reflektujú situácie, s ktorými majú vo vlastnej obci, meste, komunite problémy; alebo tvorba aktuálnych simulácií založených na potrebách účastníkov. Napríklad, simulácia, na ktorej majú občania po prvý raz možnosť byť súčasťou rozpravy na verejnom vypočutí k rozpočtu.

## ZABEZPEČTE ROVNOVÁHU A RYTMUS

Dizajnovanie workshopu je niečo ako písanie hudobnej partitúry. Potrebujete zvážiť veci ako radenie aktivít, vyrovnanosť použitých nástrojov a ich vplyv na celkový výsledok ako aj na uistenie sa, že rytmus nieje nudný ani pre účastníkov ani pre trénerov. Napríklad, naaranžovanie cvičení a prezentácií by malo byť prirodzené od viac známeho k menej známemu, od menej všeobecného k všeobecnejšiemu, od menej interaktívneho k interaktívnejšiemu. Každý prvok workshopu by mal prispievať k dosiahnutiu zámerov workshopu. Dokonca aj prestávky na občerstvenie, stravu, voľný čas by mali byť zaradené strategicky.

A nezabudnite ani na cvičenia na prelomenie ľadov, cvičenia na posilnenie energie, úvody, ktoré sú tiež dôležité pre rast skupiny a jej plynulý výkon. Slúžia potrebám tých, čo sa spájajú, aby sa niečo naučili a následne to, čo sa naučili, preniesli do praxe. Niekedy si tieto nástroje zamieňame, preto si povedzme pár slov o nich a o tom, ako sa líšia.

[Cvičenia na prelomenie ľadov](#), [cvičenia na posilnenie energie](#) majú mnoho spoločného, ale aj rozdielneho. Cvičenia na prelomenie ľadov sú relatívne uvoľňujúce aktivity zamerané na jednotlivca, zatiaľ čo cvičenia na posilnenie energie sa často vzťahujú na obsah workshopu. Sú tvorené tak, aby pomohli účastníkom zoznámiť sa a získať pocit väčšieho komfortu, pohody ako partneri v učení sa.

Úvodné cvičenia sú, na druhej strane, nástroje, ktoré pomáhajú uľahčiť vstup do novej témy. Vytvárajú priestor pre interaktívne učenie sa, pomáhajú skupine vráťane trénera, vyhnúť sa strmému začiatku; vo všeobecnosti pomôcť účastníkom oboznámiť sa s obsahom materiálov. Úvodné cvičenie môže byť úplne jednoducho pripravené požiadavkou, aby si v dvojiciach vymenili názor na to „čo všetko podľa nich spadá do témy správa majetku, alebo po novom aj správa aktív“, v prípade, že je táto téma na programe.

Iným typom vytvárania pracovného prostredia a podpory samotnej práce skupín je cvičenie na posilnenie energie. Zvyčajne ide o zábavné cvičenie, ktoré dodá skupine energiu v prípadoch, keď sa dostaví kríza. Nemajte obavy využiť tieto skupinové „enviro nástroje“ pri otvorení vášho workshopu ako pomoc zoznámiť sa a ako infúziu s trochou adrenalínu pre skupinu učiacich sa, v prípadoch, keď sa zdá, že je nádrž a „palivom“ prázdna. Ak chcete o týchto nástrojoch vedieť viac, môžu vám pomôcť kolegovia alebo internet. Ak tieto dve možnosti zlyhajú, požiadajte o pomocnú ruku účastníkov. Naša skúsenosť je, že vo väčšine skupín sú jednotlivci, ktorí majú zručnosti s vedením týchto typov cvičení a radi využijú príležitosť zapojiť sa a prezentovať ich.

## **VYUŽÍVAJTE ČO, PREČO A AKO V UČENÍ**

Keď Polly Barendsová písala o tom, ako sa učíme, povedala: „Učíme sa zo všetkého, čo sa stane. Alebo inak všetko, čo sa nám stane, je našim učiteľom. Tajomstvo je učiť sa sedieť pri nohách vlastného života a učiť sa ním“. Parafráza Pollyinej metafory o samoučení môže byť, všetko, čo sa na workshope stane, je dôležité. Tajomstvo je stále sa držať toho ČO, PREČO a AKO vášho dizajnu učenia a spracovávať ich. Spracovávanie je jednoducho aktivita, na podporu účastníkov plánovať, reflektovať, analyzovať, popisovať a komunikovať cez učebnú skúsenosť. Sú to postupy, ktoré podporujú prenos učenia z prostredia workshopu do reálneho sveta pracovného života vašich účastníkov. Uvádzame niekoľko techník spracovania naučeného na vaše zváženie:

- Využite pozorovateľov na prezentovanie procesu alebo výstupov cvičenia.
- Pre stimuláciu myslenia a riešenia problémov požiadajte účastníkov, aby si navzájom poslúžili ako konzultanti.
- Rozdeľte účastníkov na niekoľko menších skupín na zabezpečenie rýchlejšieho spracovania nových myšlienok a informácií, prípravu prezentácií práce skupín a záverečnú sumarizujúcu diskusiu.
- Na reflexiu toho, čo sa naučili a robili, ponechajte účastníkom čas.
- Povzbudte účastníkov, aby aplikovali naučené po návrate na pracovisko tým, že im zadáte vypracovať plány toho, čo budú robiť v písomnej podobe, aby mohli aplikovať naučené vo svojich rolách a povinnostiach ako volení predstavitelia či zamestnanci.

## **PODPORUJTE ÚČASTNÍKOV, ALE NEPREHÁŇAJTE TO**

Aj keď je dôležitou úlohou trénera podporovať účastníkov v nacvičovaní si a zažívaní čo najväčšej slobody myslenia a konania, je dôležité, že sa niekedy môže zdať, že na nich tlačíte takými aktivitami, ktoré môžu niektorí vnímať aj ako ohrozujúce a zastrahujúce. Je to zvlášť pravdou ak sú účastníci na workshope nedobrovoľne alebo sú voči nemu silne rezervovaní. Buďte vnímaví k pocitom a potrebám všetkých účastníkov. Nečakajte, že sa zapoja do každej aktivity s rovnakým nadšením.

## **OSLAVUJTE PRÍLEŽITOSŤ UČIŤ SA**

Každá významná učebná skúsenosť je dôvodom na oslavu. Na základe vašich skúseností a noriem vzhľadom na situáciu, v ktorej sa nachádzate môžete cítiť potrebu uzrejmíť si, čo je vlastne „významná“ učebná skúsenosť. Naš názor je, že týždeň či viac tréningu si zaslúži nejakú tú slávnostnú bodku. Môže to byť slávnostný obed, či večera, slávnostné odovzdávanie certifikátov, skupinové fotografovanie alebo niečo ešte významnejšie v závislosti od času a zaangažovanosti účastníkov. Ak máte väčšie množstvo účastníkov, ktorí prešli celou sériou workshopov, stojí za zváženie jedna veľká slávnosť spojená s odovzdávaním certifikátov alebo aj opakované stretnutia po roku. Zvýši to publicitu vašemu programu a tiež príležitosť zvýšiť ich kvalitu.

## BAVTE SA!

Pri písaní tejto časti Príručky pre trénera sme sa stretli s francúzskym príslovím, ktoré sumarizuje jednu z najdôležitejších kvalít učebnej skúsenosti. „Najzbytočnejší deň je deň, keď sme sa nezasmiali“. Zamyslite sa nad svojimi skúsenosťami ako tréner alebo účastník a tými, ktoré si ceníte a pamätáte. Bavte sa, vediac, že smiech počas tréningu je komodita bez nároku na peniaze a komodita, ktorá tréningu pridáva hodnotu.

## APLIKÁCIA NAUČENÉHO

Hoci je tréning celosvetovo akceptovaná stratégia rozvoja zamestnancov, je drahá. Dobrým návratom vašich investícií do tréningu je uistiť sa, že (1) tréning sa zameriava na reálne medzery vo výkone a požadované zručnosti; (2) tréning je kompetentne dizajnovaný a realizovaný skúsenými trénermi; (3) tí, ktorí tréning ukončili aplikujú ich nové vedomosti a zručnosti kvalitnejším pracovným výkonom. Všetky tieto faktory musia byť plnené zároveň už na tréningu v záujme potrieb klienta – organizácie, ktorá do tréningu investovala. Najťažšie sa plní tretí faktor. Ak samotní účastníci neurobia skutočne všetko pre využitie naučeného, aby korigovali nezrovnalosti alebo upravili, či zmenili svoje správanie, investícia je stratená. Ponúkame zopár námetov čo robiť, aby ste účastníkom pomohli aplikovať naučené po návrate domov z workshopu.

Výmena a spoločné zdieľanie skúseností. Už otváracia časť každého workshopu založeného na zručnostiach je správne miesto začať sa venovať významu aplikácie ich novo naučených vedomostí a zručností po návrate domov. Ak ide o workshop z otvorenej série zameraný na roly a rozpovednosť voči občanom, môžete sa opýtať, či už na nejakom predchádzajúcom boli. Ak áno, požiadajte ich, aby sa podelili s tým, čo sa im po návrate podarilo do praxe organizácie aplikovať. Technika zdieľania poskytuje kontinuitu a pripomína iným, že je dôležité myslieť na aplikáciu naučeného do výziev a problémov súvisiacich s ich rolou miestneho, mestského či regionálneho lídra či už v pozícii voleného predstaviteľa alebo zamestnanca v celej škále funkcií.

Učebné ciele. Už pomerne skoro na začiatku akejkoľvek učebnej skúsenosti je potrebné uviesť diskusiu o cieľoch, ktoré chcete dosiahnuť ako skupina. Nieje však zvyčajné žiadať od účastníkov, aby si vytvorili vlastnú sadu učebných cieľov v súlade s obsahom a dizajnom začínajúceho workshopu.

Odporúčame, aby ste to urobili vy. Požiadajte, aby si ich napísali a pripomeňte im, že na konci workshopu ich znova požiadate, aby sa k nim pri príprave akčného plánu vrátili.

Akčné plánovanie. V každej kapitole je pracovný hárok *Aplikácia naučeného*. Dozrite, aby ho každý účastník pred ukončením workshopu vyplnil. Ide o dôležitý spôsob ako pomôcť účastníkom reflektovať čo sa naučili a aký je ich plán využiť naučené v prospech vlastného kontinuálneho profesionálneho rozvoja a v prospech rozvoja svojej organizácie.

## ZÁKLADNÉ TRÉNINGOVÉ NÁSTROJE

Kapitoly ponúkajú dostatok tréningového materiálu, ktorý vám pomôže nadizajnovať a realizovať celú škálu programov z FMS, ponúkam však ešte zopár navyše. Myslíte na tieto tréningové prvky ako časti, z ktorých môžete nadizajnovať a vytvoriť modul zážitkového učenia. Sú do veľkej miery zameniteľné, hoci ich úspech závisí na mnohých premenných; na počte účastníkov; na čase, ktorý máte; na mixe účastníkov, s ktorými pracujete; a čo je najdôležitejšie na tom, čo dúfate, že dosiahnete. Začnite so svojimi učebnými cieľmi a svojimi účastníkmi a potom sa rozhodnite, ktorý z týchto nástrojov môže byť pri tvorbe víťazného dizajnu workshopu nápomocný.

### PREZENTÁCIE

Tréneri, ktorí veria v andragogiku, zvláštny termín pre vzdelávanie dospelých a zážitkové učenie, ktoré sa približne dá uviesť aj ako učenie sa robením, sú zvyčajne strašení čo i len zmieniť v spoločnosti trénerov slovo prednáška. Používa sa viac riadená diskusia či prezentácia. Je ale veľa príležitostí kde je prednáška vhodná a podstatná forma na uvedenie myšlienok, konceptov, stratégií, dát a iných kognitívnych prvkov na dosiahnutie učebných cieľov dokonca aj v najinteraktívnejšom tréningovom prostredí. Uvádzame zopár ideí, ako pomôcku pri príprave prednášok, ktoré by mohli pomôcť, aby vám účastníci nezaspali.

Prezentácie sú užitočné na vysvetlenie nových konceptov, informácií týkajúcich sa témy a na stimuláciu kritického myslenia. Ak prezentáciu používame spolu s inými metódami učenia, pomáha účastníkom byť pri učení sa nových vecí informovanejší, zainteresovanejší a spokojní.

Prezentácie sú viac ako len spôsob odovzdávania informácií. Môžete ich použiť na začiatku workshopu na stanovenie adekvátneho učebného prostredia, podporiť záujem o učenie a na redukcii úzkosti niektorých účastníkov. Informácie môžete prezentovať spontánne na stimuláciu myšlienok, uvedenie cvičení, objasňovanie alebo interpretáciu nových konceptov, alebo aj na testovanie pochopenia. Výhodu prezentácií môžete využiť v závere workshopu na sumarizáciu dôležitých častí naučeného a na podporu transferu naučeného do praxe.

Mnohí tréneri vidia prezentácie len ako formu odovzdávania informácií. Z širšieho pohľadu je prezentácia príležitosť trénera zapojiť účastníkov do učenia. Stáva sa tak, keď prezentácia obsahuje techniky plánovaného alebo spontánneho zapojenia účastníkov, ktoré spomíname v kapitolách ako riadená diskusia. Niekoľko poznámok k tomu ako zapojiť účastníkov do vašej prezentácie:

1. Požiadajte účastníkov, aby sa zamysleli a diskutovali situáciu z vlastnej pracovnej skúsenosti, ktorá by ilustrovala práve uvedený koncept ako formu pomoci pre praktickú aplikáciu v ich osobnej práci.
2. Požiadajte účastníkov, aby odpovedali na otázky súvisiace s prezentovanou témou, alebo aby ich vysvetlili svojimi slovami ako overenie si pochopenia predtým, ako sa pohnete ďalej.
3. Rozdajte účastníkom k niektorým aspektom prezentovaných materiálov a tém materiály na rozdávacie - handouty. Do voľných častí môžu napísať svoju vlastnú interpretáciu alebo možné uplatnenie diskutovaných materiálov v praxi.
4. Použite vizualizačné pomôcky na podporu slovnej prezentácie ako napríklad flip chart, tabuľu, spätný projektor alebo počítač. Tiež pomáhajú udržať ich bdelosť, predlžujú

pozornosť, zvyšujú zapamätanie si nových informácií a znižujú šancu, že ste neboli pochopení.

5.

Ak to zhrnieme, úspešné prezentácie sú plánované a pripravené na základe štyroch pravidiel.

- Sú stručné, zamerané na zopár kľúčových myšlienok a ucelené do akýchsi „jednohubiek“.
- Sú nadizajnované s provokujúcim úvodom, presvedčivou strednou časťou a silným záverom.
- Využitými otázkami a odpoveďami dávajú účastníkom množstvo príležitostí demonštrovať ich pochopenie a porovnanie si uhľa pohľadu a skúseností s trénerom a inými účastníkmi.
- Reagujú na potreby účastníkov zažiť rôzne cesty prístupu k informáciám a ideám.

## **DISKUSIE**

Diskusia je akákoľvek interakcia medzi dvomi alebo viacerými ľuďmi na tému spoločného záujmu. V našej sérii používame dva typy diskusie v závislosti od roly trénera. V situácii, ktorá je vedená trénerom, preberá on aktívnu a riadiacu časť v smerovaní a riadení diskusie. Ak ide o diskusiu, ktorej hovoríme štrukturovaná, je ponechané na účastníkoch, aby si ju riadili podľa vlastného uváženia.

V diskusii riadenej trénerom, je cieľom podporiť účastníkov myslieť, vzťahovať a zvnútorniť nové myšlienky konkrétnej témy. Zvyčajne je plánovaná ako spôsob spracovania dát prípadových štúdií, cvičení s hraním rolí alebo iných cvičení. Takáto diskusia môže nastať aj spontánne počas prezentácie alebo v závere workshopu. Ich produktivita závisí na vyspelosti a skúsenosti trénera v práci s metódou otázka – odpoveď a znalosťami danej témy celkovo.

Pri štrukturovanej diskusii je cieľom zapojiť účastníkov do generovania nápadov, alebo do riešenia problémov, ktoré sa vzťahujú k zadanej téme a demonštrovať hodnotu tímovej práce – vzájomnú závislosť. Na iniciovanie štrukturovanej diskusie potrebujete mať v danej téme aspoň malú expertízu. Zvyčajne rozdelíte účastníkov do niekoľkých malých skupín približne rovnakej veľkosti a zadáte im rovnakú alebo rozdielne úlohy. Následne im určíte čas na prediskutovanie úlohy. Môžete im tiež dať inštrukcie o zvolení si vedúceho tímu, prezentujúceho a merača času. Na záver fázy diskusie, sú malé skupiny požiadané vrátiť sa späť do veľkej skupiny a prezentovať svoje zistenia, niekedy aj na flipchartovom hárku, ktorý pripevnia na stojan alebo stenu tréningovej miestnosti.

Zameranie malej skupiny môže byť niekedy zameraním na proces spoločnej práce alebo na výsledok úsilia skupiny. Väčšia učebná hodnota býva z odhaľovania vzťahov alebo vzorov interakcie medzi účastníkmi pri spoločnej práci na riešení problému, pri rozhodnutiach, ktorým smerom ísť alebo inej úlohe. Je na vás či sa rozhodnete ustanoviť jedného či dvoch pozorovateľov. Požiadajte ich, aby monitorovali proces interakcií medzi účastníkmi pri spoločnej práci na úlohách. Uistite sa, že to isté prebieha aj v ostatných skupinách. Ich konečná úloha je pripraviť spätnú väzbu o pozorovaniach a záveroch pre skupinu, hneď ako skupina ukončí prácu na zadanej úlohe.

Celkovo môže metóda diskusie stimulovať zapojenie účastníkov do učebného procesu. Hodnota diskusií riadených trénerom je principiálne v stimulácii logického myslenia. Ak ale chcete takúto diskusiu viesť, vyžaduje sa expertíza v téme. Štrukturované diskusie, na druhej strane, pomáhajú účastníkom spoliehať sa sami na seba, budovať tímové myslenie a prístupy a byť menej závislí na trénerovi. Vašou úlohou pri diskusiách tohto typu je posunúť sa do roly kouča a tlmočníka. Cez spoločný prieskum, boj a odhalenia, získajú účastníci malých skupín vhľad a satisfakciu z dosiahnutia takéhoto spoločného vhľadu.



## **PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE A KRITICKÉ SITUÁCIE**

Pod týmto názvom budeme diskutovať dva typy cvičení, ktoré sú využívané v tejto sérii: (a) tradične dlhšie *prípadové štúdie*, ktoré sú využívané v mnohých profesionálnych školách a (b) skrátnenú verziu prípadových štúdií, ktorú nazývame *kritické incidenty*.

### **TRADIČNÉ PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE**

Prípadová štúdia je skutočná alebo vymyslená situácia, fakty ktorej môžu viesť k záverom alebo rozhodnutiam, ktoré možno zovšeobecniť na podmienky, s ktorými majú účastníci skúsenosť. Iným spôsobom, prípadová štúdia je príbeh a učebná lekcia. Prípady používané na tréningu môžu mať mnoho foriem. Môžu byť pomerne dlhé, komplexné a detailné. Alebo môžu byť krátke a pomerne priamočiare, podobné jedno až trojstranovým variáciám použitým v tejto sérii.

Metóda prípadov predpokladá skupinovú diskusiu. Dobre zostavená prípadová štúdia stimuluje účastníkov analyzovať a ponúkať názory na (a) vinníka, (b) príčinu, ktorá spôsobila, že sa daný človek alebo inštitúcia chovali tak, ako sa chovali, (c) to, čo sa malo stať ako prevencia alebo opatrenie na zamedzenie danej situácie. Najdôležitejšie prínosy metódy prípadov do tréningu sú:

- Odradenie účastníkov od robenia záverov a odsúdení ľudí alebo ich správania ako lusknutím prstov.
- Odradenie hľadania jednej „najlepšej odpovede“.
- Ilustráciou môžu byť rovnaké aktivity vnímané rôzne ľuďmi s pomerne rovnakými vedomosťami a skúsenosťami.
- Podpora účastníkov workshopu diskutovať veci navzájom a zážitok z toho ako sa vzájomnou interakciou hodnota diskusie zväčšuje.
- Zvýraznením hodnoty praktického myslenia.

### **KRITICKÉ SITUÁCIE**

Úzko súvisia s prípadovými štúdiami, sú stručné, popisujúce situáciu, ktorá je pre účastníkov workshopu známa. Môže mať rôzne zdroje: (a) od samých účastníkov workshopu; (b) od účastníkov predchádzajúcich workshopov; (c) z jednotlivých informácií zozbieraných trénerom z interview a výskumov; (d) z druhotných zdrojov a materiálov ako napríklad časopisov, kníh a manuálov zameraných na danú tému; (e) trénerových živých predstáv. Pri príprave kritického incidentu na workshop, je niekoľko vecí, ktoré treba mať na pamäti:

- Musia byť krátke – niekoľko viet zvyčajne stačí – a jednoduché, aby ich mohli účastníci workshopu čítať a rýchlo porozumieť.

- Keďže sú incidenty krátke, musia byť priamo prepojené na ciele workshopu.
- Musia obsahovať dostatok detailov o probléme na zdôraznenie podstaty incidentu.

Ak sú požiadaní napísať kritický incident, účastníci dostanú inštrukcie, aby sa zamysleli nad ťažkou situáciou, ktorá sa k preberanej téme vzťahuje. Mali by stručne popísať situáciu, uviesť, kto bol do nej zainteresovaný a akú zohrával rolu. V závislosti od toho ako by mal byť incident použitý, by mohli byť ešte neskôr požiadaní vysvetliť, čo sa následne stalo a aké boli konečné dôsledky.

Kritický incident môže byť jednoduchý ako keď účastník rozpráva:

*„Primátor využíva cestovanie a náklady s ním spojené, vrátane ubytovania a stravy vysoko nad stanovené limity. V skutočnosti sa zdá, že tieto inak legitímne náklady využíva na riešenie svojich záležitostí. Ako novo vymenovaný riaditeľ finančného oddelenia mám obavy o dôsledky takéhoto konania na mesto, primátora a samozrejme aj na moju prácu. Pred mesiacom som sa o tom s ním rozprával, ale on vehementne tvrdil, že nič zlé nerobí a povedal, aby som sa staral o svoje veci. Keď som to spomenul svojmu asistentovi, ktorý tu pracuje niekoľko rokov, povedal, že predchádzajúci riaditeľ bol pre konfrontáciu s primátorom ohľadne týchto výdavkov vyhodnený a preto mám byť radšej opatrný. Som tu zamestnaný iba šesť mesiacov a nemôžem si dovoliť dať sa vyhodiť. Čo mám robiť?“*

## HRANIE ROLÍ

K hraníu rolí patrí požiadavka na účastníkov workshopu či na seba vezmú rolu reálnej alebo imaginárnej osoby, konverzáciu a správanie. Ide o možnosť dať im šancu vyskúšať si nové, iné správanie, ktoré sa zdajú adekvátne a vyskúšať si efekt takéhoto správania sa na nich samých a na ostatných, ktorí tiež hrajú inú rolu. Všeobecne mnohí tvrdia, že sa rozširuje spektrum správania sa na pracovisku až do takej miery, že ľudia sú ochotní vyskúšať si a ohodnotiť nové druhy správania v tréningových podmienkach pod dohľadom trénera. Len niektoré tréningové metódy ponúkajú efektívnejšie spôsoby podporujúce experimentovanie so správaním ako hranie rolí.

Ak chcete dosiahnuť prepojenie s obsahom, v ktorom sa hraním rolí účastník naučí najviac, prepojte ho s prípadovou štúdiou alebo kritickým incidentom. Po prečítaní prípadovej štúdie alebo kritického incidentu požiadajte účastníkov, aby na seba vzali roly jednotlivcov prezentovaných v daných situáciách. Realizmus sa zvýši ak sú pre každého hráča jednotlivých rolí pripravené detailné popisy.

Ak niekto využítie príležitosti, byť zapojený do hrania rolí, odmieta, je lepšie netlačiť ho. Je na trénerovi vytvoriť pre hranie rolí náladu. Keď už smerujete k hraníu rolí, poskytnite účastníkom jasné pokyny, základné pravidlá a hranice pre dobrý zážitok. Ukončite hranie rolí keď začína strácať prvok reality a hlavne hodnotu pre učenie sa.

Niekoľko užitočných krokov na prípravu a riadenie hrania rolí.

- Uvedte situáciu a situovanie hry a ľudí, ktorí budú predstavovať jednotlivé role. Ak nie sú zadané aj mená, ponúknite účastníkom možnosť použiť svoje, alebo im nejaké príhodné poskytnite vy.

- Identifikujte účastníkov, ktorí budú hrať jednotlivé role. Koučujte ich pokiaľ nie ste spokojný s ich pochopením „podstaty“, ktorú jednotlivé ich party reprezentujú. Môžete ich aj požiadať, aby sa dobrovoľne o role prihlásili, alebo im nejakú môžete ponúknuť priamo.
- Po ukončení hry sa opýtajte účastníkov, ktorí hraly jednotlivé roly, aby komentovali, čo sa z tejto skúsenosti naučili.
- Požiadajte ostatných účastníkov o spätnú väzbu<sup>1</sup> pre každého z hráčov rolí.

V kocke, hranie rolí je vysoko interaktívna, na účastníka zameraná aktivita, ktorá môže v kombinácii s prípadovou štúdiou priniesť úžitok obom. Ak reprezentujú prípadové situácie, kritické incidenty a popisy rolí podmienky reálneho života dostatočne presne, môže mať hranie rolí výrazný vplyv na schopnosť účastníkov učiť sa novému správaniu, teda modifikovať to svoje, alebo ho meniť skutočne výrazne.

## SIMULÁCIE

Simulácie sú podobné hraniu rolí, len sú väčšie. Sú to často zjednodušené modely procesov, ktoré je potrebné sa naučiť. S pomocou simulácie môžu účastníci workshopov zažiť aké to je byť súčasťou procesu a môžu zažiť vlastné správanie súvisiace s procesom v bezpečnom prostredí. Pomáhajú účastníkom a pritom ich chránia od rizika spojeného s experimentovaním v reálnom živote.

Simulácie sú niekedy využívané na zapojenie účastníkov, napríklad do vytvárania nejakých objektov, pričom sa môžu učiť, ako sa v takých situáciách správajú a ako robia rozhodnutia. Jedným z príkladov je vytvorenie malých tímov, ktoré navzájom súťažia o to, kto v stanovenom čase a s obmedzenými zdrojmi postaví najvyššiu vežu. Zisťujeme tak spôsob plánovania, organizácie a predpoklady pre lídrovstvo v novoformovaných tímoch. Iným príkladom simulácie je niečo, čo nazývame cvičenie vysypané z koša, alebo z poštového priečinka<sup>2</sup>. Účastníci ako novomenovaní manažéri robia rýchle rozhodnutia v delegovaní, alebo pri inom rozdelení úloh, ktoré v nevybavenej pošte zanechal predchádzajúci manažér. Zámerom takejto formy simulácie je zistiť ako je daný jednotlivec schopný stanovovať priority, delegovať zodpovednosť a všeobecne manažovať čas.

Tak ako v hraní rolí a prípadových štúdiách, aj simulácia hromadí pre zapojených účastníkov učebné hodnoty z autentických situácií a poskytnutého stupňa realizmu. Všetko, čo sme doteraz uviedli v príručke o vytvorení situácie a ubezpečení sa, že každý vie čo má robiť, platí aj pre vašu rolu trénera pri riadení úspešnej simulácie.

Na záver v stručnosti, simulácie sú formou prezentácií situácií a rolí, s ktorými budú účastníci v reálnom živote konfrontovaní. Umožňujú účastníkom vyskúšať si nové spôsoby ako robiť veci inak a naučiť sa viac o vlastnom správaní sa v relevantných rolových situáciách s minimom osobného a profesionálneho rizika.

---

<sup>1</sup> Feedback

<sup>2</sup> In-basket exercise

## POMÔCKY

Pomôcka je akákoľvek vec, ktorá obsahuje otázky alebo tvrdenia vzťahujúce sa k oblasti záujmu, na ktoré účastníci reagujú. Pomôcky sú mnohoraké. Môže to byť dotazník, kontrolný zoznam, zoznam, môže mať skutočne rôzne podoby. Zvyčajne sa pomôcka zameriava konkrétne na to, čo účastníkov zaujíma a čo je predmetom ich učenia sa. Tvoria skupinu údajov, ktoré účastníci študujú individuálne alebo v malých skupinách, alebo obidvoma spôsobmi. Často sú vytvorené tak, aby im pomohli odhaliť viac o tom, čomu veria, o ich hodnotách a správaní sa a poskytujú informácie o normách širšej populácie. Väčšina účastníkov, keď je konfrontovaná a s údajmi o sebe samých, inklinuje k pozmeneniu ich budúceho správania sa, s tým, že chcú byť efektívnejší.

### KROK 1: ROZDÁVANIE

Rozdajte pomôcky, prečítajte inštrukcie, pýtajte sa len na porozumenie, vysvetlite ako s ním pracovať. Dôsledne sludujte čas a podporte účastníkov, aby pomohli tým, ktorí so splnením zadania k danej pomôcke zaostávajú. Môžete očakávať, že niekto bude pomalší ako ostatní.

### KROK 2: TEORETICKÝ ÚVOD

Keď podľa inštrukcií ukončia prácu s danou pomôckou, diskutujte o teórii, ktorú má pomôcka dokresliť a o tom čo meria, o čom vypovedá.

### KROK 3: VYHODNOTENIE

Na základe dizajnu danej pomôcky, požiadať účastníkov, aby ich výsledky vyhodnotili. Niekedy majú pomôcky mechanizmus vyhodnotenia už v sebe zabudovaný (stupnica, body, grafy, charakteristiky..). Niekedy je potrebné prečítať nahlas odpovede a dať ďalšie inštrukcie napríklad, ako ďalej kombinovať dosiahnuté skóre. Niektoré vyhodnocovania môžu byť zložité a preto odporúčame, aby ste si pomôcku vyskúšali najskôr na sebe a dobre sa zoznámili so všetkými jej aspektami ešte predtým, ako s ňou budú pracovať vaši účastníci. Je to ešte dôležitejšie vtedy, ak ste ju navrhli vy sami.

### KROK 4: INTERPRETÁCIA

Je dobré ak účastníci vystavia svoje skóre na hárku papiera tak, aby ho videli aj ostatní. Často sa vytvárajú malé skupiny, aby svoje výsledky prediskutovali. Zvláštna pozornosť by mala byť venovaná významu nízkych a vysokých výsledkov ako aj nezrovnalostiam medzi aktuálnym a očakávaným výsledkom, ak sa s očakávaním počítalo. Môžete sa opýtať, či účastníkov výsledok prekvapil ich vlastný výsledok alebo výsledok niekoho iného.

Môžeme zhrnúť, že pomôcky sú využívané na priame získavanie informácií zo skúseností samých účastníkov workshopu. Vďaka osobnej podstate spätnej väzby môžu byť pomôcky efektívnou metódou

pomoci účastníkom naučiť sa viac o konkrétnych formách správania sa a ich vplyve na iných. Hoci sme do našich materiálov začlenili mnoho pomôcok, budeme radi, ak si podľa potrieb účastníkov a vášho záujmu rozšíriť si vedomosti a zručnosti z dizajnu tréningu pripravíte ešte viac vlastných.

## **APLIKÁCIA NAUČENÉHO**

Keď hovoríme o *Aplikácii naučeného*, nezabudnite, že každá kapitola ich má niekoľko. Podporujú účastníkov v tom, aby sa zastavili a chvíľu sa zamysleli nad tým, čo práve čítali. Tieto prerušenia v Časti Jedna textu každej kapitoly majú potenciál byť veľmi úspešnou formou tréningového dizajnu a učebným nástrojom. Pri dizajnovaní workshopu a učebnej príležitosti pre vašich klientov neprehliadnite ich potenciál.

V snahe lepšie pochopiť množstvo myšlienok, ktoré sme o tvorbe efektívneho tréningového programu prezentovali, odporúčame vás zaznamenať si päť až desať najdôležitejších lekcií, ktoré ste sa z tejto Príručky naučili, ktoré vám pomôžu byť lepšie pripravený ponúknuť ako tréner túto sériu TFMS.

.....

.....

.....

.....

.....

Vyberte si z nich teraz tie najlepšie a popíšte ako ich plánujete využiť pri plánovaní a realizácii vášho nasledujúceho workshopu z finančného manažmentu.

.....

.....

.....

.....

.....

## NA ZÁVER

Tajomstvo kompetentného a úspešného manažéra vzdelávania alebo trénera nie je merateľné počtom takýchto príručiek, ktoré prečítal. Meriame ho tým, čo a ako sú schopní robiť tí, ktorí sa učili od vás a z učebných skúseností, ktoré ste pre nich pripravili.

Napríklad, asi pred dvanástimi rokmi viedol jeden z autorov trojtýždenný program zameraný na manažment zmeny v Maďarsku. Na workshope bolo dvadsaťsedem účastníkov, ale len jedna z nich okamžite reagovala na možnosť okamžite po návrate na pracovisko riešiť riadenie zmeny. Bolo to začiatkom 90-tych rokov a Ana Vasilache bola z Rumunska. Z krajiny, v ktorej v tom čase len začínali významné politické, sociálne a ekonomické zmeny. S novými nápadmi ako riešiť zmenu začala budovať regionálny tréningový program aj so zameraním na rozvoj kapacít pre samosprávy a neziskové organizácie v Rumunsku a neskôr aj v ostatných krajinách regiónu.

V priebehu dvanástich rokov od tohto workshopu manažmentu zmeny, ona a jej kolegovia, vybudovali organizáciu, ktorá vytrénovala cez 10 000 účastníkov z 35 krajín zo štyroch kontinentov. Jeden z programov tréningu trénerov absolvovalo 230 trénerov z dvadsaťjedna krajín. Ak počítame možnú multiplikáciu konzervatívne – teda s tým, koľko vlastných volených predstaviteľov a expertov samospráv asi mohli títo tréneri vytrénovať do termínu napísania tejto príručky, dostaneme neuveriteľné číslo 100 000. Genéza tohto úspechu začala realizovaním všetkého, čo sa naučila na pôvodnom workshope.

Odvolávame sa na workshop, ktorý začal rýchly rast tréningových príležitostí v Rumunsku a aj za jeho hranicami, musím však pripustiť, že nemáme informácie o úspechoch ostatných dvadsiatichšiestich účastníkov. Ak si predstavíme, že týchto dvadsaťšesť z pôvodných dvadsaťsedem dokázalo z naučeného aplikovať len veľmi málo, môžeme urobiť výstredný uzáver, že workshop bol úspešný? Alebo bol neuveriteľnou chybou? Rozhodnutie je na vás.

Veríme, že v tejto krátkej parabole nájdeme jeden, dva a aj viac ponaučení. Po prvé, nikdy nepodceňujte vplyv, ktorý ako tréner môžete mať pri používaní kapitol ako sú tieto, ktoré práve čítate. Po druhé, neočakávajte, že každý tréning, ktorý vediete bude 100% úspešný. Nemôžete ani kontrolovať ani diktovať vplyv, ktorý vaši účastníci pocítia, zažijú, spracujú a hlavne v praxi z toho, čo zažili na vami vedenom tréningu uplatnia. Tréning trénerov (TT) workshopy sú povestné množstvom účastníkov, ktorí ho neukončia, alebo ako tréneri nikdy pracovať nebudú. V skutočnosti sa len veľmi málo účastníkov Tréningu trénerov stane uznávaným a zaniieteným trénerom. Nič, čoho by ste sa mali báť. Stačí jeden tréner v skupine TT, ktorý je ochotný venovať sa tomu a klonovať sám seba, čím zabezpečí propagáciu a ďalšie pokračovanie.

Na koniec, nechajte sa povzbudiť aj úspechom Any a jej kolegov a nedajte sa znechutiť krátkodobými výsledkami workshopu. Väčšina externých hodnotiteľov považuje workshopy ako ten v Maďarsku za chybu. V konečnom dôsledku skutočné percento tých, ktorí sa vrátili a urobili nejakú zmenu vo vlastnej organizácii bolo bezvýznamné. Ak však vezmete do úvahy prínos jednej účastníčky, ktorá po návrate domov všetko naučené premení na fenomenálny úspech, ktorý sa rozšíri na štyri kontinenty, všetko ja javí v inom svetle. Sociálne, politické a ekonomické revolúcie nezačínajú masovo, ale často od zopár jednotlivcov, ktorí dokážu rozpoznať silu myšlienky, ktorej čas práve začal.

Na záver tejto príručky by sme chceli ísť od *inšpirácie* k *zapoteniu sa*. Inými slovami, chceme vám dať prácu. Nasledujúci hárok má pomôcť vám a vašim kolegom začať plánovať aplikáciu týchto učebných materiálov vo vašej vlastnej krajine, regióne alebo komunite. Prajeme vám veľa úspechov a schopností myslieť netradične. Ana Vasilache to urobila a bola v roku 2000 jednou zo siedmich ocenených UN HABITAT za jej prínos k dobrému spravovaniu.

*Nikdy nepochybujte, že malá skupina premýšľajúcich a veci odovzdaných občanov môže zmeniť svet. Toto sa skutočne deje.*

Antropologička Margaret Mead

## PLÁNOVANIE ÚSPECHU

Nasledujúce otázky vám majú pomôcť premyslieť si, ako prenesiete možnosti tejto série Finančného manažmentu pre samosprávy do praxe. Odporúčame zapojiť do tejto úlohy niekoľkých zainteresovaných, ktorí budú z tréningu v konečnom dôsledku ťažiť a nielen tých, ktorí budú mať prvotnú zodpovednosť za tréning. O tom je prvá skupina otázok. Upozorňujeme, že nemusia byť v súlade s vašou predstavou logického uvažovania pri plánovaní. Preto sa nebojte zmeniť poradie, doplniť vlastné otázky alebo vynechať niektoré z našich. Pre šetrenie miestom sme nevynechali ani dostatok miesta na odpovede. Navrhujeme, aby ste na zaznamenanie odpovedí využili flip chart a pracovali s jedným či dvoma kolegami vášho tímu.

### PLÁNOVACÍ TÍM

1. Koľko ľudí bude tvoriť váš plánovací tím? \_\_\_\_\_
2. Akú odbornosť – expertízu a aspekty budú reprezentovať? Napríklad: potenciálny tréner?  
Ak áno, kto? \_\_\_\_\_; Finančný manažér? \_\_\_\_\_;  
Predstavitel' niektorej z iných potenciálnych skupín klientov? \_\_\_\_\_;  
Potenciálni sponzori tréningu? \_\_\_\_\_;  
Potenciálni donori? \_\_\_\_\_; Jazykoví špecialiti, ak je to potrebné? \_\_\_\_\_; Iní? \_\_\_\_\_

### POTENCIÁLNA KLIENTELA TRÉNINGU

Pri každej mozgnej skupine klientov, nerozmýšľajte len o tom, či ich ako klientov chcete, snažte sa aj odhadnúť potenciálny počet účastníkov každej zo zmienovaných kategórií. Označte tých, ktorých na tréningu chcete a odhadnite ich počet. Táto časť plánovania vám poskytne obraz o celkovom možnom potenciáli budúcich možných účastníkov vášho tréningu pre netradičné uvažovanie a marketing.

1. Finanční manažéri samospráv? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
2. Zamestnanci finančných sekcií, oddelení? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_

3. Iní manažéri, vedúci sekcií, oddelení? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
4. Volení predstavitelia? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
5. Členovia konkrétnych komisií zastupiteľstva \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
6. Zástupcovia niektorých ministerstiev \_\_\_\_\_
7. Študenti so zameraním na verejnú správu, ktorí majú záujem pracovať v samospráve?  
\_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
8. Občania, t.j. tí, ktorí môžu byť členmi občianskych rád alebo komisií, ktoré pomáhajú plánovať,  
pripravovať a dohliadať rozpočet? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
9. Iní? \_\_\_\_\_  $\Sigma?$  \_\_\_\_\_
10. Plánujete robiť aj analýzu tréningových potrieb? Ak áno, s kým? \_\_\_\_\_  
A ako? \_\_\_\_\_

Teraz sa vráťte ku každému z potenciálnych skupín klientov a porozmýšľajte o tom, ktoré kapitoly budú pre účastníkov danej kategórie najadekvátnejšie. Napríklad finanční manažéri by mali byť trénovaní v celej sérii. Volení predstavitelia sa môžu zamerať na témy ako je bežný rozpočet a jeho financovanie, hodnotenie finančnej situácie a niekoľko iných s celkovým základným prehľadom o všetkých kapitolách.

### **MATERIÁL A PRÍPRAVA TRÉNERA**

1. Bude celá séria preložená do vášho jazyka? \_\_\_\_\_ Ak áno, ako to budete riešiť? \_\_\_\_\_
2. Kto zaplatí preklad? \_\_\_\_\_ A kto zaplatí tlač? \_\_\_\_\_
3. Ako budete riešiť presnosť a adekvátnosť prekladu? \_\_\_\_\_
4. Ak nepotrebujete preklad, je potrebná pre miestne podmienky nejaká adaptácia? \_\_\_\_\_  
Ak áno, čo to presne znamená? \_\_\_\_\_ Ako plánujete zabezpečiť takúto adaptáciu? \_\_\_\_\_
5. S kým plánujete na adaptácii pracovať? \_\_\_\_\_ Ako ich zaplatíte, alebo inak vykompenzujete ich prácu? \_\_\_\_\_
6. Iné otázky, ktoré je potrebné zodpovedať v súvislosti s prípravou materiálov vo vašich podmienkach? \_\_\_\_\_
7. Kto bude trénerom tréningu Finančný manažment pre samosprávy? \_\_\_\_\_



8. Ako ich pripravíte ako trénerov, ktorí rozumejú rovnako obsahu materiálov ako aj procesu zážitkového učenia? \_\_\_\_\_
9. Budete robiť aj Tréning trénerov (TT) na zabezpečenie malej skupiny trénerov, ktorí budú viesť tréning úvodnej série tréningov? \_\_\_\_\_ Ak áno, ako to zorganizujete a personálne zabezpečíte? \_\_\_\_\_
10. Ako budete robiť nábor na TT? \_\_\_\_\_ Aké budú vaše kritériá výberu týchto účastníkov? \_\_\_\_\_
11. Ako budete financovať náklady TT? \_\_\_\_\_

### **PARTNERSTVÁ, FINANCOVANIE A INÉ**

1. Plánujete sa pri plánovaní a realizácii tréningu spojiť s nejakými partnermi, inou organizáciou alebo jednotlivcami? \_\_\_\_\_ Ak áno, s kým a ako konkrétne prispajú? \_\_\_\_\_
2. Ako plánujete financovať účastníkov tréningu? Ako budete potenciálne financovanie zabezpečovať? \_\_\_\_\_ Aká je vaša stratégia pre zabezpečenie udržateľnosti možnosti financovania? \_\_\_\_\_  
Aká je vaša dlhodobá stratégia udržateľnosti tréningu Finančný manažment pre samosprávy? \_\_\_\_\_
3. Ako budete zabezpečovať marketing tréningu? \_\_\_\_\_
4. Aký spôsob hodnotenia kvality tréningu plánujete? \_\_\_\_\_  
Ako plánujete vyhodnotiť vplyv tréningu v organizáciách, na konkrétnych pracoviskách účastníkov? \_\_\_\_\_
5. Čo pre premenu tohto plánu do reality plánujete urobiť ako prvé? \_\_\_\_\_

Niet pochýb, že existuje ešte množstvo iných otázok, ktoré si je potrebné položiť predtým, ako do uvedenia nového programu TFMS začnete vkladať svoj čas a peniaze. Veríme, že na začiatok vám poslúžili aj tie naše. Budeme radi ak na ceste k implementácii tréningu pridáte do tohto zoznamu aj svoje otázky. Čím lepšie si pre toto nové dobrodružstvo, spojené s mnohými rizikami, zadefinujete dimenzie toho *čo, kto, prečo, kde a ako* už predtým ako začnete míňať peniaze na svojom prvom plánovacom stretnutí, tým úspešnejší budete z krátkodobého i dlhodobého hľadiska.

**Preklad, väčšinu poznámok pod čiarou a doplňujúce informácie PhDr. Ľuba Vávrová, CSc.**

**Opäť raz s vďakou Fredovi. Za schopnosť jasne a výstižne formulovať dôležité veci. Za odvahu vkladať svoj nezameniteľný humor a lásku k ľuďom a samospráve, bez ohľadu na to kde sa nachádza, aj do takéhoto textu. Nakoniec, v ktorom ním napísanom materiáli to nieje?**