

Případová studie řízení mezinárodních projektů ERASMUS plus

Bc. Eva Gartnerová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Gartnerová**
Osobní číslo: **K14273**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Případová studie řízení mezinárodních projektů ERASMUS plus**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretická východiska k řešení analyzovaného problému. Rešerši na téma projektové řízení v oblasti neziskového sektoru. Formulujte výzkumné otázky, cíle práce a metody pro zpracování práce.**
- 2. Zpracujte analytický rozbor projektového řízení mezinárodního projektu Road to Inclusion.**
- 3. Na základě analýzy projektu Road to Inclusion, jeho silných a slabých stránek, vyhotovte doporučení na zlepšení řízení mezinárodních projektů v rámci ERASMUS plus.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Projektový management podle IPMA. Praha: Grada publishing, a.s., 2012. ISBN 987-80-247-4275-5.

5 kroků k úspěšnému projektu. Praha: Grada publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: KANT, 2010. ISBN 978-80-7437-008-3.

Projektový management. Praha: Grada publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Effective project management. London: Kogan Page, 2011. ISBN 978-0-7494-6157-7

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.

Fakulta multimediálních komunikací

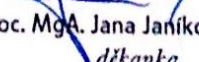
Datum zadání diplomové práce:

29. ledna 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

22. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 3 2016

..... Eva Gartnerová, gart7
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá projektovým řízením mezinárodních mládežnických projektů ERASMUS plus. V teoretické části práce jsou vymezeny a specifikovány základní pojmy projektového řízení, v praktické části práce je provedena analýza projektového managementu tréninkového kurzu Road to Inclusion a zpracovány výsledky dotazníkového šetření a pozorování. Na základě výsledků a SWOT analýzy je vypracována v projektové části příručka, která má sloužit začínajícím neziskovým organizacím lépe se zorientovat v řízení projektů ERASMUS plus a těm zaběhlým jako sbírka rad a tipů pro efektivnější projektový management.

Klíčová slova: projektové řízení, projektový management, neziskový sektor, erasmus plus, mezinárodní projekty, Road to Inclusion, VIVID z.s., nezisková organizace, zapsaný spolek, nástroje projektového managementu, projekt, dokumentace

ABSTRACT

Presented diploma thesis deals with project management of international youth projects ERASMUS plus. Theoretical part describes general principles and basic terms of project management. Practical part presents the analysis of the training course Road to Inclusion as well as the results of the research among the participants and other project managers. SWOT analysis is drafted in practical part as well. The practical part presents the guide for the beginners in NGO field as well as some recommendation for effective project management which are based on the strengths and weaknesses of Road to Inclusion.

Keywords: project management, non-profit organization, Erasmus plus, international projects, Road to Inclusion, VIVID z.s., association, project management tools, project, documentation

„The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams.“

-Eleanor Roosevelt-

Ráda bych zde poděkovala především svým rodičům za veškerou snahu ze mě udělat vzdělaného člověka a za neskutečnou podporu a důvěru, kterou do mě během mých studií vložili.

Poděkování patří samozřejmě i týmu z neziskovky VIVID z.s., bez kterého bych nemohla uskutečnit svůj sen a dělat to, co mě baví.

V neposlední řadě děkuji všem projektovým manažerům, kteří obětovali čas a vyplnili můj dotazník, na základě kterého mohla vzniknout příručka a samozřejmě té nejlepší vedoucí paní doktorce Švirákové, která mi pomohla tuhle práci dovést do konce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE	13
1.1. PROJEKT.....	13
1.1.1. Charakteristické rysy projektu.....	14
1.1.2. Trojimperativ projektu.....	15
1.1.3. Úspěch projektu.....	15
1.2. ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	16
1.2.1. Předprojektová fáze.....	17
1.2.2. Projektová fáze.....	18
1.2.3. Poprojektová fáze.....	19
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	20
2.1 HISTORIE.....	20
2.2 DEFINICE PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....	21
2.3 ROZDĚLENÍ PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	22
2.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PROJEKTU.....	23
2.5 REMOTE MANAGEMENT.....	25
2.5.1 Typy virtuálních týmů.....	26
2.5.2 Organizace virtuálních týmů.....	26
2.5.3 Virtuální komunikace.....	27
2.5.4 Klady a zápory virtuálních týmů.....	27
2.6 NÁSTROJE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU.....	28
2.6.1 Projektové dokumenty.....	28
2.6.2 Softwarové programy a aplikace.....	30
3 ERASMUS PLUS	32
3.1 O PROGRAMU.....	32
3.1.1 Základní informace.....	33
3.1.1.1 Mládež.....	34
3.1.2 Youthpass.....	34
3.1.3 Národní agentura pro české vzdělávací programy.....	35
3.1.4 Dům zahraniční spolupráce.....	35
4. METODOLOGICKÝ POSTUP	36
4.1. CÍL 36.....	
4.2. METODIKA.....	36
4.3. VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ROAD TO INCLUSION	39
1.1 VIVID Z.S.	39
1.2 ROAD TO INCLUSION.....	40
1.3 ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ ROAD TO INCLUSION.....	42
1.3.1 FÁZE PROJEKTU.....	42
1.3.1.1 Rozbor projektu.....	43

1.3.2	Analýza SWOT	54
1.3.3	Individuální rozhovory	59
1.3.4	POZOROVÁNÍ.....	62
2	VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	65
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	66
1	DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PROJEKTY	67
2	PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ ERASMUS PLUS.....	69
2.1	PŘEDPROJEKTOVÁ ČÁST	69
2.1.1	Zázemí.....	69
2.1.2	Projektová kancelář.....	69
2.1.3	Projektový tým	70
2.2	PROJEKTOVÁ ČÁST	72
2.2.1	Téma projektu	72
2.2.2	Partnerské organizace.....	72
2.2.3	Výběr prostor	74
2.2.4	Zařízení viz pro účastníky	75
2.2.5	Načasování příprav.....	76
2.2.6	RIZIKA- doporučení	76
2.3	POPROJEKTOVÁ ČÁST	81
2.4	ZVÝŠENÍ KVALITY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	81
2.4.1	ŠKOLENÍ/ PUBLIKACE O PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU.81	
2.4.1.1	Publikace:.....	82
2.4.1.2	Školení:	82
2.4.2	APLIKACE/ SOFTWARE	83
ZÁVĚR		86
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		90
SEZNAM OBRÁZKŮ		91
SEZNAM TABULEK.....		92
SEZNAM PŘÍLOH.....		93

ÚVOD

Mezinárodní projekt Road to inclusion je mou srdeční záležitostí, jakožto první mezinárodní projekt, který byl pořádán spolkem VIVID. Program Erasmus plus, ze kterého byl tento projekt financován, se v dnešní době stává více populárním a mládežnické projekty dnes organizuje několik neziskových organizací po celé Evropě.

Jelikož není vyžadováno žádné doložené vzdělání či certifikace v oblasti projektového řízení, občas se stává, že i přes kvalitní téma a motivované účastníky, mají projekty své organizační nedostatky. Dle mého jsou právě tyto výměny mládeže či mezinárodní školení výborným doplněním formálního vzdělávání a dokáží pozvednout rozvoj člověka na úplně jinou úroveň. Právě i z tohoto důvodu jsem se rozhodla touto diplomovou prací pomoci kolegům a kolegyním z ostatním neziskových organizací zabývajících se projekty Erasmus plus a vypracovat tak příručku rad a tipů, která by jim měla být k ruce od samotného plánování až po vyhodnocení a uzavření projektu.

Teoretická část se zabývá všeobecnými pojmy projektového řízení, které jsou nepostradatelnou součástí řízení projektu. Tato část popisuje životní cyklus a organizační strukturu projektu, nástroje projektového řízení, remote management a také stručný úvod do programu ERASMUS plus, který je nezbytný k pochopení níže analyzovaného projektu.

Praktická část popisuje a analyzuje projektové řízení konkrétního projektu Road to inclusion, kde seznamuje čtenáře se samotným záměrem a cílem projektu. V této části jsou zapracovány výsledky dotazníků účastníků projektu a individuální rozhovory s interním organizačním týmem, ale také s ostatními manažery mládežnických projektů z dalších neziskových organizací.

Cílem projektové části diplomové práce je na základě analýzy projektového řízení a výzkumných metodik se třemi rozdílnými zúčastněnými stranami (projektoví manažeři z ostatních neziskových organizací a institucí, organizační tým projektu Road to inclusion, předsedkyně spolku VIVID z.s.) vypracovat příručku postupů, rad a tipů pro projektové řízení mezinárodních projektů.

Téma této diplomové práce se stejně jako moje práce bakalářská zabývá problematikou projektového řízení. Teoretická část diplomové práce tedy vychází právě z práce bakalářské a je rozvinuta o neziskový sektor. V části praktické je vycházeno z poznatků a zkušeností

s projektovým řízením festivalu STARTfest- popsáno v mé bakalářské práci, který je porovnávám s projekty ERASMUS plus.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE

V této části budou vymezeny základní pojmy projektového řízení, na kterých je postaven každý projekt a které je důležité znát a vyjasnit si před tím, než se do projektového řízení pustíme.

1.1. PROJEKT

Základem projektového řízení je samozřejmě samotný projekt. Slovo projekt vzniklo z latinského výrazu *proicere*, který značí hodit něco dopředu. Při detailnějším rozboru slova znamená: „To, co přijde před tím, než něco jiného nastane“. Když angličtina toto slovo převzala, znamenalo jenom plánovat, ne již plán realizovat. (Štefánek, 2011) Jelikož jsou projekty napříč různými disciplínami a zabývají se jimi nejrůznější projektoví manažeři či profesionálové v oboru, je těžké najít jednotnou definici.

Štefánek (2011) tak například popisuje projekt jako soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle. Projekt podle něj může být vymezen buďto časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji nebo na základě 5 atributů: jedinečnost, komplexnost, vysoká míra nejistoty, vymezenost a tým.

Newton (2008) definuje projekt jako způsob práce, způsob organizování lidí, způsob řízení úkolů. Je to pro něj styl koordinace a řízení prací. Definice pana Newtona je mi blízká i v rámci toho, že odlišuje projekt od jiných stylů řízení zejména tím, že projekt je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo. Projekt tak má specifický koncový bod.

Z těch nejnovějších knižních definic si autorka práce vybrala definici, kterou ve své knize zmiňuje Jack R. Meredith (2014). Ta říká, že každý projekt je jedinečný, zaměřující se na naplnění konkrétní potřeby či účelu. Tato definice je velmi dobře aplikovatelná na všechny projekty týkající se programu ERASMUS plus, které budou zmíněny později v teoretické, ale i praktické části této práce.

Projekt má stejné rysy, ať už se jedná o formální či neformální vzdělávání, následující část je tedy převzata z bakalářské práce autorky.

1.1.1. Charakteristické rysy projektu

Aby mohl být projekt snáze rozlišen od jiných podnikatelských činností organizace, budou vymezeny atributy, které projekt charakterizují. Jelikož jsou charakteristické rysy projektů v literatuře nejednotné, ovšem všechny mají něco do sebe, bylo několik z rysů sloučeno. Jako charakteristické prvky jsou tedy považovány: Organizace, jedinečnost, zdroje, časové vymezení a cíl projektu. (PITRA, 2008)

Organizace- Všechny organizace pracující na projektech mají současně stanovený velký počet cílů. To může být z několika důvodů. Jedním z nich je například to, že součástí organizace je velký počet rozličných osob s různými ambicemi a hodnotami. Jelikož to nejsou jen zaměstnanci organizace, ale také návštěvníci či uživatelé projektu, kdo manažera ovlivňuje, může se cítit zaneprázdněný, frustrovaný a bezmocný ve snaze splnit projektové cíle. Projektové řízení je proto také z velké části zvládání mezilidských konfliktů, které patří k složitým situacím uvnitř organizace.

Zdroje- Každý projekt potřebuje ke své realizaci zdroje, a to jak ty lidské, tak materiální. Vedení lidí je často nejsložitější částí projektového řízení. Úkolem manažera projektu je tedy řízení lidských zdrojů tak, aby byli efektivně a správně využity zdroje materiální.

Jedinečnost- Každý projekt je originální a jeho jedinečnost se vztahuje především ke stanoveným cílům projektu, které značí originalitu řešeného problému a také jedinečnost výstupu, který bude na konci projektu dodán.

Časové vymezení- Každý projekt má svůj začátek a konec. Je tedy vymezen časem a nemá nekonečné trvání. Po ukončení projektu se hodnotí, zdali bylo dosaženo předem definovaných cílů. Newton (2008) v jeho knize píše, že projekt začíná v určitém okamžiku a je uzavřen, když je dosaženo výsledku, který si na počátku definujeme. Každý projekt je jedinečný a obsahuje specifický soubor aktivit.

(Rosenau, 2007; Pitra, 2008)

Cíl projektu- Každý projekt je realizován proto, aby směřoval k něčemu novému či naplnil určitá očekávání. Na začátku každého projektu je třeba definovat jasný cíl, kterého v rámci projektu chceme dosáhnout. Pitra (2008) ve své knize uvádí, že dosažení základního cíle projektu je podmíněno dosažením celé řady cílů dílčích. Je tedy důležité, aby manažer projektu přesně vymezil jak globální cíl, tak i cíle na nižší úrovni hierarchie. Současná literatura zabývající se projektovým řízením říká, že cíl projektu může být pouze jeden. Cíle dílčí jsou

ovšem součástí cíle hlavního a pomáhají k jeho naplnění. Jak uvádí Bendová (2012), je také velice důležité, aby cíl projektu byl vždy SMART(i).

□ **SMART(i) znamená**

- 1) **Specific** – konkrétní
- 2) **Measurable** – měřitelný (ideálně číselné parametry, podle kterých na konci poznáme, zda bylo cíle dosaženo. Čím více specifické, tím lepší)
- 3) **Accepted/ agreed**– akceptovaný, odsouhlasený všemi zainteresovanými stranami
- 4) **Realistic/relevant** – reálný (zdali je možné projekt zrealizovat v souladu s pravidly, s možnostmi financování, atd.)
- 5) **Trackable/ timed**– načasovaný (sledovatelný, časově ohraničený)
- 6) **integrated** – integrovaný (sjednocený).

1.1.2. Trojimperativ projektu

Definujeme-li projekt, je velice důležité zmínit projektový trojimperativ, který je trojrozměrným cílem projektů.

Trojimperativ projektu nebo také projektový trojúhelník definuje tři základní pojmy a to náklady, čas a rozsah. Základním poznatkem je provázanost všech tří veličin. Úspěšné řízení projektu vyžaduje, aby podmínky, které jsou v trojimperativu stanoveny, byly měřitelné a dosažitelné. Je opravdu důležité, aby organizační tým, který na projektu pracuje, věděl, jak cíle trojimperativu splnit. (Rosenau, 2007)

(Gartnerová, 2014)

1.1.3. Úspěch projektu

Jak zmiňuje Newton (2008) ve své knize, každý projekt obsahuje soubor prvků, které mohou být použity jako měřítka úspěchu. Tyto prvky označuje jako kritické faktory úspěchu. Dle Newtonovy teorie rozhoduje o úspěchu projektu především projektový manažer s projektovým týmem, jelikož oni stanovili dané cíle projektu, které na jeho konci zhodnotí jakožto naplněné či nenaplněné. Jednoznačné měření úspěchu však může být velice komplikované i u jednoduchých projektů. Stanovuje tak tři kategorie pro stanovení všech typů úspěchů.

Předání výstupů

Jednoduché naplnění a předání takových výstupů, které byly od začátku plánovány, znamená úspěch. V tomto případě se výstupy v různých projektech liší. Mohou jimi být dokumenty, informační systémy, webové stránky, zorganizovaný koncert, svatba atd.

Dosažení souvisejících přínosů

Zde Newton zmiňuje, že úspěch nespočívá v pouhém předání výstupů. Výsledku musí být dosaženo v určitém čase a s náklady schválenými při zahájení projektu, při sjednaných vlastnostech a potřebné kvalitě.

Zákaznickova spokojenost

Výstupy jsou dle týmu skvělé a přínosy jsou přesně tam, kam je chtěl tým dostat. Existuje ovšem ještě jeden atribut, který ovlivňuje úspěch projektu. Je jím zákazník nebo koncová osoba, pro kterou je projekt tvořen. Zde je důležité porozumět, kdo vlastně je cílová skupina projektu a kdo je tudíž naším zákazníkem. Úspěšný projekt je tedy úspěšný po splnění předchozích kritérií, ale především, je-li spokojen zákazník. Zákaznická spokojenost je klíčová pro úspěch projektu a je třeba ji vždy změřit.

1.2. Životní cyklus projektu

Hodaň (2013) píše, že projektové řízení představuje relativně uzavřený sled na sebe navzájem navazujících činností nutných pro dosažení konečného cíle- definovaného produktu. Všechna opatření a aktivity, které je třeba provést k výše zmíněnému dosažení cíle, se nazývají projektovým cyklem či životním cyklem projektu. Vzhledem k zaměření této diplomové práce a charakteru projektů ERASMU plus bylo zvoleno následující rozdělení životních fází projektu.

Doležal (2012) rozděluje fáze řízení v nejobecnějším pojetí na:

- Předprojektovou fází (definiční)
- Projekt (zahájení, příprava, realizace, ukončení)
- Poprojektovou fází (vyhodnocení, provoz)

1.2.1. Předprojektová fáze

V této fázi se většinou projektový manažer s projektovým týmem soustředí především na to, zdali je jimi zvolený záměr projektu proveditelný a jaké jsou všeobecné příležitosti projektu. Většinou do této fáze spadá i samotná vize či základní myšlenka o případném vzniku projektu. Pro tuto část životního cyklu projektu je důležité zpracování analýz a různých studií. Z těch nejdůležitějších jsou to studie příležitosti (opportunity study) a studie proveditelnosti (feasibility study).

Studie příležitosti

Tato studie pokládá a zároveň zodpovídá otázku, zdali je ten správný čas připravovaný projekt zrealizovat. Je nutné brát v potaz další aspekty ovlivňující uskutečnění projektu a to především situaci na trhu, ekonomickou situaci organizace, dostatek lidských i materiálních zdrojů atd.

Výsledkem studie příležitosti je tak doporučení, zdali projekt realizovat případně uskutečnění projektu zvážit.

Studie proveditelnosti

Jeli odpověď a doporučení na otázku položenou ve studii příležitosti kladná, studie proveditelnosti by tak měla nadále projektovému týmu pomoci specifikovat nejvhodnější a nejefektivnější cestu k realizaci projektu a upřesnit jeho obsah, termín zahájení a ukončení, odhadovaný rozpočet a případné další zdroje nutné na samotnou realizaci.

V předprojektové fázi u projektů menšího rozsahu či méně komplikovaných projektů bývá většinou zpracována pouze tzv. projektová úvaha, která nahrazuje dokumenty obou dvou výše zmíněných studií.

Obecně by měla předprojektová fáze odpovídat na strategické otázky projektu: odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu je vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat. Rozhodnutí o tom, jestli projekt spustit či nespustit, většinou záleží na projektovém manažerovi a členech projektového týmu.

Můžeme tedy říci, že předprojektová fáze je posouzením/ vyhodnocením, zdali projekt spustit či naopak. Tak je tomu i v případě ERASMUS plus projektů. Je to fáze před tím, než se rozhodneme vypsát žádost o grant a přihlášku.

1.2.2. Projektová fáze

Projektovou fází rozděluje Doležal (2012) do 4 bloků.

Zahájení projektu (start-up)

Rozhodne-li se manažer projektu společně s týmem pro realizaci projektu, je potřeba jeho zahájení. V této části procesu je nutné se zaměřit na specifikaci a definování projektového cíle, výstupů, rozdělení pracovních pozic, kompetencí apod. Tyto položky pokrývá dokument, který nazýváme zakládací (identifikační) listinou projektu, jež se stává základním dokumentem projektu. Pokud nebyl doposud vypracován logický rámec projekt, je tato fáze poslední možností, kdy jej vyhotovit.

Samotné zahájení procesu záleží na konkrétních situacích, které se projekt od projektu liší. Můžeme tedy provést např. zahajovací workshop, kde se sejdou kompetentní osoby a ujasní si vše potřebné.

Tato fáze by se na projekty ERASMUS plus dala aplikovat jako vyplnění žádosti a přihlášky, sestavení týmu a sehnání partnerských organizací.

Příprava projektu (plánování)

V této chvíli je jasné, kdo z týmu zodpovídá za jakou funkci a jaké mu náleží kompetence. K dispozici týmu je zakládací listina projektu, která slouží jako poměrně konkrétní zadání. Nyní je potřeba definovat rozsah projektu a vytvořit jeho harmonogram, po schválení nazývaný jako baseline neboli plán projektu.

Projekty ERASMUS plus namísto identifikační listiny projektu využívají jako základní dokument právě žádost, ve které je stejně jako v listině specifikován záměr, cíl, rozsah, rozpočet a program projektu.

Realizace projektu

Vlastní realizaci projektu je dobré doprovodit tzv. kick-off meetingem, kde si všechny zainteresované strany např. zrekapitulují plán řízení projektu či harmonogram a především se oficiálně oznámí, že začíná fyzická realizace.

Po celou dobu je nutno projekt kontrolovat, sledovat a zjišťovat odchylky od původních plánů, na které je třeba případně zareagovat korekčními opatřeními, změnami a úpravami plánu (baseline).

Ukončení projektu

Nyní dochází k fyzickému ukončení projektu, které obnáší protokolární předání výstupů, podpisy faktur a protokolů. Je vhodné, aby byla v této fázi zpracována závěrečná zpráva členy organizačního týmu, ve které shrnou všechny postřehy a zkušenosti z realizace a vzejdou tak doporučení pro další projekty. Ukončení projektu ovšem neznamená ukončení všech aktivit, které s projektem souvisí. Po fázi ukončení nastává poprojektová fáze tzv. vyhodnocení, kdy je stále třeba plnit některé ze závazků jako například záruky či servis (záleží na typu projektu).

1.2.3. Poprojektová fáze

Během realizace nastřádal organizační tým mnoho poznatků a zkušeností, které se dají využít v dalších projektech. Je třeba provést analýzu celého projektu, sepsat a určit dobré a špatné zkušenosti. Tato fáze má za účel poukázat na chyby, které se staly a především se z nich poučit do budoucích projektů. V této fáze je dobré posbírat poznámky od všech členů týmu a zapracovat na nich při dalších realizacích a plánech. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012) (Hodaň, 2013)

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

V dnešní době vzniká obrovské množství různých projektů. Tyto projekty jsou vedeny lidmi z praxe, ale i nezkušenými amatéry. Mohlo by se tedy zdát, že takový projekt a jeho řízení je vlastně pro každého a nedá to vůbec žádnou práci.

Výsledky a výstupy projektů jsou poté ale různorodé. Nedodržení časového harmonogramu, problémy s hladkým průběhem, nedostatečné financování nebo špatná komunikace v týmu jsou jen strohým výčtem toho, co vše se může během plánování i samotné realizace přihodit, a dále pak narušit vývoj a cestu k úspěšnému projektu.

Především z tohoto důvodu vznikl v podstatě nový obor managementu, který se zabývá projektovým řízením a jeho nástroji, aby tak ulehčil manažerům a členům organizačních týmů práci.

Šviráková (2011) uvádí jako ověřené principy projektového managementu tyto:

- Systematický přístup- dodržování fází životního cyklu projektu
- strukturování problému
- strukturování v čase
- týmovou práci
- přiměřené prostředky
- systémový přístup
- počítačovou podporu

2.1 Historie

Projektové řízení je multidisciplinární a je využíváno napříč obory. Z marketingového úhlu pohledu jsou to především různé firemní akce, PR eventy či projekty kulturního a vzdělávacího rázu. V tomto směru/ oboru je projektové řízení v podstatě mladou disciplínou, která se progresivně rozvíjí a ke které se neustále přiklání čím dál více lidí.

Samotný projektový management je tu ovšem už po několik století. Za projektové řízení totiž může být považována již stavba egyptských pyramid, výstavba Velké čínské zdi, či na území České republiky výstavba Karlova mostu.

Vznik projektového řízení jako samostatné disciplíny se řadí ale až do 60. let 20. století, kdy se poprvé definovaly termíny projektu a projektového řízení vůbec. Tento obor se rozšířil do dalšího odvětví hned o deset let později, kdy bylo projektovým manažerům umožněno využít k jejich práci nové technologie- počítače.

V průběhu 20. století také vznikly nejrůznější asociace sdružující projektové manažery a napomáhající rozvoji daného oboru. Jejich úlohou je především certifikace profesionálů, publikační činnost a podpora projektového managementu. Jednou z největších světových organizací je v současné době IPMA jejímiž členy je na 50 asociací projektového managementu. (*History of project management page, 2009*)

2.2 Definice projektového řízení

Existuje několik definic projektového řízení a to nejen z toho důvodu, že projektové řízení má využití ve více oborech, ale také proto, že rozdílní autoři na projektové řízení pohlíží jinak. V následující kapitole bude uvedeno několik definic, které je možné najít v současné literatuře.

Jeden z předních odborníků v oboru projektového řízení Harold Kerzner (2006), říká že:

„Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“

Druhá z definic je východiskem teorií celosvětově uznávaného sdružení projektových manažerů Project management institut, PMI. V této definici stojí: „Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ (Kerzner, 2013)

Newton říká, že projektový management se od jiných stylů řízení odlišuje tím, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo. (Newton, 2008)

Podle Mooze, Forsberga a Cottermana (2003) dochází v ideálním případě k organizované aplikaci znalostí a kombinaci metod na základě následujících pěti základních prvků PM:

- projektová komunikace - vhodné komunikační prostředí, efektivní přenos informací, provázanost přenosu v organizační struktuře týmu

- týmová spolupráce - budování společných hodnot, dosahování společných cílů, synergický efekt
- životní cyklus projektu - logické postupy a sled fází projektu za účelem dosažení co nejlepších podmínek pro plynulou realizaci změn
- organizační závazek - pověření manažera řízením projektu, podpora na základě organizační kultury, vyhrazené finanční a materiální zdroje, odpovídající technologie a metodologie
- techniky a nástroje projektového řízení aplikované v průběhu životního cyklu projektu (zadání projektu včetně požadavků, konceptů a omezení, možné kombinace organizačních struktur, projektový tým, metodika plánování a hodnocení vlivů a dopadů, formy projektové kontroly pro zajištění přehlednosti a měření okamžitého stavu fáze projektu za účelem včasné aplikace opravných opatření, styly řízení a motivace jednotlivců).
(Inflow, © 2007- 2013)

2.3 Rozdělení projektového managementu

Projektové řízení neboli projektový management v sobě zahrnuje různé procesy řízení. Jak bylo již zmíněno výše, projektové řízení je velice rozmanité. V této kapitole bude popsáno, co všechno projektové řízení obsahuje. Pro lepší orientaci a snazší porozumění bylo zvoleno rozdělení dle Rosenau (2007), který projektový management dělí na:

- řízení a organizování lidských zdrojů,
- řízení a využití materiálních i nemateriálních zdrojů,
- řízení nákladů a ekonomických požadavků na efektivitu,
- řízení a koordinace procesů v čase.

PMI uvádí, že projektový management se skládá z následujících znalostních oblastí:

1. řízení integrace projektů (*Project Integration Management*) - zajišťuje integraci a návaznost na jiné projekty, zahrnuje metody a techniky pro plánování a koordinování, projektu, zejména pak zpracování požadavků na změnu a jejich následnou koordinaci.

2. řízení rozsahu projektů (*Project Scope Management*) – analyzuje rozsah projektu.

3. management času (*Project Time Management*) – plánování časových aspektů projektu ve vztahu k ostatním atributům (lidské zdroje, rozpočet, náklady atd.), odhadování času jednotlivých úkolů.

4. řízení nákladů (*Project Cost Management*) – plánování a řízení nákladů projektu, správa zdrojů, přehled všech zdrojových potřeb (materiál, finance a pracovníci).

5. řízení kvality (*Project Quality Management*)- ve smyslu zajištění kvalitního průběhu projektu a jeho kontroly.

6. management lidských zdrojů (*Project Human Resource Management*) - způsoby a procesy vyhledávání nových lidí, definování rolí, zlepšování výkonnosti týmů.

7. řízení komunikace (*Project Communications Management*) – týká se zejména integrace informací a jejich efektivního šíření a zajištění kvalitních zpráv o stavu projektu,

8. management rizik (*Project Risk Management*) – zahrnuje procesy identifikace rizika kvalifikace, odpovědnosti za rizika a kontrola rizik.

9. řízení dodávky (*Project Procurement Management*) – mimo jiné zahrnuje výběr dodavatele, administrace a uzavírání smluv.” (A Guide to the Project Management Body of Knowledge. , 2000)

2.4 Organizační struktura projektu

I přesto, že nám dnešní doba nabízí mnoho rozsáhlých metodologií a nejrůznějších nástrojů PM, kvalita projektu a odvedené práce závisí na lidech. Projektový tým v čele s projektovým manažerem jsou tedy základem celého projektu. Aby bylo dosaženo maximálně efektivního řízení je třeba specifikovat role, určit vztahy mezi jednotlivými rolemi a rozdělit rozhodovací autoritu. Účelem organizační struktury jsou:

- koordinace a řízení projektových prací
- monitorování a kontroly procesů projektu
- veškeré odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace.

Pro snazší chod organizace a řízení má každý projekt svou organizační strukturu.

Základními subjekty PM jsou:

- manažer projektu
- asistent manažera projektu
- projektová kancelář
- projektový tým

Všechny tyto subjekty a jejich počet závisí na rozsahu projektu. (Svozilová, 2011 s. 27-31)

Pozice v projektech neformálního vzdělávání se lehce liší. Rozdíly a pozice v projektech ERASMUS plus budou uvedeny v praktické a projektové části práce. Všechny pozice neformálního vzdělávání vycházejí z pozic uvedených zde.

Projektový manažer

Newton (2008) zmiňuje, že projektový manažer je osoba, která má odpovědnost za předání všech částí projektu.

Náplň práce projektového manažera se v různých oblastech projektového managementu liší, ovšem základní odpovědnosti mohou být sjednoceny pro všechny. Jsou jimi: vymezení práce a její plánování, stanovení rozsahu potřebných zdrojů a zajištění těchto zdrojů. Jako další odpovědnosti můžeme uvést plnění úkolů, které jsou požadovány a zabezpečení toho, že v případě problémů, které mohou způsobit zpoždění či zastavení projektu, je bude projektový manažer řešit.

Každý dobrý projektový manažer by měl vytvářet důvěru v samotný projekt a motivovat, či podněcovat členy týmu tak, aby ze sebe vydali to nejlepší.

Podle Svozilové (2011) mezi **hlavní úkoly** manažera patří:

- Zajistit vytvoření produktu projektu
- Dodržet stanovené limity spotřeby zdrojů a dosáhnout plánovaného profitu projektu
- Najít alternativy postupu a rozhodovat o nich v rozsahu pověření
- Zastupovat zájmy zákazníka a to zároveň a v souladu se zájmy společnosti, která ho řízením projektu pověřila.

Odpovědnosti projektového manažera Svozilová rozděluje do tří skupin:

- Řízení zdrojů projektu- časových, finančních, lidských
- Plánování a kontrola projektu- snižování a předcházení rizik a konfliktů, efektivního využití subjektů zapojených do projektu
- Řízení ostatních subjektů a procesů- produktu, vztahu mezi projektem a jeho okolím, všech informací ohledně projektu.

Asistent manažera projektu

Pozice a počet obsazených pozic asistenta závisí na rozsahu projektu. Asistent manažera projektu vykonává úkoly manažera projektu samostatně nebo s nápomocí a pod vedením manažera projektu.

Hlavní úkoly asistenta manažera:

- Plánování dílčích aktivit
- Koordinace úkolů mezi členy projektového týmu
- Analýza stavu dílčích aktivit
- Podávání hlášení manažerovi projektu (Svozilová, 2011)

Projektová kancelář

Svozilová (2011) ve své knize popisuje projektovou kancelář jako podpůrný administrativní orgán řízení projektu. Projektová kancelář je zpravidla tvořena projektovým manažerem a jeho asistentem/ asistenty.

Projektová kancelář má za úkol obsloužit všechny administrativní potřeby projektu, zajistit hladký chod toku všech informací a také podporovat procesy kontroly manažera projektu.

Projektový tým

Nejdůležitějším výkonným článkem projektu je projektový tým. Jak píše Barker (2009) ve své knize: „Podstatná část úspěchu projektu závisí na tom, jaký výkon podávají lidé v týmu. Abychom dosáhli lepší kooperace, a efektivity projektu je třeba hned na počátku projektu specifikovat role a vymezit úkoly každému ze členů týmu.“ Po celou dobu projektu je velmi důležitá komunikace projektového manažera s ostatními členy týmu. Tato komunikace by se neměla omezovat pouze na sdílení plánu projektu.

(Gartnerová, 2014)

2.5 Remote management

V neziskovém sektoru, speciálně u mezinárodních projektů se hojně využívá online komunikace, jelikož se zřídka kdy stává, že je většina týmu na jednom a tom samém místě. Výborně zpracovaný remote management má Kamila Gamalová ve své práci, ze které byla použita následující kapitola.

„V dnešní rychlé době plné technologií, kdy čas a prostor přestává být překážkou a konkurenční boj je větší než kdy předtím, začínají vznikat tzv. virtuální týmy. Hlavní rozdíl mezi klasickým týmem a týmem virtuálním je míra užití počítačových technologií. Osobní schůzky již nejsou zapotřebí a členové týmu mohou být rozmístěni kdekoliv na světě. Členové virtuálních týmů pracují samostatně a jsou plně zodpovědní za kvalitu odvedené práce. Nejčastěji využívané prostředky ke komunikaci jsou telefon, e-mail, chatovací skupiny, telekonference, elektronické databáze apod. Výběr komunikačních technologií závisí na typu týmu, přístupu k technologiím, povaze svěřeného projektu a zkušenostech týmových členů s virtuální komunikací (Gibson & Cohen, 2003 and Duarte & Snyder, 2001 in Berry, 2011, str. 188-189). Základním předpokladem pro efektivní fungování virtuálního týmu a úspěšnou realizaci projektu je porozumění úkolu a sdílení společného cíle (Berry, 2011, str. 189).

2.5.1 Typy virtuálních týmů

Mittleman a Briggs (2008 in Berry, 2011, str. 187-188) rozdělují virtuální týmy na čtyři specifické skupiny:

- Tým pracující ve stejném prostoru a čase, ale upřednostňující počítačové technologie před běžnou osobní komunikací (např. emailová komunikace mezi kanceláři nacházejícími se ve stejné budově).*
- Tým pracující ve stejném čase, ale v jiném prostoru (např. rozhovor za využití Skypu s kanceláři v jiné budově).*
- Tým pracující ve stejném prostoru, ale v jiném čase (např. využití interní platformy na sdílení nápadů v kanceláři).*
- Tým pracující v jiném čase a prostoru (např. emailová komunikace mezi účastníky online vzdělávacího kurzu).*

Zmíněné kategorie virtuálních týmů demonstrují fakt, že většina týmů dnešní doby již nekomunikuje čistě na bázi osobní komunikace, ale upřednostňuje spíše kombinaci osobní a virtuální interakce.

2.5.2 Organizace virtuálních týmů

Klíčovým faktorem úspěšnosti využívání virtuální komunikace v týmu je stanovení jasných pravidel, jak má být technologie správně využívána. Vedoucí pracovník musí jasně definovat svá očekávání, každý úkol musí mít určený termín a osobu zodpovědnou za jeho plnění. Rov-

než je nutné vytvořit si systém na kontrolu úkolů a veškerá komunikace musí být řádně zdokumentována, aby bylo možné se k ní v případě potřeby vrátit. Formulace úkolů musí být velmi přesná a srozumitelná, jelikož virtuální komunikace poskytuje mnohem větší prostor k nedorozumění než komunikace na osobní bázi (Duarte & Snyder, 2001 in Berry, 2011, str. 191).

Zajímavým poznatkem je fakt, že virtuální týmy mají oproti klasickým týmům jen tři fáze vývoje. Fáze bouření zde schází (Johnson a kol., 2003 in Berry, 2011, str. 191). Tento jev je pravděpodobně způsoben tím, že u virtuálních týmů ustupují osobní vazby do pozadí, což způsobuje větší soustředěnost na cíl projektu. Existence předem vytyčených pravidel spolupráce a komunikace zase řeší konflikty na téma ustalování pracovních procesů (Berry, 2011, str. 191).

2.5.3 Virtuální komunikace

Hlavní výhodou virtuálních týmů je možnost spolupráce bez ohledu na čas a prostor. Informační technologie také dávají větší prostor introvertním osobám, které mají možnost vyjádřit svůj názor v klidu a bez přerušování (Cappel & Windsor, 2000 in Berry, 2011, str. 193). Virtuální komunikace rovněž eliminuje sociální a politické rozdíly. Nevýhodou však může být absence neverbální komunikace, což může porozumění usnadnit, anebo naopak ztížit (Sproull & Kiesler, 1991 a Vroman & Kovachich, 2002 in Berry, 2011, str. 193). Virtuální týmy poskytují menší prostor pro sociální interakci, což vede k větší soustředěnosti na úkol, práce je efektivnější a dochází k lepšímu hospodaření s časem. Členové týmu mají navíc tendenci být upřímnější v poskytování zpětné vazby. Komunikace prostřednictvím informačních technologií také umožňuje nepřetržité sdílení nápadů, řešení problémů a získávání zpětné vazby bez nutnosti čekat na předem dohodnutou schůzku (Berry, 2011, str. 193-194).

2.5.4 Klady a zápory virtuálních týmů

Kromě možnosti spolupracovat bez ohledu na čas a prostor umožňuje existence virtuálních týmů ušetřit podniku značnou část nákladů spojených se služebními cestami. Virtuální týmy jsou schopné pracovat až 24 hodin denně, jelikož jejich členové se mohou nacházet v různých časových pásmech. Společnost navíc může zaměstnat největší odborníky v oboru bez ohledu na místo jejich pobytu (Solomon, 2001 a Kanawattanachai & Yoo, 2002 in Berry, 2011, str. 194). Nevýhodou virtuálních týmů je menší ochota ke sdílení informací a obtížnější motivace pracovníků. Členové týmu se mohou cítit izolovaně, což může vyústit v menší uspokojení z práce a pokles produktivity. Vytvoření nadšení pro společný cíl je také mnohem složitější

(Weisband, 2003 in Berry, 2011, str. 195). Virtuální prostředí musí být především uživatelsky příjemné a zaměstnanci si musí být vědomi hodnoty své práce a své role v týmu (Klein & Kleinhanns, 2003 in Berry, 2011, str. 196-197).“(Gamalová, 2015)

2.6 Nástroje projektového managementu

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, dnešní doba naskýtá takové možnosti, že jde jednotlivé projekty řídit z různých částí republiky, ba dokonce i světa. Aby toto řízení ovšem bylo efektivní, je třeba používat správné nástroje projektového managementu, které budou představeny níže.

2.6.1 Projektové dokumenty

Projektová dokumentace je základem každého projektu a bez projektové dokumentace by neměl být zahájen jediný projekt. Projektové dokumenty jsou velice rozmanité a existuje jich velké množství. Počet a typy zvolené dokumentace záleží na organizačním týmu a především manažerovi projektu. Projektová dokumentace se liší na základě typu a velikosti projektu. V této části budou představeny nejčastěji používané projektové dokumenty, které mohou posloužit jako zdroj inspirace pro efektivnější řízení nejen mezinárodních projektů.

Logický rámec:

Dokument logický rámec slouží jako nástroj pro strukturovanou formulaci hlavních parametrů projektu a jejich komunikaci s okolím. Logický rámec je definicí projektu včetně jeho plánovaných přínosů. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

V rámci vypracování a plánování projektových dokumentů mohou v předprojektové fázi posloužit manažerům např. metoda SMART, či Trojimperativ, jež jsou zmíněny a popsány výše.

Identifikační listina projektu (ILP):

Identifikační listina projektu je kotvou celého projektu, jelikož obsahuje nejdůležitější informace o projektu jako je rozpočet, harmonogram a v neposlední řadě také požadované výsledky. Z identifikační listiny projektu potom vycházejí následné kroky přípravy a samotné realizace projektu. Jak je také zmíněno v knize 5 kroků k úspěšnému projektu, v literatuře je možno najít také její alternativní označení, kterými mohou být Zakládací listina projektu, Charta projektu, Zadání projektu apod. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Registr zainteresovaných stran:

Výstup analýzy zainteresovaných stran. Cílem je uvědomit si skutečná očekávání jednotlivců či skupin spojených s projektem a zajistit tak jejich spokojenost.

Tabulka souvislostí:

Slouží k tomu, aby bylo jasné, kdo by měl o projektu vědět a jakým způsobem se jej bude projekt týkat.

Plán řízení projektu:

Stanovuje postupy a procesy, které zefektivňují řízení projektu.

Organizační struktura:

Slouží jako podpůrný prostředek pro zformování týmu a spolupracujících osob.

WBS:

Tento dokument se vypracovává z důvodů dekompozice celku na menší části a následně tak usnadní plánování a řízení. „Výsledná WBS zahrnuje výsledky veškeré práce, kterou je na projektu třeba odvést, aby bylo dosaženo cíle. Pokrývá tedy 100% věcného rozsahu projektu.“ (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Harmonogram:

Popisuje, které úkoly a kdy budou probíhat a kdo je bude vykonávat. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Samotnou realizaci projektu je vhodné zahájit tzv. kick-off meetingem, který je jakýmsi setkáním důležitých zainteresovaných stran. V průběhu realizace projektu je velmi důležité projekt kontrolovat a porovnávat jej s předem vypracovaným harmonogramem projektu.

Další z dokumentů, které by měly být v rámci řízení projektu vypracovány:

Matice odpovědnosti:

Pro usnadnění projektového řízení a lepší orientaci v práci je třeba úkoly rozdělit mezi projektový tým tak, aby za daný úsek či úkol byla zodpovědná právě jedna osoba. Matice odpovědnosti tak slouží pro vymezení kompetencí členů organizačního týmu. V odborné literatuře se můžeme setkat také s názvy RAM, RACI či RASCI.

Komunikační plán:

Účelem vypracování komunikačního plánu je stanovit co, jak, kdy a kdo bude komunikovat o projektu do vnějšího prostředí či naopak v rámci týmu. Tento dokument činí komunikaci přehlednou a efektivní.

Rozpočet a finanční plán:

Slouží k detailnímu specifikování jednotlivých příjmů a výdajů projektu. Skládá se z plánu čerpání výdajů a plánů jejich krytí.

Registr rizik:

Je nástrojem, ve kterém sdružujeme informace o rizicích projektu jako např. jejich předvídání, odhadování pravděpodobnosti, velikost dopadu, atd. (Doležal, Krátký, Cingl, 2013, str. 29)

Vyhodnocení projektu:

„Dokument, který sumarizuje výsledky dosažené projektem a porovnává je s kritérii úspěšnosti, jež byla formulována při zahájení projektu např. v identifikační listině projektu.“

Poučení z projektu:

„ Poučení z projektu neboli Lessons learned obsahuje strukturovaně zaznamenané zkušenosti, které nabídl projektový tým v průběhu celého životního cyklu projektu. Je cenným zdrojem pro poučení pro týmy, které budou realizovat podobné aktivity či projekty.“ (Doležal, Krátký, Cingl, 2013)

2.6.2 Softwarové programy a aplikace

V dnešní době existuje nemalé množství aplikací a programů, které byly vytvořeny k usnadnění projektového řízení a zefektivnění práce projektového manažera a jeho týmu. Software umožňující koordinaci projektu na dálku, v rámci kterého je možno zadat si všechny dílčí úkoly a následně jej propojit s dalším programem, kterým může být například kalendář, jež vás bude následně upozorňovat prostřednictvím e-mailů na předem nastavené milníky. Takovýchto inovací je spousta a záleží na každém manažerovi a organizačním týmu, co a jak jim bude vyhovovat. Aplikace i programy existují placené i ty, co jsou zcela zdarma. Vzhledem k tématu a propojení s neziskovým sektorem, kde jsou většinou finance problém, byly do seznamu zahrnuty převážně ty aplikace a programy, které jsou neplacené.

Konkrétní programy a aplikace budou popsány a doporučeny v rámci projektové části této diplomové práce.

3 ERASMUS PLUS

Ne všichni si zřejmě spojí projektový management s neziskovým sektorem, ovšem s postupem času a novými projekty, vypsányými granty či dotacemi se projektový management stává nedílnou součástí každodenního fungování právě neziskových organizací.

Ovšem ne všechny neziskové organizace mají ve svém týmu projektového manažera nebo alespoň člověka s danými kompetencemi. Velice často se tak stává, že jak na lokální, tak i mezinárodní úrovni se konají projekty, které mají velký potenciál, ovšem ztrácí na hodnotě právě kvůli nesprávnému projektovému řízení, nedostatečné komunikaci v týmu či nedostatečnému použití nástrojů projektového managementu.

I proto má tato diplomová práce posloužit jako jakýsi průvodce základy projektového řízení mládežnických projektů. Prvně je ale důležité si představit, co to vlastně mládežnický projekt je a kam se řadí v rámci programu ERASMUS plus.

3.1 O programu

Když se řekne Erasmus plus, většina lidí, která někdy o Erasmu slyšela, si program automaticky spojí se studijními či pracovními stážemi v zahraničí v rámci studia na vysoké škole. Tato asociace je samozřejmě správná, ovšem Erasmus plus má mnohem více podprojektů, které umožňují mladým lidem cestovat a vzdělávat se.

Projekt, který tato diplomová práce analyzuje je součástí právě té části programu, o které se v České republice moc neví a i tato práce může přispět ke zvýšení propagace mládežnických projektů.

Mládežnický projekt

Mládežnický projekt svou ustálenou definici ještě v žádné literatuře nemá. Nicméně nespočet pracovníků s mládeží či lidí pohybující se okolo projektů ERASMUS plus bylo dotázáno v rámci školení projektového řízení, co pro ně mládežnický projekt znamená. Podle nich mládežnický projekt tedy je:

„Předvídání, plánování a definování průběhu činností, které chceme vyvíjet, abychom dosáhli specifické situace v budoucnosti.“

„Vycházení z přítomnosti při představě budoucnosti (zítrka). Společně vypracovaný cíl.“

„Sen, proces, nástroj, který lze využít k projekci sama sebe do budoucna, k stanovení úkolů a cílů.“ (ABRIGNANI, GOMES, DE VILDER., 2014)

3.1.1 Základní informace

„Erasmus+ je nový vzdělávací program Evropské unie na období 2014–2020, který podporuje spolupráci a mobilitu ve všech sférách vzdělávání, v odborné přípravě a v oblasti sportu a mládeže. Je nástupcem Programu celoživotního učení, programu Mládež v akci a dalších.

Erasmus+ si klade za cíl zvýšit kvalitu a přiměřenost kvalifikací a dovedností. Dvě třetiny prostředků z tohoto programu jsou určeny na stipendia více než 4 milionům osob za účelem studia, odborné přípravy, práce či dobrovolnické činnosti v zahraničí v období 2014–2020 (oproti 2,7 milionu v období 2007–2013). Pobyt v zahraničí může trvat od několika dnů až po jeden rok.

Programu Erasmus+ se mohou zúčastnit studenti, učitelé, učni, dobrovolníci, vedoucí mládeže a funkcionáři amatérských sportovních organizací. Lze z něj také poskytnout finanční prostředky na partnerství vzdělávacích zařízení, mládežnických organizací, podniků, místních a regionálních úřadů a nevládních organizací, jakož i na reformy v členských státech s cílem modernizovat vzdělávání a odbornou přípravu a podpořit inovace, podnikatelské schopnosti a zaměstnanost.

Větší podpory se dostane informačním platformám, jako je eTwinning, které propojí školy a další vzdělávací zařízení prostřednictvím internetu.“

Erasmus+ je rozdělen na tři klíčové akce:

1. Vzdělávací mobilita – KA 1
2. Strategická partnerství – KA 2
3. Podpora reforem vzdělávací politiky – KA 3

(Dům zahraniční spolupráce, 2016)

Vzdělávací mobilita KA 1

Erasmus plus je velice obsáhlý program, ke kterému existuje několik příruček či webových stránek. Tato diplomová práce bude zaměřena a vymezena pouze na typ projektu, kterým se autorka práce bude zabývat v části praktické. Tento typ projektu patří pod část programu nazývanou Vzdělávací mobilita KA1- mládež.

3.1.1.1 *Mládež*

„Pod tuto akci patří výměny mládeže, Evropská dobrovolná služba (EDS) a mobility pro pracovníky s mládeží, jako jsou školení, semináře, vytváření partnerství a studijní pobyty. Základní informace pro orientaci v programu Mládež naleznete v publikaci Jak se zapojit do neformálního vzdělávání.“

Mobility osob jsou rozděleny na:

- výměny mládeže
- Evropskou dobrovolnou službu (EDS)
- mobilitu pracovníků s mládeží

(*Na Erasmus plus*, 2016)

Nezisková organizace VIVID z.s. se zabývá prozatím výměnami mládeže a mobilitou pracovníků s mládeží. Tréninkový kurz, jež bude detailněji rozebrán níže se řadí do kategorie mobility pracovníků s mládeží.

Mobilita pracovníků s mládeží

„Projekty zaměřené na mobilitu pracovníků s mládeží umožňují pořádání mezinárodních **školení, seminářů, vytváření partnerství, studijních návštěv a praktické stáže**. Organizace a neformální skupiny mladých lidí tak mají možnost zkvalitňovat svou práci s mládeží, vyměňovat si zkušenosti a dobrou praxi, navazovat či zkvalitňovat partnerství a připravovat společné projekty.“

Projekt Road to Inclusion je školení neboli také tréninkový kurz.

Co je cílem mobility pracovníků s mládeží?

„Hlavním cílem je zkvalitňování práce s mládeží a aktivit neformálního vzdělávání v zúčastněných organizacích a jejich okolí. Projekty by se měly zaměřovat také na tvorbu nových inovativních projektů v rámci programu Erasmus plus.“

(*Na Erasmus plus* , 2016)

3.1.2 **Youthpass**

„Mohlo by se zdát, že Youthpass je pouze oficiální certifikát, který potvrzuje účast na projektu podpořeném z programu Erasmus plus. Je to však mnohem víc! Youthpass Vám také

může být dobrým pomocníkem a průvodcem Vaším neformálním vzděláváním a kompetencemi, které si Vy anebo Vaši účastníci během projektu zlepšujete. Je to tedy nejen certifikát, který vypovídá o nabytých klíčových kompetencích v rámci neformálních vzdělávacích aktivit programu ERASMUS plus, ale i nástroj, jak s učením a jeho uvědomováním si během projektu pracovat.“ (*Mládež v akci*, 2015)

V původním znění je na místo programu ERASMUS plus uveden program Mládež v akci, který skončil v roce 2014 a byl nahrazen právě programem ERASMUS plus.

3.1.3 Národní agentura pro české vzdělávací programy

„Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP) jako součást Domu zahraničních služeb koordinuje vzdělávací programy mezinárodní spolupráce.

Cílem NAEP je vytvářet informační systém o vzdělávacích programech EU a o jiných mezinárodních aktivitách, poskytuje informační a konzultační služby týkající se svěřených programů, organizuje národní a mezinárodní semináře a konference, propaguje české školství v zahraničí a vydává informační materiály.“

(*Dům zahraniční spolupráce* ©2007-2016)

3.1.4 Dům zahraniční spolupráce

„Dům zahraniční spolupráce (DZS) je příspěvková organizace, zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky a plní úkoly, které plynou ze zajišťování školských, vzdělávacích a dalších styků se zahraničím podle pokynů ministerstva. DZS má na starosti řadu mezinárodních programů a realizuje aktivity vztahující se k oblasti podpory vzdělávání. Služby DZS jsou určeny jak jednotlivcům, studentům, pedagogům, ředitelům všech typů škol a dalším odborníkům, tak organizacím a firmám věnujícím se vzdělávání i orgánům místních samospráv a v neposlední řadě také Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy.“

(*Dům zahraniční spolupráce* ©2007-2016)

4. METODOLOGICKÝ POSTUP

4.1. Cíl

Cílem praktické části diplomové práce je popsat a zanalyzovat projektové řízení mládežnického projektu Road to inclusion organizovaném neziskovou organizací VIVID z.s. a následné definování slabých a silných stránek projektu. Na základě výzkumného šetření mezi ostatními projektovými manažery zabývajícího se organizací mezinárodních projektů na území České republiky a Slovenska a na základě pozorování autorky práce pak vypracovat doporučení a návrh na zlepšení kvality projektového řízení v rámci programu ERASMUS plus.

4.2. Metodika

V diplomové práci jsou využity metody kvalitativního výzkumu, který probíhal formou rozhovorů a analýzy. Kvalitativní výzkum probíhal formou individuálních rozhovorů, které vzhledem k zahraničnímu studijnímu pobytu autorky práce byly vypracovány online. Projektovým manažerům byly zaslány otázky, na které odpovídali prostřednictvím otevřených odpovědí. Výzkumu se zúčastnilo 10 respondentů. Všichni dotazovaní jsou součástí různých neziskových organizací působící v rámci České republiky a Slovenska. Neziskové organizace byly vybrány dle výše počtu zorganizovaných a přidělených projektů a samotní respondenti byli zvoleni v rámci jejich interních týmů podle zkušeností. Rozhovory probíhaly v neurčitěm časovém rozmezí, jelikož většina projektových manažerů je velice zaneprázdněna prací pro organizaci a navíc svým vlastním zaměstnáním. Data byla tedy sesbírána tak, jak měl kdo čas. Do budoucna by bylo určitě zajímavé oslovit také mezinárodní a více zkušené organizace, které by byly určitě obrovským přínosem k obohacení této tematiky a příručku aktualizovat a rozšiřovat.

Další použitou metodou je pozorování autorky diplomové práce. Ta, vzhledem k předchozím zkušenostem na projektech různého charakteru (festivaly, konference, workshopy) a současně přítomností na projektu Road to Inclusion, může použít srovnávací analýzu. Tato analýza bude provedena jako srovnávání projektového řízení multižánrového festivalu START-fest s mezinárodním projektem Road to Inclusion. Výsledky analýzy budou zpracovány do projektové části diplomové práce.

Další analýzou v praktické části je analýza SWOT. Na základě vyhodnocení silných a slabých stránek projektu jsou vypracovány rady a tipy umístěné do projektové části diplomové

práce. Analýza SWOT byla zpracována hromadně za přítomnosti a diskuze celého organizačního týmu projektu Road to Inclusion. Rozhovorů, které vedly k vypracování SWOTky, bylo 5. Čtyři z respondentů byli přímo z řad organizačního týmu, pátým dotazovaným byla jedna z českých účastnic projektu, která se ovšem na organizaci projektu na místě konání podílela. Analýza SWOT byla vypracována v březnu 2016, tedy půl roku po uskutečnění projektu. Toto časové rozmezí přináší výhody v tom, že tým byl již schopen snadněji identifikovat všechny položky analýzy, jelikož si jimi již prošel. Zároveň ovšem mohly být nějaké aspekty (především týkající se příležitostí) s časovým odstupem opomenuty.

Východiskem práce, projektovou částí, je příručka projektového řízení mezinárodních projektů, která bude sloužit jako průvodce začínajícím neziskovým organizacím, které nemají s pořádáním mládežnických projektů zkušenosti. Projektová část obsahuje také zpracované rady a tipy projektových manažerů, které vzešly z výzkumného šetření.

4.3. Výzkumné otázky

1. Jaká jsou největší rizika mládežnických projektů a jak jim předejít?
2. Jaké konkrétní nástroje (aplikace) a dokumenty projektového managementu mohou zefektivnit organizaci mládežnických projektů?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ ROAD TO INCLUSION

V praktické části této diplomové práce bude detailně popsán projekt Road to Inclusion a následně budou rozebrány jeho jednotlivé prvky a nástroje použité v rámci projektového řízení. Projekt Road to Inclusion byl prvním mládežnickým projektem, který nezisková organizace VIVID z.s. uspořádala.

Autorka této diplomové práce byla součástí organizačního týmu tréninkového kurzu Road to Inclusion. Zároveň má také zkušenosti s projektovým řízením jiných projektů jako jsou hudební a filmové festivaly či organizování plesů a firemních akcí.

1.1 VIVID z.s.

VIVID z.s. je nezisková organizace založená v Želči u Prostějova v roce 2014. Jejím hlavním cílem je pozvednutí kulturního života na vesnici a obecně v celém Olomouckém kraji. Jedním z příkladů pořádaných akcí byl multikulturní festival STARTfest Želeč, kde se sešlo na 1000 návštěvníků nejrůznějšího zaměření, aby poznali nové hudební žánry, vyzkoušeli si alternativní styly stravování či se seznámili s možnostmi a nabídkami neziskových organizací působících na území České republiky, které se v rámci festivalu prezentovaly. Naší cílovou skupinou je především mládež, které se prostřednictvím našich aktivit snažíme nabídnout možnosti aktivnějšího trávení volného času k rozvinutí jejich dalších kompetencí, načerpání nových znalostí a zkušeností.

Naší hlavní činností v současné době jsou krátkodobé mezinárodní projekty programu ERASMUS plus, ve kterých fungujeme jako vysílající (zprostředkování vzdělávacích pobytů v zahraničí českým zájemcům), ale i hostící (zprostředkování vzdělávacích pobytů v česku zájemcům zahraničním) organizace. Naším záměrem je také zvyšování povědomí o vzájemné toleranci a mezilidském respektu prostřednictvím metod neformálního vzdělávání.

VIVID z.s. je také členem TDM 2000, což je mezinárodní síť evropských mládežnických organizací.



Obrázek 1, Logo VIVID, zdroj: vlastní

1.2 Road to Inclusion

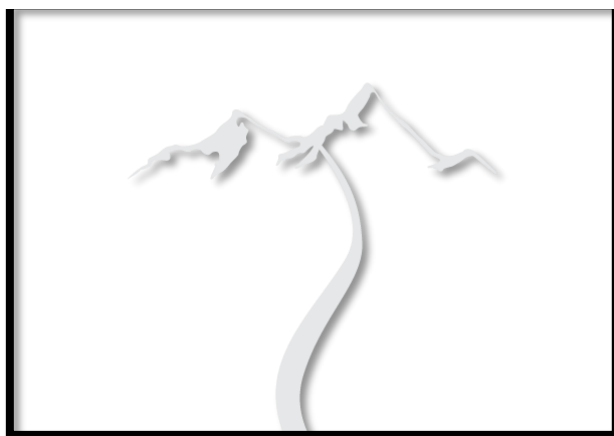
Road to Inclusion je mezinárodní mládežnický projekt, konkrétně tréninkový kurz, který byl organizován v rámci programu ERASMUS plus neziskovou organizací VIVID z.s.

Téma a popis projektu

Jak se píše v Deklaraci lidských práv a svobod všichni lidé se rodí svobodní a sobě rovní co do důstojnosti a práv. Každý má všechna svoje práva a svobody, a to bez jakékoliv diskriminace jako je pohlaví, rasa, barva pleti, jazyk, náboženství, politické či jiné smýšlení, národní nebo sociální původ, příslušnost k národnostní menšině, rodu nebo jinému postavení. V roce 2012 bylo 124,5 milionu lidí, což je 24,8% populace bylo v EU ohroženo chudobou nebo sociálním vyloučením (ARPE), ve srovnání s 24,3% v roce 2011. Snížení počtu osob ohrožených chudobou nebo sociálním vyloučením v EU je jedním z hlavních cílů strategie Evropa 2020. Sociální vyloučení je velkým společenským problémem naší doby, který nahradil "staré pojmy" chudoby a marginalizace.

Sociální vyloučení je často také příčinou chudoby, konfliktů a nejistoty. Máme-li se s ním účinně vypořádat, musíme si uvědomit, kde je problém, lépe jej pochopit a najít vhodné způsoby práce s partnerskými vládami, mezinárodním společenstvím a organizacemi občanské společnosti, abychom jej mohli společně překonat. Hlavní téma školení bude zaměřeno na zvyšování evropského povědomí o aktuálním stavu a možnostech dalšího začleňování společnosti v rámci marginalizovaných skupin do projektů proti diskriminaci mládeže a tím tak předejít sociálnímu vyloučení. Sociální lhostejnost a apatie v souvislosti s různými sociálními skupinami a sociálními konflikty, nedostatek sociálních aktivit a metod pro zlepšení situace sociálně vyloučené skupiny představují problém v multikulturních komunitách v celé Evropě. Členové marginalizovaných skupin jsou náchylní k rozdílnému zacházení v zemích a společnostech, ve kterých žijí. Určité skupiny ve společnosti jsou systematicky vyloučeny z příležitostí a možností, které jsou otevřené pro ostatní, protože

jsou diskriminováni na základě jejich rasy, náboženství, pohlaví, kasty, věku, zdravotního postižení, či jiné sociální identity. Sociální vyloučení zbavuje lidi možností a příležitostí vymanit se z chudoby a znemožňuje jim domáhat se svých práv. Tato diskriminace může být přímo založena na vnímání členství jednotlivce v rámci menšinové skupiny, bez ohledu na osobní úspěch daného jedince. Získávání alternativních a účinných nástrojů pro řešení těchto problémů je nezbytné a v rámci evropských hodnot představuje prioritu. Sociální inkluze je naše právo být: užitečný, respektovaný, přijatý, rovný. Sociální začleňování znamená: že jsme si všichni rovni, všichni máme stejná práva, ale také povinnosti. Lidé potřebují mít možnost plně se podílet na životě své komunity a realizovat jejich potenciál. Myšlenka tohoto projektu vznikla s cílem uspokojit potřebu expresní od pracovníků s mládeží, kteří pracují v oblasti sociálního vyloučení s mladými lidmi. Tento projekt se bude zabývat jevy vyloučení ze společnosti, jež souvisí s posílením míry sociálního vyloučení mladých lidí v evropských zemích, způsobené nejistotou mírou životní úrovně, politickou a sociální izolací, pocity odcizení a nezdravým životním stylem nebo zvýšení míry nezaměstnanosti mezi mladými lidmi. Hlavním cílem tohoto kurzu je rozvíjet a zvyšovat dovednosti a kompetence jednotlivých pracovníků s mládeží. Jsme přesvědčeni, že to jsou právě ty, které mohou podporovat příležitosti pro mladé lidi. Předpokládáme, že prostřednictvím tohoto projektu budou rozvinuty dovednosti a znalosti jednotlivých pracovníků s mládeží, které umožní zlepšit jejich přípravu s cílem zajistit významně přispět k sociálnímu začlenění a aktivní účasti vyloučených a marginalizovaných skupin. (zdroj: vlastní, dokumentace VIVID z.s.)



Obrázek 2, Logo projektu, zdroj: vlastní

1.3 ANALÝZA PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ ROAD TO INCLUSION

Road to Inclusion je stejně jako každý další mládežnický projekt jedinečný, jinak to ani požadavky a normy programu ERASMUS plus nepovolují. Jelikož byl Road to Inclusion uskutečněný jako historicky první mezinárodní projekt organizovaný neziskovou organizací VIVID z.s. bylo potřeba se hodně na něj dostatečně připravit a to (nejen) po stránce projektového řízení. V následující kapitole budou tedy popsány aktivity spjaté s projektovým managementem, ale také aktivity bezpodmínečně související s celkovou organizací projektu. Jednotlivé činnosti organizačního týmu budou rozděleny na předprojektovou, projektovou a poprojektovou část.

1.3.1 FÁZE PROJEKTU

Předprojektová fáze je v rámci mezinárodních projektů ERASMUS plus je v podstatě fází nejkratší. V tomto okamžiku se zjišťuje, jaká jsou vhodná témata na projekty, o která bude zájem, sestavuje se organizační tým. K těmto aktivitám slouží studie příležitosti a proveditelnosti.

U projektu Road to Inclusion studie příležitosti a její kladný výsledek vyplynul z aktuálních témat probíraných v médiích, ze zájmu veřejnosti a především také z touhy přiblížení se některému ze záměrů VIVIDu či Evropské unie. Problematika sociálního začleňování nám přišla natolik zajímavá, že jsme se rozhodli ji zvolit jako hlavní téma pro náš první projekt.

Studie proveditelnosti v tomto případě probíhala jasně. Byli jsme si vědomi a usoudili jsme z našich předchozích pracovních zkušeností (působení v jiných neziskových organizacích a následná příprava mezinárodních projektů tohoto typu), že budeme schopni zajistit organizaci a chod projektu v rámci dotace času i lidské síly. Jediným problémem u tohoto projektu, který by nám mohl zabránit v realizaci, se zdály být finance. Po sepsání přihlášky (viz. Příloha CD) a následným absolvováním výběrového řízení, nám bylo oznámeno, že jsme získali grant a my v tu chvíli věděli, že můžeme začít projekt připravovat.

Ani jedna z výše zmíněných listin nebyla vypracována písemně, jelikož veškerá rozhodnutí probíhala víceméně pocitově a spontánně. Dalo by se tedy říci, že tyto dokumenty byly nahrazeny za tzv. Předprojektovou úvahu, která probíhala v rámci diskuze organizačního týmu.

Projektová část

Projektová část začíná u mládežnických projektů vypracováním projektu a současnou žádostí o grant. Vybírají se případné partnerské organizace, zajišťují se nezávislé kalkulace a poté se čeká na finální verdikt, tedy vyjádření české Národní agentury, která buď přidělí, nebo nepřidělí grant. Při uznání dotace začínají přípravy, při jejím odmítnutí se projekt přesunuje k další uzávěrce.

Dle názoru autorky této práce je pro dobrý projekt a jeho následné schválení nejdůležitější vypracovat logický rámec, ze kterého poté může organizace jednoduše čerpat informace do oficiálního formuláře žádosti o grant ERASMUS plus.

1.3.1.1 Rozbor projektu

O jaký typ projektu se jedná?

Road to Inclusion je komplexní mezinárodní mládežnický projekt. Jedná se o tréninkový kurz v rámci programu ERASMUS plus.

Cíle projektu?

Hlavním cílem projektu Road to Inclusion je zvýšit povědomí o sociálním začleňování menšin v rámci společnosti.

Metoda SMART

S- Road to Inclusion je týdenní tréninkový kurz, který se koná 6.- 13. září 2015 ve Zlobicích u Kroměříže. Celý projekt oficiálně započal 1. 7. 2015 a bude trvat 8 měsíců, tudíž skončí 1. 3. 2016

M- Projekt bude úspěšný, pokud bude pozitivní zpětná vazba ze strany účastníků, dále pokud budou naplněny cíle projektu a plynulá facilitace aktivit.

A- Sestavení organizačního týmu. Začátek organizace projektu na začátku května. Rozdělení úkolů mezi členy. Sestavení agendy k harmonogramu. Naplnění kapacity účastníků.

R- Road to inclusion je možno zorganizovat. Máme prostory. Tým sestaven. Grand projektu přidělen. Pořadatelem akce je zapsaný spolek VIVID.

T- Tréninkový kurz Road to Inclusion se koná ve dnech 6. - 13. 9. 2016, celý projekt začíná datem 1. Července 2015 a končí 1. Března 2016.

Kromě hlavního cíle projektu má tréninkový kurz i své **cíle dílčí**, těmi jsou:

- Sdílení osvědčených i nových postupů mezi pracovníky s mládeží z různých zemí v rámci rozdílných aspektů vnímání marginalizace a sociálního začleňování.
- Sdílení poznatků a hodnot o práci s mládeží z marginalizovaných skupin s cílem vytvořit společný pracovní plán, kvalitní kritéria a komunikační nástroje.
- Podpořit propagaci aktivního boje proti sociálnímu vyloučení prostřednictvím respektování hodnot a zásad evropské práce s mládeží pro sociální začleňování a navrhnout řešení a doporučení pro výzvy v jejich projektovém managementu a fundraisingu
- Poskytnout účastníkům konkrétní nástroje a metodiky v oblasti neformálního vzdělávání a sociálního začleňování
- Zvýšit povědomí o významu sociálního začleňování na místní, národní i evropské úrovni
- Posílit pochopení a použití nového programu Erasmus PLUS
- Připravit nové lokální a evropské projekty, které jsou zaměřeny na zvyšování povědomí mladých lidí o sociálním začleňování.

Rozsah projektu

Rozsahem projektu se v tomto případě rozumí splnění jednotlivých pracovních balíčků, kterými bude dosaženo odstartování samotného tréninkového kurzu. Tímto rozumíme oslovení trenérů, kontaktování partnerských organizací a následný nábor a výběr účastníků projektu, zajištění ubytování a stravy, vybavení vizových povinností, zajištění dopravy a materiálu potřebného k uskutečnění projektu.

Omezení projektu

Projekt by nebyl projektem, kdyby neměl svá určitá omezení. V případě Road to Inclusion můžeme jako omezení zmínit:

Finance- U mezinárodních projektů ERASMUS plus bývá většinou jediným zdrojem finanční podpory samotný grand od Evropské Unie. Tyto granty jsou schopny pokrýt vesměs všechny finanční náklady, které jsou s projektem spojeny. Neprojde-li přihláška výběrovým řízením a není-li grand na aktivity uznán, většinou se projekt nerealizuje a ani v případě projektu VIVIDu by tomu nebylo jinak. Ovšem i přesto, že byl grand uznán a schválen není jisté, že žádné komplikace nenastanou. Největší překážkou projektu Road to Inclusion bylo datum, kdy měla nezisková organizace obdržet peníze na projekt. Původní datum realizace bylo stanoveno na červenec, ovšem kvůli byrokracii a veškerému papírovému řízení nám bylo jasné, že budeme muset termín projektu posunout tak, abychom byli schopni zaplatit zálohy na ubytování a další výdaje včas.

Lidské zdroje- Jakožto nezisková organizace skládající se pouze z dobrovolníků byl VIVID lehce personálně limitován. Zajištění veškeré produkce totiž pohltí nejenom množství času, ale také energie. Správní rada sice čítá 3 členy, ale aktivní je pouze předsedkyně spolku. Ostatní zapojení členové jsou externí a řeší se podle potřeb. Na projekt Road to Inclusion se spolku VIVID podařilo nakonec sestavit plnohodnotný tým.

Partnerské organizace

- Při sepisování projektu je vždy dobré zaměřit se na ověřené partnerské organizace, u kterých je jistota, že pošlou správné a motivované účastníky. Vzhledem ke „stáří“ spolku VIVID byla databáze kontaktů značně omezena a partnerské organizace nebyly zvoleny dle jejich činnosti a důvěryhodnosti, nýbrž na bázi toho, zdali byly ochotny podepsat partnerský mandát. Z tohoto důvodu vznikla některá nedopatření jako shánění účastníků na poslední dobu či nedostatečná komunikace, která způsobila nepřipravenost některých z účastníků.

Kritéria úspěchu

Kritéria úspěchu pro projekt Road to Inclusion jsou asi nejvíce závislá na spokojenosti účastníků. Z tohoto důvodu byla nastavena takto:

- Time management projektu bude dodržen
- Agenda projektu bude naplněna
- Bezpečnost bude zajištěna

- Zpětná vazba od účastníků bude pozitivní
- Projekt nebude ztrátový
- Vzroste povědomí o neziskové organizaci VIVID z.s.- zvýší se počet fanoušků na sociálních sítích, který pozvedne počet zájemců o nabízené projekty, vzroste také počet dobrovolníků, kteří se budou chtít podílet na chodu organizace.

Předpokládané přínosy projektu

Hlavní přínos tohoto tréninkového kurzu je především v osvětě za společnou Evropu. Cílem a celým významem těchto mládežnických projektů je budovat společnou a lepší Evropu. V případě Road to Inclusion by dopad projektu měl být především na nejrozličnější menšiny ve společnosti a jejich následné snadnější začleňování se do společnosti.

Účastníci, kteří projekt absolvují, budou schopni šířit myšlenku sociálního začleňování a aktivního občanství v rámci své komunity, či neziskové organizace, která je vyslala. Road to Inclusion slouží jako školení, kde se účastníci projektů seznámí jak s tematikou, tak s dalšími lidmi podobného zaměření a mohou tak spolu začít spolupráci, která povede k naplnění nejen proevropských cílů.

Dalším velmi důležitým přínosem je dopad na účastníky samotné. Díky procesu socializace, týmové spolupráce a multikulturní kooperace mají účastníci možnost obrovského osobního rozvoje, který může probíhat hned v několika rovinách. Ta první je rovina informační, kde si díky workshopům a vzájemnému sdílení informací rozšíří obzory v oblasti neformálního vzdělávání, mezinárodních projektů a především sociálního začleňování.

Další rovina rozvoje osobnosti probíhá v multikulturním kontextu. Účastníci spolu v rámci tréninkového kurzu tráví 8 dní a 7 nocí a v podstatě se dá říci, že si od sebe moc neodpočinou, jelikož program probíhá od rána až do pozdního večera. Mladí lidé z 10 zemí Evropy se tak mají možnost obohatit o rozdíly, tradice a zvyky jiných zemí a kultur. V rámci mezinárodních večerů mohou poznat národní speciality a zajímavosti, v rámci a při běžných denních situacích zaznamenat odlišné přístupy zúčastněných zemí. Přínosem projektu je tak i zvýšení mezinárodní tolerance a mezilidského respektu.

Všechny tyto předešlé přínosy souvisí s rozvojem osobnosti člověka jako takové. Díky prostředí a cestování se jednotlivec stává samostatnější a uvědomělejší. Je schopen snáze vycházen s různými typy lidí a částečně předpovídat jejich reakce a chování, nastavovat si svoje životní ambice a řadit životní hodnoty.

Dalším přínosem projektu je zlepšení viditelnosti a důvěryhodnosti samotné neziskové organizace. Díky zastiňujícímu programu ERASMUS plus, který má jméno nejen v České republice, ale v Evropě všeobecně se zlepšuje PR zapsaného spolku VIVID z.s. Účastníci šíří své zážitky a fotografie prostřednictvím sociálních sítí, které mají největší dopad na zvýšení povědomí o neziskové organizaci. Organizační tým spolupracuje také s lokálními i národními médii, kterým dodává tiskové zprávy a následně pak zvyšuje popularitu VIVIDu z.s. v tištěných médiích i na různých internetových platformách.

Samotný projekt a především jeho organizace má také obrovské plus pro organizační tým, který se prostřednictvím projektu vzdělává nejenom o projektovém managementu, díky kterému řízení projektu funguje, ale také v rámci mezikulturní komunikace a metod neformálního vzdělávání.

Hlavní výstupy projektu

Hlavním výstupem projektu je samotný tréninkový kurz Road to Inclusion konaný ve Zlobicích u Kroměříže.

Jako jednotlivé dílčí výstupy školení Road to Inclusion můžeme také uvést mezinárodní kulturní večery, kde se představují jednotlivé země prostřednictvím tradičních pokrmů, nápojů a svých tradic. Tyto mezinárodní večery jsou veřejně přístupné- může se jich tak zúčastnit široká veřejnost, v tomto případě především obyvatelé obce Zlobice a blízkého okolí.

Dalším výstupem je malý veletrh neziskových organizací, který je opět primárně určen pro rozšíření databáze kontaktů jednotlivých účastníků- pracovníků s mládeží, ale zúčastnit se ho může také veřejnost.

Za důležitý výstup z projektu jsou považovány také videa, fotografie a blogposty a další materiály vytvořené účastníky projektu.

Cílové skupiny

Partnerské organizace- výběr partnerských organizací proběhl na základě shody náplně práce neziskových organizací a tématu projektu Road to Inclusion. Výběr organizací probíhá ještě před samotným podáním žádosti o grant.

Partnerskými organizacemi projektu jsou:

Fundatia noi orizonturi, Rumunsko

Youth association DRONI, Gruzie

Public organization Invalidiv Rodyna, Ukrajina

Udruga mladih Naro, Chorvatsko

Youth view NGO, Arménie

Belarusian Youth Public Union New Faces, Bělorusko

Youth art research and training association, Turecko

CREATOR, Polsko

Forumul European al Tinerilor din Moldova, Moldávie

Účastníci- účastníci projektu jsou pracovníci s mládeží nebo trenéři, kteří se aktivně či pasivně zabývají o tematiku projektu. Věk je limitován spodní hranicí, která je 18 let. Účastníci jsou vybíráni jednotlivými partnerskými organizacemi, jakmile je projekt schválen a je mu přiznán finanční grant.

Média- V rámci zvyšování propagace VIVIDu jsou jednou z cílových skupin také média a to jak platformy zabývající se přímo evropskými projekty, tak média na lokální i celorepublikové úrovni. Projekt je propagován na webových stránkách www.eurodesk.cz, www.mladiinfo.eu, ale také v lokálních tisku- Kroměřížský deník. Zmínka o tréninkovém kurzu je samozřejmě jak v rámci webových stránek (blogu) a facebooku VIVIDu, tak také prostřednictvím FB stránek partnerských organizací a evropských stránek uveřejňující takovéto příležitosti pro mladé lidi.

Široká veřejnost- V neposlední řadě je cílovou skupinou také široká veřejnost a to především z řad obyvatel obce Zlobice, kteří mají možnost dozvědět se něco o evropských projektech, cizích kulturách či přímo o tematice sociálního začleňování prostřednictvím jednotlivých výstupů zmíněných výše.

Odhadované náklady projektu

S náklady u mládežnických projektů to chodí trochu jinak, než u ostatních projektů typu festivaly, koncerty či jiné kulturní i nekulturní eventy.

Výpočet grantu totiž nevzejde z nákladů, které jsou reálně potřeba, nýbrž se vypočítá z počtu účastníků a počtu nocí strávených na projektu. Česká republika má pevně danou sazbu, která činí 54 euro/noc/ účastník. Road to Inclusion měl 34 účastníků. Z toho vyplývá, že

dotace pro VIVID z.s. na tento projekt byla 14688 euro. Z těchto peněz se zaplatí ubytování, strava a také materiály na jednotlivé sekce projektu. Tato částka je strop, pokud ji organizace vyčerpá a vše doloží platnými doklady, nemusí z částky nic vracet. Nevyčerpané peníze jdou zpět České národní agentuře, která peníze přerozděluje.

I.3. Organisational Support							
Activity No.	Activity Type	Flow No.	Country of Destination	Total Duration (days)	No. of Participants	Grant per Participant/Day	Total Grant Requested
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	1	Czech Republic	8	6	54.00	2592.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	2	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	3	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	4	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	5	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	6	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	7	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	8	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	9	Czech Republic	8	4	54.00	1728.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	10	Czech Republic	8	3	54.00	1296.00
Total							14688.00

Obrázek 3, Kalkulace, zdroj: vlastní

Další finanční položkou jsou cestovní náklady. Cestovní náklady se počítají podle jednotlivých zón a kilometrů, kterou účastníci musí zdat, aby se do České republiky na projekt dostali. Obecně platí, že čím vzdálenější země, tím větší finanční dotace. Před podáním přihlášky si může každá pořadající i partnerská organizace spočítat, jaká částka ji bude v rámci cestovních nákladů uznána na těchto webových stránkách:


www.ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/tools/distance_en.htm

I.1. Travel								
Activity No.	Activity Type	Flow No.	Country of Origin	Country of Destination	Distance Band	No. of Participants	Travel Grant per Participant	Total Travel Grant Requested
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	1	Czech Republic	Czech Republic	0 - 99 km	6	0.00	0.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	2	Romania	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	3	Georgia	Czech Republic	2000 - 2999 km	3	360.00	1080.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	4	Ukraine	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	5	Croatia	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	6	Armenia	Czech Republic	2000 - 2999 km	3	360.00	1080.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	7	Belarus	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	8	Turkey	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	9	Poland	Czech Republic	100 - 499 km	4	180.00	720.00
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	10	Moldova (Republic of)	Czech Republic	500 - 1999 km	3	275.00	825.00
Total								7830.00

Obrázek 4, kalkulace, zdroj: vlastní

Další možností je požádat si o tzv. mimořádné náklady, které se vztahují k vízovým povinnostem účastníků, speciálním nákladům na přípravné schůzky či nákladům vyhrazeným pro účastníky s omezenými možnostmi (např. půjčení kolečkového křesla, speciální lůžko, atd.)

Po sečtení všech nákladů dostane organizace, hned při vyplnění přihlášky finální sumu, která jí v případě uznání projektu bude přidělena, z této sumy organizace vychází při rezervaci ubytování či stravy pro jednotlivé účastníky.

I.5. Exceptional Costs				
Activity No.	Activity Type	No. of Participants	Description of Costs	Total Grant Requested
Form hash code: ASC031D527C16E1F				
EN This form has been submitted on: 2015-02-04 09:50:37, Status: OK (1216163).				
Page 50 of 60				
 Erasmus+		Application Form Call: 2015 KA1 - Learning Mobility of Individuals Youth mobility Form Version: 2.03		
Activity No.	Activity Type	No. of Participants	Description of Costs	Total Grant Requested
A1	Mobility of youth workers - Partner Countries	18	VISA (six countries, 3 participants per each)	1080.00
Total				1080.00

Obrázek 5, kalkulace, zdroj: vlastní

Finální rozpočet projektu Road to Inclusion je součástí přílohy.

Odhadované počty lidských zdrojů

Počet lidských zdrojů se dle názoru autorky liší v návaznosti na fázi, ve které se projekt nachází. Na sepsání žádosti/ přihlášky a vytvoření samotného projektu a agendy stačí dva lidé, kteří si ujasní projektové záměry a cíle.

Následuje fáze, kdy je již projekt schválený. Zde čítal organizační tým Road to Inclusion opět 2 členy, což je v této fázi projektu značně nedostačující a práce byla rozložena velice nerovnoměrně. Tito dva členové tedy řešili několik organizačních bodů současně a zbytek týmu, přestože byl k dispozici, se nezapojoval. Naštěstí nenastaly žádné velké problémy. Ovšem tím, že nebyli zapojeni zbylí členové, ztratili celkový přehled o situaci a přípravě projektu, což se projevilo později ve fázi projektové.

Při realizaci projektu byl organizační tým o 5 lidech. Role nebyly jasně rozděleny a vzniklo několik chaotických situací.

Hlavní rizika projektu

Všechna rizika projektu byla zapracována do dokumentu registr rizik. Opatření a doporučení, jak se těmto rizikům v dalších projektech vyhnout jsou zpracována v projektové části této diplomové práce. Celý registr rizik je součástí přílohy.

		Identifikace rizik				Jak se budeme chovat ve vztahu k riziku		Jak se budeme chovat, pokud se něco změní v reálnu	
ID	Popis rizika	Vlastník rizika	Pravděpodobnost (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Dopad (1-nejnižší, 5- nejvyšší)	Skóre (1 až 25)	Odehra	Plán pro odehrav, přijatá opatření	Spuštění (jak poznáme, že se něco změnilo v reálnu)	Plán nápravných akcí (scenáři, který realizujeme, pokud riziko nastane)
7	Fyzická zranění	Eva	2	4	8	eliminace	eliminace rizikových aktivit, vhodná obuv a oblečení na aktivity	zraněný účastník/organizátor	první pomoc, povolání ambulance
8	Nepřízní počasí	Lucie	3	4	12	akceptace	zajištění stanu, vnitřních prostor	dešť, vítr	Zabezpečení techniky, přeus do vnitřních prostor
9	Chybějící účastníci	Eva	3	4	12	snížení	záloze náhradní účastníky, ověřené vyřizující NGO	neopřede účastník	Kontaktování náhradních účastníků, rychlá komunikace s partnerskými organizacemi
10	Technické problémy	Lucie	2	3	6	eliminace	Kontrola technického zázemí před začátkem projektu, záložní technika (pc, projektor)	technika přestane fungovat	zajištění nápravy správcem/majitelem budovy, zapojení náhradní techniky
11	Kulturní rozdíly, nesnášenlivost	Hanka	2	5	10	snížení	Pojštění, sepsání smlouvy s účastníky	Ztráta, poškození	Zavolání policie
12	Odřeknutí ubytování/stravy	Jiří	2	5	10	eliminace	pečlivý výběr partnerských zemí, výběr účastníků	Hádka, urážky, konflikt	vyvětření problému, vyřazení problémového účastníka z projektu
13	Odřeknutí partnerství organizace	Michal	3	4	12	eliminace	Spolupráce so svědčeními organizacemi, náhradní partneri v záloze	Nereagující, odmítající organizace	Komunikace s náhradními partnery, snížení počtu partnerů-kontaktování ČNA
14	Seškolení logistiky	Jiří	3	4	12	snížení	dopravy, vypracování mapy a plánu cesty	nehoda, zpoždění vlaku, újezd autobusu	dopravení účastníka na místo, využití auta
15	Odřeknutí ubytování/stravy	Jiří	2	5	10	eliminace	darým objektem, náhradní varanta	zrušení rezervace	náhradní ubytování
16	Pozdní dodání financí na projekt	Michal	1	3	3	eliminace	Uzavřené smlouvy, stanovene sankce	Nemoc, komplikace	Povolání náhradních kapel
17									
18									

Obrázek 6, registr rizik, zdroj: vlastní

Zdroje financování

Jediným zdrojem financování byl u tohoto projektu grant ERASMUS plus, jehož podpora pokryla všechny náklady spojené se školením.

Manažer projektu

Road to Inclusion neměla jasně vytyčeného manažera projektu.

Organizační tým

Organizační tým, jak již bylo zmíněno výše, čítal 5 členů. Největším nedostatkem bylo nepřerozdělení práce a žádná specifikace rolí či funkcí jednotlivých členů.

Projektová kancelář

Projektová kancelář projektu Road to Inclusion byla především virtuální. Jelikož je nezisková organizace nově zavedená, nejsou dostatečné finanční prostředky na to, aby si mohla zafinancovat pravidelně nějaké místo, kde by členové týmu mohli pravidelně pracovat na svých projektech a aktivitách. Projektovou kanceláří se tedy stala především externí místa různě po celé České republice související s místem pobytu jednotlivých členů. Nejčastěji byla setkání ve Zlíně, kde většina pracovníků působí.

Interní komunikace

Interní komunikace v rámci organizačního týmu Road to Inclusion probíhala ve dvou rovinách. Tou první, klasickou cestou, byly celotýmové schůzky, které ovšem neměly pravidelnost ani řád. Celý tým se sešel až na samotném projektu, což mělo v konečném důsledku negativní vliv na celkovou organizaci projektu. Před samotným projektem proběhly 2 schůzky, které se ovšem nezúčastnili všichni. Setkání probíhala až těsně před projektem a tým se tak sešel až na penzionu, kde se celý projekt odehrával. Toto je částečně hodnoceno kladně, neboť se tak část týmu seznámila s personálem, zázemím budovy a jejím okolím. Do budoucna by bylo ovšem lepší setkávat se s větším předstihem a ujasnit si agendu či celkově harmonogram projektu. Následně se společně setkat 1-2 dny před samotným projektem přímo na místě konání.

Nejčastěji ovšem probíhala komunikace online na internetu prostřednictvím sociálních sítí, aplikací a dalších online nástrojů.

REMOTE MANAGEMENT

Tým Road to Inclusion byl vzhledem k rozdílnému bydlišti členů týmu nejčastěji v kontaktu prostřednictvím internetu.. Podle pana Mittelmana a Bringse se řadí náš tým do týmu pracujícího ve stejném čase, ale rozdílném prostoru.

Organizace virtuálního týmu, který pracoval na projektu Road to Inclusion nebyla nijak strukturovaná ani plánovaná. Jak již bylo zmíněno, tréninkový kurz byl historicky prvním projektem neziskové organizace VIVID z.s., tudíž se na něm tým víceméně učil nejen komunikovat, ale i vzájemně spolupracovat. V projektu nebyly stanovené jasné deadliny ukončení jednotlivých úkolů, což v konečném důsledku způsobilo lehké zpoždění a také stres. Lehké zmatky a komplikace také přinesla rozmanitost používaných komunikačních kanálů, kdy nebylo jasné, kde se jaký problém řeší a zdali si o tom celý tým ví.

Poprojektová fáze je v případě mládežnických projektů dostatečně dlouhá a od Evropské unie se na ni právem klade velký důraz. Hodnocení probíhá již při samotném ukončení projektu společně s účastníky a následuje vypracování závěrečné zprávy a reportu.

Road to inclusion použil k vyhodnocení projektu s účastníky metod neformálního vzdělávání, které byly rozšířené o dotazník spokojenosti účastníků.

1.3.2 Analýza SWOT

Pro vylepšení nejen projektového managementu v rámci projektu Road to Inclusion, ale také pro zvýšení kvality a úrovně projektů dalších, které budou pořádány zapsaným spolkem VIVID, je třeba provést analýzu SWOT. Na jejím základě si organizační tým může vyhodnotit svoje silné stránky a příležitosti, na kterých se dá stavět. Nebo si naopak uvědomit slabé stránky a hrozby, kterým je třeba se vyhnout a tyto situace eliminovat.

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <hr/> <p>Nadšení pro projekt Zvýšení aktivního občanství Zaštitění projektu ERASMUS plus Zajímavé téma Mezinárodní projekt Zkušenosti organizátorů z jiných projektů Projekt je pro účastníky zcela zdarma</p>	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <hr/> <p>První projekt tohoto typu pro VIVID z.s. Vytížení organizačního týmu jinými projekty Málo přípravných schůzek Zmatená komunikace Nepřerozdělená práce Celý tým nemůže zůstat po celou dobu projektu na místě konání</p>
<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <hr/> <p>Rozšíření povědomí o neziskové organizaci Zvýšení důvěryhodnosti neziskové organizace Získání zkušeností od ostatních trenérů Využití kontaktů na barterovou podporu Zajímavé téma pro novináře Rozšíření aktivního občanství</p>	<p>HROZBY</p> <hr/> <p>Pozdní obdržení grantu Obtížné shánění ubytování Chybějící partneři Nepřítomnost účastníků během aktivit Nedodržení agendy projektu Administrativa a byrokracie EU</p>

Tabulka 1, Analýza SWOT

Silné stránky projektu Road to Inclusion jsou početné a dá se s nimi do budoucna pracovat. V rámci VIVIDu je obrovskou výhodou, že tým dobrovolníků, který se na organizaci projektu podílel, je opravdu zapálený do práce. V projektech vidí hlubší smysl a přínos pro celou společnost, který přirozeně zvyšuje aktivní občanství v rámci zúčastněné mládeže.

Toto zapálení se projevilo již na zpracování projektu a při samotném podání jeho přihlášky. Bylo zvoleno aktuální téma, kterým byla migrace a následné sociální začlenění, které se diskutuje v médiích dnes a denně nejenom v rámci České republiky. V tomto případě byla velmi silnou stránkou diverzita zemí, které se projektu účastnily, jelikož v každé z nich se k tématu sociální inkluze přistupuje jinak a účastníci se tak mohli navzájem obohatit a případně převzít „best practices“ daných zemí a zařadit je do své práce na lokální úrovni.

Zaštitění programem ERASMUS plus je značnou úlevou nejenom po finanční stránce, ale také v rámci důvěryhodnosti projektu. Program ERASMUS plus má po celé Evropě silné jméno, které je veřejně známo nejenom mezi naší cílovou skupinou. Mnohem snáz se tedy shánějí partnerské organizace a následně samotní účastníci, kteří mají zájem na těchto projektech spolupracovat. Zaštitěním a tudíž získáním grantu ERASMUS plus byly pokryty veškeré náklady na tréninkový kurz, takže se projekt mohl konat zcela bezplatně a do České republiky se tak mohli podívat lidé z celé Evropy, kteří by si takovéto školení jinak nemohli dovolit.

V rámci projektového řízení byly nejsilnější stránkou projektu zkušenosti organizačního týmu z předchozích projektů. Trenéři Jiří a Michal strávili rok na evropské dobrovolné službě na Sardinii, kde byli součástí největší italské mezinárodní neziskové organizace TDM 2000. Právě tam bylo oběma členům týmu umožněno vyzkoušet si projektový management mládežnických projektů od napsání přihlášky až po samotnou realizaci. Kluci, jako trenéři, měli tedy dostatečné zkušenosti na to, aby věděli jak vést aktivity a motivovat skupinu. Hanka, jako další školitelka a facilitátorka získala velké zkušenosti v její předešlé práci pro neziskovou organizaci v Olomouci, která také pořádala mezinárodní projekty pro mládež. Hanka tak byla pravou rukou trenérům a některé sekce sama vedla. Eva a Lucie jsou obě studentky Fakulty Multimediálních Komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. K projektovému managementu tak mají také blízko ovšem více z hlediska formálního vzdělávání, což bylo také velkým pozitivem. Zkušenosti s pořádáním festivalů, workshopů či jiných eventů přinesly ve formě hlídání deadlineů či například zařízením bezpečnosti (smlouvy s partnery, zařízení pojištění, atd.)

Mezi **slabé stránky** projektu se jistě řadí prvotní organizování projektu podobného typu v rámci zapsaného spolku VIVID. Ač za sebou má nezisková organizace pořádání 3 ročníků

multižánrového festivalu STARTfest v Želči u Prostějova, nedá se říci, že by měla zkušenosti s projektovým řízením neformálních mládežnických projektů. Pro organizační tým to byla první společná příležitost spolupracovat na jednom projektu a na základě situací, které nastaly se poučit do budoucna. Naštěstí díky poctivé přípravě a zkušenosti části týmu s obdobnými projekty nedošlo k žádným markantním chybám, které by ohrozily chod daného projektu. První projekt se tak stal sbírkou zkušeností, ze které pak mohl celý organizační tým čerpat při organizování nových projektů.

Všichni členové týmu se zabývají mládežnickými projekty především jako dobrovolníci ve svém volném čase a nenárokují si tedy žádný honorář. To se ovšem odráží na časové dotaci, kterou mohou do projektu investovat. Čtyři z pěti členů týmu jsou stále ještě studenti vysokých škol, kteří si při studiu i přivydělávají v zaměstnání nebo na různých projektech. To se projevilo nejčastěji tak, že chyběl čas na společné schůzky a veškerá komunikace tak probíhala ve směs online a na různých kanálech. Vznikala tedy nedorozumění a neúmyslné nesplnění úkolu, jelikož se zadání nedostalo ke kompetentní a pověřené osobě.

Od vytíženosti členů týmu se odrážely další slabiny projektu a to především nerovnoměrné rozdělení práce a chybějící určení rolí a rozdělení zodpovědnosti. Nejvíce práce paradoxně měli kluci, kteří celý projekt napsali a zároveň se stali trenéry kurzu. Jelikož nejvíce rozuměli tematické sociálního začleňování a také se v předešlých letech na psaní a organizování projektů podíleli, vzali si vše na starosti od začátku až do konce, což se samozřejmě nedá zvládnout. Ostatní členové týmu se zapojovali jen sporadicky. Díky této zkušenosti teď ale víme, kdo má co v jaké fázi udělat, jaké pracovní pozice či role vytvořit a jaká jim náleží odpovědnost.

V neposlední řadě bylo určitě velmi slabou stránkou to, že se nemohl kompletní organizační tým účastnit po celou dobu tréninkového kurzu. To souvisí s časovým vytížením a zapojením členů týmu do dalších aktivit. Je to také spjato se špatným načasováním projektu, na kterém se tým nemohl shodnout.

Slabé stránky jsou slabé jen do té doby, dokud se z nich nepoučíte. Projektový tým VIVIDu se bude v budoucnu na zmíněné problémy zaměřovat.

Příležitostí díky projektu Road to Inclusion získal VIVID z.s. také nespočet. Jednou z hlavních bylo především rozšíření povědomí o existenci a poli působnosti samotné neziskové organizace VIVID z.s. Současná doba totiž nabízí dnešní mládeži mnoho možností

jak vycestovat do zahraničí a zúčastnit se vzdělávacích programů či dalších aktivit, které mohou mladé lidi obohatit nejenom v rámci rozvoje jejich kariéry, ale také jejich osobnosti. Většina těchto aktivit je hrazena Evropskou unií, finanční stránka tudíž není překážkou. Problémem je spíše propagace těchto možností, kterou se VIVID z.s. snaží zviditelnit právě zvýšením počtu aktivit, které jsou promovány nejenom v rámci internetu.

Počtu organizování různých projektů odpovídá také úměrná důvěryhodnost státních i nestátních institucí, od kterých žádá VIVID z.s. o finanční podporu či záštitu. Pro nově vzniklou neziskovou organizaci je velmi obtížné získat v České republice finanční či jakoukoliv jinou podporu, dokud nemá jistou historii a tradici nebo seznam odvedených a zrealizovaných aktivit. Projekt Road to Inclusion byl tedy pro VIVID z.s. velice významným, jelikož byl zaštitěn programem ERASMUS plus, který jak již bylo zmíněno, má v celé Evropě velké jméno.

Projektu Road to Inclusion se celkově zúčastnilo 32 pracovníků s mládeží, trenérů, školicelů nebo lidí se zájmem o téma. Výhodou a obrovskou příležitostí neformálního vzdělávání jsou právě mezinárodní projekty- tréninkové kurzy nebo výměny mládeže, které slouží jako platforma pro sdílení informací. Účastníci si tak vyměňují zkušenosti nejenom mezi sebou, ale také s trenéry kurzu. Rozmanité zaměření neziskových organizací a spolků, kulturní diverzifikace či letité zkušenosti účastníků byly pro organizační tým obrovským přínosem. Evaluace a každodenní feedbacky či rozhovory právě s účastníky daly celému týmu velmi přínosnou zpětnou vazbu, díky které do budoucna může VIVID z.s. posunout svou úroveň projektového řízení zase o něco výš.

Barteru není nikdy dost. Díky četným kontaktům organizačního týmu se podařilo zařídit pro účastníky potřeby jako deníky, propisky, složky a další potřeby, které se dali využít v průběhu školení. Barterová spolupráce tak ušetřila finance, který mohl projektový tým investovat do dalších potřebných pomůcek a materiálů. V dalších projektech bude osloveno více firem a to i v rámci vybarterování grafických či tiskových služeb.

Celý kurz se konal v malé vesnici Zlobice u Kroměříže, kde se také stal velkým pozdvižením pro místní občany. Přece jenom Arméni nebo Italové shánějící v místní Jednotě kartáček na zuby či kapesníky a mluvící v angličtině byli dosti velkou raritou. Protože je o těchto projektech malé povědomí, bylo téma zajímavé i pro místní deníky. Byly rozeslány

tiskové zprávy a novináři pozváni na místo konání (veřejné mezinárodní večery). Díky tomu se pak Road to Inclusion objevil ve více jak 5 periodikách v rámci Zlínského i Olomouckého kraje.

Jelikož jsou do projektu zapojeni lidé, kteří se pohybují v neziskovém sektoru a snaží se o zvýšení aktivního občanství v místě jejich působení, byl trénink jakýmsi obohacením a nasbíráním inspirace a nových zkušeností, které mohou aplikovat po příjezdu domů ve svých institucích a zvýšit tak aktivní občanství ve svém působišti. Příležitost měnit svět k lepšímu je tou největší příležitostí a výzvou zároveň.

Hrozby jsou součástí každého projektu a ani Road to Inclusion se jim nevyhnul. Největší hrozbou, která se nakonec stala skutečností, bylo pozdní obdržení finančního grantu. Původní termín projektu byl určen na červen 2015, ale již po oznámení, že bude projekt schválen, bylo jasné, že peníze budou nejdříve v červenci. Jakožto začínající organizace nemá VIVID z.s. žádné rezervy a ani odvahu na půjčky. Přeložení termínu konání, a to i za předpokladu, že se projektu v celé jeho délce nebude moci zúčastnit kompletní tým, bylo tak jediným řešením. Projekt se přesunul na září, kdy bylo jisté, že budou peníze na účtu a nezisková organizace s nimi bude moci operovat.

S opožděným přidělením grantu souvisí i vyhledávání ubytování pro účastníky projektu. Prostory, které byly na projekt vhodné (dostatečná kapacita lůžek, dobrá dopravní dostupnost, společenská místnost s projektorem a plátnem), jak bylo později zjištěno, je třeba objednávat dostatečně dopředu. Jako potvrzení rezervace slouží záloha, která činí u většiny zařízení více jak třetinu celkového rozpočtu určeného na ubytování. Bylo tedy velmi obtížné sehnat objekt, kde budou pouze na základě slibu ochotni potvrdit rezervaci na ubytování a stravu pro účastníky projektu.

Další hrozbou bylo odřeknutí spolupráce některého z partnerů. Většina organizací zapojených do projektu se spolkem VIVID spolupracovala poprvé. Organizační tým tedy nevěděl, co od nich může očekávat. Všichni partneři svou kooperaci ihned po schválení projektu potvrdili. Nicméně byl vypracovaný i záložní list se seznamy náhradních organizací.

Agenda projektu je sestavená již při podávání žádosti o schválení projektu. Jednotlivé části se ovšem většinou přepracovávají a mění před samotným projektem. Organizační tým VIVIDu se snažil agendu udělat co nejvíce zajímavou, rozmanitou a obsahující mnoho aktivit, o kterých již na začátku projektu panovala nejistota, zdali se dají všechny stihnout. Z toho vyplývá i další hrozba v podobě pasivity účastníků. Road to Inclusion našťastí nikoho takového neměl. Bylo to způsobené dobrou skupinovou dynamikou a také kvalitním odvedením jednotlivých aktivit trenéry kurzu, kteří dokázali zúčastněné zaujmout.

V neposlední řadě hrozily také možné problémy s administrativou a byrokracií, které zahrnují celkové vyúčtování, závěrečné zprávy a reporty z projektu. Tyto dokumenty jsou velice časově náročné na zpracování a je potřeba mít s jejich vytvořením určité zkušenosti. Díky zkušenostem Michala, Hanky a Jirky na předešlých projektech, se nakonec všechna byrokracie a administrativa podařila vyřídit včas a bez větších komplikací.

Z analýzy SWOT a z pozorování budou vypracována konkrétní doporučení pro realizaci dalších projektů organizace VIVID z.s., stejně tak jako příručka řízení mezinárodních projektů. Tyto kapitoly jsou součástí projektové části diplomové práce.

1.3.3 Individuální rozhovory

V rámci zlepšení projektového managementu mezinárodních projektů je třeba kromě interní analýzy probádat také externí prostředí. Tedy další neziskové organizace působící v České republice, které se zabývají právě projekty ERASMUS plus. Do výzkumu bylo zapojeno 10 respondentů z celé České republiky. U jednotlivých respondentů zde bude uvedena odpověď na některou z otázek, další výsledky výzkumu jsou zpracovány v projektové části.

Respondent A1:

Nezisková organizace: Asociace DICE; pozice: trenér, facilitátor; zkušenosti s projekty ERASMUS plus: 3 roky

„Kvalitu projektů by dle mého zvýšilo, kdyby mohl být vyčleněný tým pracovníků, který by se těmto projektům věnoval stabilně a na full time. Neměl by tedy nutně co dočínění s ostatními aktivitami neziskové organizace či jejím samotným chodem.“

Respondent A2:

Nezisková organizace: ICM Jindřichův Hradec, pozice: autor projektů, zkušenosti s projekty: 3 roky

„Rizikům předcházíme vytvořením a důslednou realizací komunikační i finanční strategie a také dodržováním kontrolingu projektu na základě logického rámce a harmonogramu a samozřejmě také na schopnosti uplatnit strategie řízení rizik.“

Respondent A3:

Nezisková organizace: Be International, pozice: facilitátor, zkušenosti s projekty: 3 roky

„Dle mého organizační struktura týmu velmi záleží na rozdělení kompetencí, a aby to dohromady „klaplo“: aby jednotliví členové na sebe slyšeli. Počet členů se odvíjí od náročnosti přípravy projektu (podle náplně aktivit), počtu partnerských organizací, plánovaných cílů a výstupů projektu. V předprojektové fázi máme role rozděleny takto:

vedoucí projektu – sestavuje harmonogram projektu, rozděluje úkoly

koordinátor – komunikuje se zahraničními partnery

členové organizačního týmu – zpracovávají dílčí úkoly.“

Respondent A4:

Nezisková organizace: Tmelník, pozice: autor projektu, trenér, support staff, zkušenosti s projekty: 6 let

„ Snažíme se míchat lidi se zkušenostmi společně s nováčky, co se projektového řízení týče. Týmy jsou na projektech tedy pokaždé jiné. Předávají se zkušenosti na čerstvější projektovou generaci a ta zase oživuje organizační prostředí svojí energií, ideami a absencí špatných zkušeností, které ty zkušené organizátory občas drží při zemi.“

Respondent A5:

Nezisková organizace: SYTEV, pozice: trenér/školitel, zkušenosti s projekty: 2 roky

„ Jasně, každý večer na stretnutí group leadrov či na reflection group píšeme chyby, které sa stanú během dňa a ďalší deň ich už nerobíme a tak to je aj s projektovým teamom.

Aspoň raz za týždeň máme stretko, kde si to všetko preberáme.“

Respondent A6:

Nezisková organizace: Brno4you, pozice: organizátor, facilitátor, zkušenosti s projekty: 2 roky

„V současné době máme kancelář na naší fakultě, ale do budoucna bychom chtěli vlastní prostory, kancelář je nezbytná pro správné fungování organizace a případné schůzky nejen mezi námi, ale i s účastníky, partnery...“

Respondent A7:

Nezisková organizace: United Games of nation, pozice: trenér, zkušenosti s projekty: 7 let

„Kvalita projektů se určitě zvýšit dá a to hned několika kroky. Je velmi důležité upřesnit si specifikace práce a celkově rozdělení rolí. Přejde mi, že na našich projektech dělají všichni všechno, ale v konečném důsledku nad tím nikdo nemá kontrolu a není přehled, co je třeba ještě vypracovat. Prostě musí být jasně dané, kdo je za co zodpovědný. Zajisté by taky pomohlo mít všechno černé na bílém, tím myslím od zápisů ze schůzí, přes vypracování projektových dokumentů, díky kterým by se nám projekt lépe sledoval ať už v přípravné či realizační fázi. Nejdůležitější za mě je vypracování check listu, který bude jak online, tak offline zavěšený v kanceláři a aktivity budou všem členům neustále na očích. No a samozřejmě více peněz vložených do neziskového sektoru, aby měli pracovníci s mládeží možnost se dále rozvíjet a vzdělávat se, nejenom v oblastech mezinárodních mobilit.“

Respondent A8:

Nezisková organizace: VIVID, pozice: trenér, zkušenosti s projekty: 4 roky

„Dle mého je ideální počet členů týmu 3-5 na jeden projekt. Menší skupinka, která se mezi sebou dokáže snadno domluvit a také se například lehčeji shodnout na datu společné schůzky. Tým je dobré rozšířit pouze o support staff v rámci projektu, tedy např. personál, který pomáhá chystat coffee breaky, či místnost a prostory na další aktivity. Mimo realizační fázi se dá projekt utáhnout i ve dvou, ale je to velmi obtížné.“

Respondent A9:

Nezisková organizace ICM Prostějov, pozice: support stuff, facilitátor, Zkušenosti s projekty: 9 let

„Z projektu si děláme vyhodnocení, jehož součástí jsou i chyby a komplikace, které nastaly, jak byly řešeny a jak by jim mohlo být předejito či jak by mohly být řešeny v budoucnu.

Pracujeme také se závěrečnou zprávou.“

Respondent A10

Nezisková organizace: EYCB Břeclav , Pozice: Support staff, Zkušenosti s projekty ERASMUS plus: 3 roky

„Já si myslím, že by měli mít pracovníci s mládeží fixní platy, které jim umožní zaměřit se na projekty typu ERASMUS plus a na plno se jim věnovat. Soustředěnost by zlepšila projektové řízení minimálně o úroveň. Také si myslím, že by národní agentura neměla tak lpět na tom byrokratickém jazyku. Mnohé projekty jsou psané lidsky např. našimi účastníky a jsou koncipovány na specifické problémy v jejich prostředí, což je dle mého naprosto ideální a naplňuje to cíl celého programu, který je ovšem negovaný vysokými požadavky na slovíčkaření a květnaté věty v angličtině, které ovšem zapálená mládež třeba ještě nezvládá.“

Výzkum probíhal formou individuálních rozhovorů, kde respondenti odpovídali na otázky, které jsou součástí přílohy. Většina odpovědí, jakožto praktické rady, je zapracována do projektové části a je tak součástí příručky projektového manažera ERASMUS plus.

1.3.4 POZOROVÁNÍ

Metodu pozorování jsem zaměřila především na rozdíly mezi přístupem k projektovému managementu v rámci formálního a neformálního vzdělávání. Na konkrétních případech by to byl projekt STARTfest Želeč, o kterém jsem zpracovala svoji bakalářskou práci, z pohledu formálního vzdělávání a projekt Road to Inclusion v rámci vzdělávání neformálního.

První a obrovský rozdíl, který jsem zaznamenala, je struktura organizačního týmu a chybějící manažer v mezinárodních projektech. U multižánrového festivalu STARTfest byl jasně vymezen manažer projektu a jeho asistenti (linioví manažeři), kteří se starali o specifické aktivity. PR, produkce, propagace či fundraising. U projektu Road to Inclusion tyto pozice nebyli vůbec specifikovány. Neexistoval manažer ani jeho asistenti, kteří by si práci rozdělili. Tak vznikl chaos, který způsobil, že všichni dělali vše. Z osobních zkušeností

bych tedy dalším projektům doporučila určit si projektového manažera, který bude na projekt dohlížet a plnit všechny požadavky funkce (viz. teoretická část) a který také přerozdělí role a následné zodpovědnosti projektovému týmu.

Markantním rozdílem mezi festivalem a mezinárodním projektem byl také v projektové dokumentaci a nástrojích projektového řízení vůbec. Jak vzešlo z rozhovorů s manažery, organizační týmy mládežnických projektů nejsou zvyklé vypracovávat projektové dokumenty, o které se pak v průběhu realizace mohou opřít a nejsou jim známi aplikace či softwarové nástroje, které umožňují projekt řídit online a efektivněji. V rámci festivalu STARTfest bylo zpracováno mnoho dokumentů. Od identifikační listiny projektu, přes logický rámec, registr rizik, harmonogram, rozpočet či matici odpovědnosti až po společnou závěrečnou zprávu, která obsahovala report manažerů jednotlivých sekcí festivalu. V rámci projektu Road to Inclusion byla vypracovaná žádost, která zde slouží jako logický rámec, a dále pak jen harmonogram, rozpočet a povinný report z projektu. Po zkušenostech s organizací těchto dvou rozdílných akcí (STARTfest x Road to Inclusion) si myslím, že by projektoví manažeři mezinárodních projektů měli zajisté používat více projektové dokumentace. Ta nejenom že zpřehlední projektové řízení, ale také zefektivní práci a v neposlední řadě poslouží jako výchozí materiál pro pořádání dalších projektů. Osobně tedy doporučuji vypracovat identifikační listinu projektu, která může být společně s logickým rámcem výborným podkladem pro tvorbu Infopacku účastníkům, dále pak samozřejmě rozpočet, harmonogram, ale především registr rizik. Registr rizik může posloužit jako krizový plán, který pomůže také snížit stres týmu. Pomocí tohoto dokumentu si celý tým společně analyzuje a specifikuje hrozící situace a zároveň si určí jejich řešení. V rámci rozhovorů se také podařilo zjistit, že organizace vypracovávají závěrečné zprávy. Tyto dokumenty ovšem slouží oficiálním účelům a jsou zasílány radě ERASMUS plus a proto jsou zde zapracovány většinou pouze pozitivní stránky pořádaného projektu. Někteří manažeři ovšem uvedli, že si zpracovávají interní seznam chyb, které provedli. Mnoho z nich ovšem nemá toto zpracování písemné, a tak se chyby opakují i na dalších projektech. Vřele tedy doporučuji všem manažerům projektů, aby využili zpětné vazby účastníků a týmu a ihned po ukončení projektu si zpracovali interní dokumenty, které zaznamenají provedené chyby a do budoucna poslouží jako inspirace pro tvorbu registru rizik.

Dalším postřehem pozorování byl také nedostatek schůzek a špatně plánované načasování projektu Road to Inclusion. Organizační tým se nesešel ani jednou před samotným projektem a přípravy probíhaly na poslední chvíli. Nátlak a stres se projevil na projektovém týmu, který se sešel dva dny před projektem a teprve začínal zařizovat materiály potřebné k plánovaným aktivitám. Zde se dá ovšem přihlížet k faktu, že pro organizátory to byl projekt tohoto typu první, a tak organizační tým nedokázal správně odhadnout potřebný čas.

Velkým přínosem projektu Road to Inclusion byla ovšem část poprojektová, na kterou je u mezinárodních projektů na rozdíl od festivalu, kladen velký důraz. Zpětná vazba se od účastníků sbírala hned v průběhu projektu formou tzv. reflection groups, ve kterých se každý večer setkávali účastníci a diskutovali, co se jim v rámci proběhnutého dne líbilo a co ne, konečné výsledky se potom prezentovali neformálně u večere trenérům a facilitátorům projektu, aby na nich mohli zapracovat. Dalším evaluačním bodem bylo hodnocení projektu po jeho ukončení, které proběhlo v několika formách. Dotazník s otázkami, na které účastníci odpovídali formou otevřených odpovědí, přinesl organizačnímu týmu relevantní zpětnou vazbu týkající se nejenom organizace projektu, ale také komentářů k oblíbeným aktivitám a připomínek např. k jídlu či prostoru kurzu. Skupinová evaluace probíhala formou metod neformálního vzdělávání, kde měli účastníci možnost sdílet mezi sebou jednotlivé zkušenosti a zážitky a ty poté napsat na flipcharty. Z celého projektu nakonec organizační tým zpracoval report a závěrečnou zprávu, která byla odeslána České národní agentuře společně s finálním rozpočtem, aby byla informována, jak se neziskové organizaci VIVID v průběhu projektu vedlo.

Dalším důležitým poznatkem a podstatným rozdílem byl vlastní přístup veřejnosti. Zde je třeba brát v potaz rozdílný charakter akcí, ovšem na základě cílů a záměrů Evropské unie si myslím, že by mezinárodní projekty, které jsou pořádány pro specifické skupiny, měli být více otevřené veřejnosti a v průběhu projektů by měl být využit mezinárodní potenciál a pozvána široká veřejnost na co nejvíce probíhajících aktivit. Toto by bylo přínosné nejenom pro rozvoj samotného projektu, ale i pro zvýšení povědomí občanů o možnostech, jaké má dnešní mládež a především také jako prevence xenofobie a nenávisti vůči odlišným kulturám.

2 VERIFIKACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Jaká jsou největší rizika mládežnických projektů a jak jim předejít?

Rizika projektu Road to Inclusion byla zpracována v praktické části do registru rizik, který byl doplněn o rizika, která byla zmíněna ostatními projektovými manažery během výzkumu. Tato rizika byla zanalyzována autorkou práce. V rámci konzultace s organizačním týmem Road to Inclusion, byla vypracována opatření, díky kterým se dají rizika eliminovat či se jim dá úplně předejít. Tato opatření jsou součástí příručky, tedy projektové části této diplomové práce.

Jaké konkrétní nástroje a dokumenty PM mohou zefektivnit organizaci mládežnických projektů?

Z výzkumu vyšlo najevo, že neziskové organizace zabývající se projektovým řízením mládežnických projektů nejsou ve využívání online nástrojů dostatečně inovativní. Používají základní formy online komunikace jako je facebook či e-mail a přípravy projektů upravují na platformách jako je google drive či dropbox. . Autorka práce proto zpracovala jako součást příručky také kapitolu, ve které se věnuje aplikacím, které jsou určeny k zefektivnění práce nejen projektových manažerů.

Ohledně projektové dokumentace není situace o nic lepší. Projektoví manažeři zpracovávají jen ty dokumenty, které jim nařizuje program ERASMUS plus, který ovšem zahrnuje jen dokumentaci velice základní. Tato diplomová práce slouží tudíž také jako inspirace a podklad manažerům, aby věděli, které dokumenty je dobré v daný čas vypracovat.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

1 DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ PROJEKTY

1. Organizační struktura

Pro efektivnější řízení projektu je třeba vytvořit silnou organizační strukturu. Každý projekt by měl mít svého projektového manažera, který bude dohlížet na ostatní členy týmu a jejich aktivitu. V týmu by měli být již na začátku vytvořené role a specifikované jejich jednotlivé odpovědnosti, aby každý člen věděl, za co odpovídá a co má kontrolovat.

2. Projektová kancelář

Projektová kancelář je nedílnou součástí každého projektu. Je místem, kde se schází projektový tým, kde se připravují materiály a podklady pro projekt, ale také úložištěm a skladem všech věcí a pomůcek, které se chystají na projekt.

3. Využití aplikací a projektových dokumentů

Projektové dokumenty a aplikace ulehčují práci. Je tedy dobré vypracovat si základní dokumenty jako je identifikační listina projektu či logický rámec a ujasnit si základní elementy projektu. V teoretické části této práce jsou uvedeny dostupné dokumenty, které umožňují zefektivnit projektové řízení a které lze dle individuálních možností aplikovat na různé projekty. Nezbytný by měl být vždy vypracovaný rozpočet, harmonogram, ale také registr rizik.

4. Zvýšení počtů akcí pro veřejnost v rámci projektů

Při psaní projektu a následném plánování agendy je důležité mít na mysli širokou veřejnost, kterou je dobré zapojit do předem určených aktivit. Na následující projekty tedy připravíme letáčky, plakáty či jiné propagační materiály a umožníme veřejnosti přijít na mezinárodní večery, prezentace jednotlivých neziskových organizací zapojených do projektu či další aktivity, které lze individuálně navázat na projekt.

5. Zvýšit PR a spolupráci s médii

Je dobré využít zájmu médií o téma mezinárodních mobilit. K tomu je třeba oslovit lokální deníky a periodika 1-2 týdny před projektem, napsat a zaslat jim tiskovou zprávu a pozvat je na některé z chystaných akcí. Zajímavá pro ně může také být účast

na kulturních večerech, kde se kromě jídla a pití prezentují také různé tradice a folklor.

6. Vypracovat „registr chyb“

Poznačit si chyby a vzít si z nich ponaučení. Zavést si pro projekt interní dokument, kam bude organizační tým zaznamenávat všechny chyby a nedopatření, která nastala a na základě tohoto dokumentu se pak připravovat na další projekty.

7. Vytvořit interní databázi kontaktů

Sepsat databázi kontaktů všech partnerských organizací a jimi vyslaných účastníků, kteří se na projektu podíleli. Poznačit si, čím se která organizace zabývá a jaká je role či funkce vyslaného účastníka.

8. Zvýšit barterovou spolupráci

Nebát se oslovit lokální i národní firmy a požádat je o barterovou spolupráci. Papíry do tiskárny, tisk materiálů všeobecně, kancelářské potřeby. Možnosti jsou velmi bohaté a rozdílné a tímto krokem je možno ušetřit nemalé finance.

9. Utvořit jednotnou platformu na sdílení materiálů

Ke každému projektu vytvořit jednotnou platformu, kterou budou používat všichni účastníci a kam se budou nahrávat a následně sdílet všechny materiály, které vzniknou před, během i po projektu. Je dobré si jasně určit platformu hned na začátku, aby pak nebyly materiály umístěné na různých úložištích. Dropbox, facebooková skupina či google drive jsou nejčastějšími a nejhojněji využívanými úložišti.

10. Vytvářet na konci projektu dotazník spokojenosti

Na konci každého projektu mít připravený dotazník spokojenosti účastníků s projektem. Zpracovat do něj (ne)spokojenost s ubytovacím zařízením stravou, trenéry, obsahem programu, projektovým řízením, časovým managementem a tak dále. Na základě dotazníku tak poté neustále vylepšovat následující projekty.

2 PŘÍRUČKA ŘÍZENÍ PROJEKTŮ ERASMUS PLUS

Z výzkumu vyšlo najevo, že ne všichni projektoví manažeři pohybující se v programu ERASMUS plus mají dostatečné formální či neformální vzdělání ohledně projektového řízení a že je stále co zlepšovat. Z pozorování lze usoudit, že bude výhodné zvýšit efektivitu projektového managementu pomocí kroků a nástrojů, které pocházejí z formálního vzdělávání. Tato část bude tedy sloužit jako malý průvodce a rádce pracovníkům s mládeží, kteří organizují a plánují mládežnické projekty v rámci programu ERASMUS plus.

Projektová část diplomové práce vychází z výsledků výzkumu části praktické a jsou do ní zapracovány všechna doporučení autorky diplomové práce, ale také respondentů pohybujících se v projektovém řízení neziskového sektoru, konkrétně ERASMUS plus.

2.1 PŘEDPROJEKTOVÁ ČÁST

Předprojektová fáze je v rámci projektů ERASMUS plus ta, kdy se hledají vhodná témata na tréninkové kurzy případně výměny mládeže. Vypracovává se agenda, vyplňuje přihláška, hledají se konkrétní partnerské organizace, které budou zapojeny do projektu, sestavuje se projektový tým a zvažuje se případné zřízení projektové kanceláře.

2.1.1 Zázemí

Pro dobrou organizaci projektu, je velmi důležité vytvořit si příjemné zázemí a týmovou atmosféru, která napomůže efektivnějším výsledkům. Zázemím se zde myslí utvoření vhodného pracovního prostředí a sestavení dobrého organizačního týmu.

2.1.2 Projektová kancelář

I přes veškeré výdobytky moderní doby, nejrůznější online nástroje, programy a dokumenty se všichni dotazovaní projektoví manažeři shodují na tom, že osobní schůzky jsou pro přípravu a organizaci projektu velmi důležité. Většina neziskových organizací či spolků pracuje na více projektech současně, vyplatí se jim tedy mít pevné zázemí, kterým je povětšinou vlastní kancelář, místo v coworkingovém centru, prostor ve spolkovnách,

atd. Kancelář slouží nejen k týmovým schůzkám, ale také jako úschovna a soustředění všech věcí a materiálů, které jsou pro projektový management potřeba.

Tipy: Činnostem neziskových organizací zaměřujících se na mládež a nabízejících mezinárodní možnosti nejenom pro studenty, ale pro mládež všeobecně, jsou většinou nakloněny různé instituce i organizace. Hledáte-li tedy vhodné a levné místo pro vaši kancelář, zkuste oslovit radu města/ obce, ve které působíte. Nabídněte jim jako reciproci propagaci města v rámci vaší organizace či samotných projektů, organizování projektů přímo ve vašem městě, atd.

Další z možností je navázat užší spolupráci s univerzitou či středními školami. Tyto instituce mají většinou vyčleněné místnosti pro univerzitní spolky, nebo jsou ochotny uvolnit nějaké „kancelářské“ prostory v rámci univerzity nebo univerzitních kolejí. Nájemy bývají nulové nebo symbolické.

2.1.3 Projektový tým

Zde přichází na řadu to nejdůležitější a nejzákladnější na co se v řízení projektů klade důraz, a to je sestavení organizačního týmu. Na začátku je rozhodující zvolit si projektového manažera. Z výsledků výzkumu plyne, že v neformálním vzdělávání pozice manažera neexistuje, ovšem na základě pozorování lze vyvodit, že tato pozice je pro efektivní řízení projektu nutná. Je také vhodné rozdělit si předem role/ pozice a určit si jejich zodpovědnosti. Projektoví manažeři ostatních neziskových organizací se shodli na níže popsaných pozicích.

Počet členů projektového týmu se většinou liší v závislosti na fázi, ve které se projekt nachází, výsledky výzkumu jsou zpracovány k jednotlivých fázím projektu.

V části předprojektové by měl působit manažer projektu, který určuje již dopředu členy týmu všech fází, ale především autora projektu a jeho asistenta.

Autorem projektu může být kdokoliv z níže zmíněných pozic. Jeho úkolem je vypracovat přihlášku, která obnáší všechny náležitosti- od popisu projektu, přes rozpočet až po návrh pořádaných aktivit. Pro urychlení práce autora projektu existuje většinou pozice asistenta, který má pak na starosti výběr vhodných partnerských organizací a věcí s tím souvisejících- vypracování úvodního infopacku, rozeslání mandátů a PIFů k vyplnění a následnou

kompletaci přihlášky. Autor projektu a asistent buďto po odeslání přihlášky z projektu vymizí nebo přeberou jinou pozici.

V části projektové působí projektový manažer, fungující v této fázi také jako pozorovatel projektu nebo zároveň plnící funkci trenéra či facilitátora. S projektovým manažerem by na projektu měli být přítomni cca 2 školitelé a 2 facilitátoři. Z výsledků výzkumu vyplynulo, že ideální počet na organizaci projektu je 5 členů, kteří mají ovšem jasně rozdělenou práci.

Poprojektová část nepotřebuje takto velké množství osob. Pro vypracování závěrečného reportu a vyhodnocení dotazníku stačí 2 osoby. Těmito osobami může být kdokoliv, kdo byl do projektu osobně zapojený a ví tedy, co se na něm odehrávalo a dokáže to v ideálním případě také objektivně zhodnotit. Report většinou píše manažer projektu nebo trenér.

Projektovým manažerem se stává osoba, která přebírá zodpovědnost nad projektem- dodržování stanovených deadlinů, kontrolování jednotlivých členů organizačního týmu a plnění jejich úkolů, motivace týmu a většinou také komunikace s Českou národní agenturou.

Úkolem projektového manažera je také sestavit schopný organizační tým, na který se může v rámci přípravy, realizace, ale i v poprojektové části spolehnout. Projektovým manažerem může být někdo z užšího týmu neziskové organizace, který je zároveň ochotný pomoci ostatním členům projektového týmu. U mládežnických projektů jsou nejčastěji zastoupené tyto funkce:

Trenér/ školitel- V ideálním případě je trenér či školitel přímo osobou, která píše projekt, na kterém se pak podílí tak, že jej celý vede a trénuje. Ve většině případů tomu ovšem bývá tak, že vzhledem k nedostatečným zkušenostem se školením účastníků jsou vybíráni trenéři externí. Tyto osoby poté nesou zodpovědnost za vypracování agendy, tedy celkového harmonogramu projektu, jeho vedení a naplnění. Jejich úkolem je dodržovat časový plán, předcházet rizikům projektu a vytvářet příjemnou pracovní atmosféru. Trenéři nebo školitelé jsou dle výsledků výzkumu ideální 2-3 na jeden projekt. Je vhodné, když si rozdělí jednotlivé sekce předem, aby se na ně mohli dostatečně připravit. Trenéři neboli školitelé by během projektu neměli vykonávat jiné činnosti či plnit úkoly za jiné osoby, jelikož by to mohlo ovlivnit kvalitu jejich práce.

Support staff/ Facilitátor- Tato osoba je jakýmsi produkčním projektu. Facilitátor má na starosti při zahájení projektové fáze výběr účastníků a komunikaci s nimi.

Je k ruce školitelům i projektovému manažerovi (pokud není jedním z nich). Mají na starosti zajištění materiálů k jednotlivým sekcím a aktivitám, přípravu či kontrolu coffee breaků či načasování jednotlivých hlavních jídel dne (snídaně, oběd, večeře). Jeho úkolem je také veškeré vyúčtování projektu- tedy sesbírání od účastníků všech jízdnic dokladů a jejich následné proplacení.

V předprojektové fázi, ještě před tím, než začneme konkrétní projekt psát, je vhodné provést výše zmíněné studie proveditelnosti a příležitosti.

Ve studii příležitosti bychom v rámci programu ERASMUS plus měli zvažovat především téma projektu a partnerské organizace.

2.2 PROJEKTOVÁ ČÁST

2.2.1 Téma projektu

Studie příležitosti nemusí být v tomto případě nutně psaná, důležité je, aby zjistila, jaká jsou aktuální témata a o co má dnešní mládež zájem. To se dá zjistit několika způsoby- udělat veřejný výzkum mezi vaší cílovou skupinou- dotazníky či pozorováním založeném na poptávce a zájmu o různé aktivity, či shromažďováním informací od ostatních českých neziskových či nevládních organizací zabývajících se tímto programem. Je dobré se zajímat, které tréninkové kurzy jdou nejvíce „na odbyt“. Témata, která jsou aktuální a vzbuzují největší buzz u veřejnosti, budou logicky tématy, na která se vám budou shánět účastníci mnohem snadněji. Důležité je samozřejmě i to, aby nápad a projekt celkově splňovaly hodnoty a cíle Evropské unie (viz. výše).

2.2.2 Partnerské organizace

Pro uspořádání kvalitního projektu, nejenom co se projektového managementu týče, je nezbytné, vybrat vhodné partnerské organizace, které se budou na projektu podílet. Dle výzkumu u ostatních projektových manažerů vyšlo najevo, že je třeba klást důraz při výběru především na tyto elementy:

- Téma projektu je shodné s filozofií/ cílovou skupinou dané partnerské organizace

K tomuto vám poslouží tzv. PIF -Partner Identification Form, neboli identifikační formulář partnerů, kde vaši potencionální partneři projektu vyplňují několik kolonek. Tou první jsou zkušenosti a background organizace, ze které můžete již vyčíst, jak si váš daný potenciální

partner vede. Partner zde stručně popíše zaměření, cíle a filozofii organizace, dále zmíní, jaké jsou jejich dosavadní zkušenosti s tématem, kterým se bude váš projekt zabírat a v neposlední řadě také popíše zkušenosti zaměstnanců, kteří budou v daném projektu neziskovou organizaci zastupovat. Čím více zkušeností, tím pro vás samozřejmě lepší a hladší průběh. Osobní zkušenost či doporučení z předešlé spolupráce jsou samozřejmě nejrelevantnějším měřítkem.

- Spolehlivost partnerské organizace

Jak již bylo zmíněno výše, je dobré, vybírat si organizace, u kterých máme jistotu, že nám nebudou v průběhu překážkou, ba naopak, že nám přípravu projektu usnadní a zefektivní. Dbejte při výběru partnerů na to, aby v případě, že s organizací spolupracujete poprvé, jste si byli jistí, že vám partneři zajistí požadovaný počet účastníků a budou se případně podílet na tvorbě programu (u výměn mládeže). Důležitá je samozřejmě v tomto bodě i flexibilita a rychlost komunikace.

- Aktivní a informovaní účastníci

Pokud máte váš projekt připraven sebelépe, jak po obsahové, tak po projektové stránce, je důležité mít na projektu účastníky, kteří jsou do dané tematiky zainteresováni, jsou aktivní, mají zájem podílet se na programu a účastnit se organizovaných aktivit. Pro dosažení tohoto cíle projektoví manažeři doporučují sestavit si vlastní přihlášky, které budou korespondovat s každým projektem zvlášť a které případní zájemci potvrdí a zašlou přímo vám, abyste si mohli mezi nimi vybrat. Pro urychlení práce praktikuje mnoho neziskových organizací taktiku vzájemné důvěry s partnerskou organizací a nechává jednotlivý výběr účastníků na ní.

- Vízová povinnost a lokace partnerských organizací

Při výběru partnerů byste se měli také zaměřit na geografickou a s tím související legislativní stránku věci. Je třeba si uvědomit, že i v rámci Evropy potřebují stále některé země víza pro návštěvu různých destinací. V tomto případě nese zodpovědnost za vyřízení a celý vízový proces odpovědnost pořádající nezisková organizace a proto nemáte-li žádné zkušenosti či dostatek lidské a časové kapacity na to, abyste víza vyřídili, je výhodnější zvolit zemi, která těmto pravidlům nepodléhá.

Při výběru organizací mějte také na paměti, že každá země má dopředu dané financování, které můžete zjistit pomocí evropského kalkulátoru zde:

http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources_en

Pro účastníky a v konečném důsledku především pro vás je dobré, abyste si dopředu zjistili průměrné ceny dopravy a následně výši jejího pokrytí z programu ERASMUS plus. Peníze, které ušetříte na dopravě, můžete tak poté nadále použít na samotnou realizaci projektu.

Rady a tipy při výběr partnerských organizací:

- Snažte se zapojit co nejvíce organizací, které osobně znáte a víte, co od nich můžete čekat.
- Zapojte partnery, které vám doporučí jiné organizace v rámci předchozích zkušeností
- Projděte si databázi partnerů na <https://www.salto-youth.net> a vyberte si dle anotací tu, která bude odpovídat vašim požadavkům. Následně je vhodné najít si reference a komentáře ohledně spolupráce.
- Staňte se členy mezinárodních networkových skupin. VIVID z.s. je součástí networku TDM 2000 International a jednou z výhod, které členství nabízí, je právě interní databáze kontaktů ověřených a spolehlivých partnerských organizací.
- Vyvěste podrobný OPEN CALL (tzv. Veřejná výzva) na příslušných webech a facebookových stránkách
 - www.eurodesk.cz
 - www.mladiinfo.cz
 - Facebook: uzavřená skupina Youth projects CZECH REPUBLIC, Youth exchanges for European, Youth projects, European Youth, atd.

Studie proveditelnosti také není v principu složitá. Potřebujete zjistit, zdali máte kolem sebe schopné lidi s dostatekem času. Pokud ano, zvažte, zdali je jich dostatek na to, aby Vám pomohli projekt uspořádat. Následně by měl proběhnout výběr vhodného prostoru pro uskutečnění kurzu, ubytování účastníků a propočet kalkulace veškerých příjmů a výdajů.

2.2.3 Výběr prostor

Při výběru prostor je vhodné dbát na:

- Typ a téma projektu (výměna mládeže/tréninkový kurz)- Jak vzešlo z výzkumu na-jevo, je dobré vždy rozlišovat, zdali se jedná o výměnu mládeže či tréninkový kurz (nejenom v otázce ubytování)
- vybavenost prostor (projektor, plátno, wi-fi, společenská místnost, kuchyňka, ...)
- Logistická dostupnost (zastávka MHD/ vlaku/ autobusu v blízkosti objektu)
- Občanská vybavenost (obchod, občerstvovací zařízení, možnost kulturního/ sportovního vyžití)
- Možnost výletu (v blízkosti místa památky, přírodní rezervace, zajímavosti)

2.2.4 Zařízení víz pro účastníky

Projekty, které organizujeme, jsou zaštiťovány Evropskou unií, EU by byla tedy sama proti sobě, kdyby účastníky projektů nechtěla pustit dovnitř. Přesto to není tak, že by získání víza jako účastníka projektu byl jednoduchý proces. Je to dáno především tím, že se žádá u ambasády země, kde se projekt koná. Každá ambasáda má přece jenom vlastní stanovy, které se nemusí úplně shodovat s těmi evropskými.

Základní princip je ten, že ve chvíli, kdy je účastník vybrán, pošle všechny důležité údaje (nejlépe kopii pasu) projektovému manažerovi. Ten na základě toho připraví zvací dopis (příklad v příloze), který jako podepsaný originál pošle poštou účastníkovi (či vysílající organizaci). Účastník ucházející se o vízum si mezitím sjedná schůzku na české ambasádě v dané zemi. Všechny české ambasády používají pro objednání termínu jednotný online systém, který především v rámci „dovolenkové“ sezóny, tedy přes letní prázdniny, může být žádostmi zahlcen a termín čekání se z tohoto důvodu prodlužuje. Je tedy dobré řešit víza s dostatečným předstihem a vyhradit si na celý proces cca 2-3 měsíce. Na schůzku přijde účastník se zvacím dopisem a žádostí (žádosti jsou rozdílné dle země původu účastníka, vše je uvedeno na jednotlivých webových stránkách ambasád). Občas se stává, že ambasády chtějí předložit již zakoupené letenky nebo třeba potvrzení o ubytování. Ambasáda v případě nejasností kontaktuje kontaktní osobu uvedenou v žádosti (zde je vhodné určit jednoho člověka za hostící organizaci, který bude mít vízovou povinnost a proces komunikace na starost). Zvací dopis je součástí přílohy.

2.2.5 Načasování příprav

V rámci rozhovorů s projektovými manažery byly také zodpovězeny otázky ohledně načasování plánování a zařizování věcí, spojených s projektem. Na načasování aktivit se většina projektových manažerů shodla.

Potvrzení partnerských organizací- Ihned po schválení projektu.

Rezervace ubytování- předběžná rezervace a zjištění dostupnosti je dobré již při podávání projektu, samotné potvrzení rezervace je dobré provést 3 měsíce před tréninkovým kurzem/ výměnou mládeže.

Strava účastníků- Většinou je zajištěna v rámci ubytování, pokud si ovšem stravu řeší nezisková organizace zvlášť, je dobré ji mít zajištěnou také 3 měsíce před konáním projektu. Samotný jídelníček (s ohledem na alergie, vegetariány, vegany atd.) se sestavuje cca 2 týdny před projektem, kdy má pořádající organizace již seznam finálních účastníků, kde jsou sepsány všechny požadavky a výjimky ohledně jídla.

Tvorba Infopacku- Neziskové organizace se shodly, že infopacků (informačních letáků) vypracovávají v průběhu více. První oficiální se utváří ihned po schválení projektu, aby mohl být rozeslán partnerským organizacím a být tak k dispozici při hledání účastníků, druhý se tvoří cca 1-2 měsíce před projektem, jsou v něm uvedené také informace ohledně počasí, dopravy atd. a poslední část je utvořena zhruba 2 týdny před projektem a je doplněna o finální harmonogram projektu.

Výběr účastníků- 2-3 měsíce před projektem

Vízové povinnosti- 2-3 měsíce před projektem

Trenéři- Při psaní projektu

Materiály potřebné k tréninkovému kurzu či výměně mládeže (flipcharty, psací potřeby, specifické pomůcky dle tématu kurzu)- 1 měsíc dopředu

Sestavení finální agendy projektu- 1 měsíc dopředu

2.2.6 RIZIKA- doporučení

V praktické části diplomové práce byl sepsán registr rizik. Seznam hrozeb byl sestaven na základě pozorování v rámci projektu Road to inclusion a individuálních rozhovorů s projektovými manažery ostatních neziskových organizací. Je samozřejmé, že každý projekt bude mít svá specifická rizika na základě počtu osob, lokality, tématu a dalších atributů

projektu. V tomto případě jsou vyzdvížena rizika obecná, na která by si měla dávat pozor každá nezisková organizace a při tvorbě a plánování svých projektů tento registr rizik o další případná nebezpečí rozšiřovat. Uvědoměním si rizik a přípravou náhradních plánů se zefektivní projektový management a celkový chod výměny mládeže či tréninkového kurzu. V následující kapitole budou detailněji rozebrána rizika a především rady, jak jim předejít nebo je eliminovat.

1. Úrazy

Toto riziko je jedno z nejvíce nepředvídatelných a nedá se vesměs ovlivnit. Jakožto pořadatel projektu byste se měli snažit snížit rizikové situace a aktivity, (kde hrozí, že dojde k ublížení na zdraví), připravit a vybavit lékárníčku a zajistit si pojištění. Pojištění tohoto typu projektů má několik variant. Máte možnost pojistit celou neziskovou organizaci jak proti úrazům, tak proti odcizení či poškození majetku nebo pojistit jednorázově celý projekt.

Pro radu, které pojištění vás vyjde nejlevněji, kde je dobré ho sjednat a jak, případně další informace zjistíte na serveru www.servicia.cz, který kromě pojištění nabízí bezplatné poradenství a další zajímavé služby pro neziskové organizace v České republice.

Pojištěním celých neziskových organizací se zabývá pojišťovna Generali, která nabízí pojištění DROBNÝ PODNIKATEL, které je koncipováno právě i pro neziskové či nevládní organizace.

Další variantou jsou pojištění jednorázová nazývaná též jako pojištění skupin. Zde je možno zmínit také pojišťovnu Generali, která v tomto případě ovšem zajišťuje pouze úrazové pojištění skupiny, tudíž v případě poškození či odcizení majetku je třeba zajistit pojištění dodatečné. Česká pojišťovna obsahuje v pojištění JEDNORÁZOVÉ AKCE jak zdravotní tak majetkové pojištění. Společnost ČPP nabízí taktéž skupinové úrazové pojištění vhodné pro tyto typy projektu. Pojištění nejsou velkou finanční položkou v rozpočtu a mnohdy mohou celý rozpočet zachránit. Nezapomínejte pojistit své akce.

2. Počasí

Počasí je dalším nevyzpytatelným rizikem, na které se ovšem dá připravit lépe než na riziko úrazu. V případě indoorového školení jste v podstatě z obliga. Dobré je ovšem sledovat předpověď počasí těsně před projektem a přizpůsobit vaši agendu (výlet, venkovní aktivity) tak, abychom vyhnuli nepříznivým povětrnostním podmínkám.

Pro hladký průběh outdoor tréninku je dobré mít v záloze plán B, tudíž suchou místnost, budovu či jakýkoliv prostor, kam by v případě opravdu nepříznivých podmínek mohli být vaši účastníci evakuováni. Tady je vhodné také zdůraznit v infopacku pro účastníky, aby si vzali kvalitní stany, obuv i oblečení pro případ, že by nastala tato situace. Pro nepřízeň počasí je dobré mít uzavřeno pojištění majetku, který tak může být nepříznivým počasím pojištěn.

3. Chybějící účastníci

Nemoc, komplikace, nestálá politická situace či nečekaná událost v zemi může být podnětem pro nejednoho účastníka, aby se z projektu odhlásil. Vzhledem k tomu, že tyto školení či výměny mládeže jsou hrazeny téměř 100% z fondů Evropské unie, účastníci většinou nejsou nijak zavázáni, aby se projektu, na který se přihlásili, zúčastnili. Může se vám tedy stát, že vám odpadne člověk týden, ale i den před zahájením projektu. V těchto případech je dobré nastavit si odpovídající podmínky s vašimi partnerskými organizacemi. Dohodněte se, aby vám organizace po zaslání finálního seznamu vybraných účastníků poslala také seznam lidí, kteří o projekt měli zájem, avšak se umístili na pozicích náhradníků. V případě, že vám někdo účast odřekne, jste dostatečně flexibilní na to, abyste obvolali seznamy náhradníků a zajistili si tak plnou kapacitu projektu. Je také dobré nastavit pro váš projekt symbolický účastnický poplatek, který je pomyslným závazkem mezi vámi a zájemci o projekt. Na projekty VIVIDu je vybíráno symbolických 10 euro, které slouží nejenom k pokrytí nákladů s byrokracií, ale především také jako potvrzení účastníka, že má vážný zájem zúčastnit se projektu.

4. Technické problémy

Technické problémy jsou velmi obširným pojmem a je zřejmé, že zde nebudou obsáhnuty všechny. Z výsledků pozorování, ale také z vyjádření ostatních projektových manažerů byli nejčastěji zmíněny problémy s wi-fi, elektřinou, zvykovým systémem, náhradními kartami/ klíči od pokojů. Technickým problémům všeobecně se můžete vyhnout dřívější návštěvou objektu, ve kterém budete váš projekt organizovat. Je dobré si objekt projít se správcem či majitelem objektu a zjistit, zdali jsou všechny potřebné věci k dispozici. Propojovací kabely, prodlužovačky a všechno, co je k vašemu programu potřeba. Je dobré se taky domluvit s majitelem či správcem objektu, aby vám vždy byl k dispozici technik, či někdo, kdo dané problémy bude schopen vyřešit. Usnadnit si to můžete tím, že veškeré

materiály budete mít k dispozici v off-line formě, na externím disku či jiných úložištích a budete připraveni vést aktivity i bez elektřiny. Namísto prezentace připravíte flipcharty či skupinové workshopy apod. Dáváte-li k dispozici účastníkům klíče či karty od pokojů a v objektu není recepce, je dobré si vždy nechat u sebe klíče náhradní a být připraveni.

5. Odcizení/ poničení majetku (Příloha!!)

Kromě pojištění, která byla zmíněna již v první bodě registru rizik je v tomto případě dobré sepsat tzv. Participation agreement neboli účastnickou smlouvu. Tento dokument obsahuje několik bodů, které si určí pořádající nezisková organizace ve spolupráci s ubytovatelem. VIVID z.s. tak měl do tohoto dokumentu v rámci Road to Inclusion zapracováno několik bodů od pravidel týkajících se kouření v budově a areálu až po otázky týkající se vzájemného respektu a tolerance ostatních účastníků. Příklad smlouvy, která byla sestavena na projekt Road to Inclusion je součástí přílohy.

6. Kulturní rozdíly/ nesnášenlivost

Toto riziko má v podstatě velkou pravděpodobnost a obrovský dopad na projekt. Je to ovšem věc stejně tak nevyzpytatelná jako náhlé změny počasí. Projekty ERASMUS plus jsou mezinárodní a podněcují myšlenku multikulturalismu. Většinou tedy zaujmou lidi, kteří se o tato témata již zajímají nebo jsou podobným věcem otevření. Kultury jsou ovšem tak rozdílné a mladí lidé většinou s nimi do určité míry neseznámeni, že může dojít k jistým problémům. Jako trenéři či vedoucí projektu byste si měli projít seznam partnerských zemí zapojených do vašeho projektu a informace spojené s jejich kulturou si nastudovat. Nejčastěji jsou v projektech problémy ohledně náboženství- konzumace vepřového/ alkoholu/ halal, rozdílné intimní zóny, postoj k opačnému pohlaví atd. Tyto věci je třeba brát v potaz při plánování aktivit, především energizerů, které mohou být pro určité kultury kontroverzní či neakceptovatelné. V případě stravování a mezinárodních večerů vždy dbát na označení jídel, které obsahují např. maso, které by nemělo být určitým náboženstvím konzumováno stejně jako třeba alkohol. Nastudujte si základní informace, díky kterým můžete předejít mnohým nedorozuměním a konfliktům.

7. Odřeknutí partnerské organizace

Připravte se na všechno, dle výzkumu mezi ostatními organizacemi se stává, že partnerské organizace přestanou komunikovat nebo mít zájem se Vašeho projektu zúčastnit. Nastane-li jakákoliv změna v projektu, v tomto případě jakákoliv změna partnerské organizace,

musí se okamžitě nahlásit na Českou národní agenturu a začít jednat s organizací novou. Jak bylo výše již několikrát zmíněno, spolupracujte s ověřenými neziskovými organizacemi, se kterými máte vy nebo vaši známí předchozí zkušenosti. Kontaktujte své partnerské organizace ihned poté, kdy váš projekt dostane přiřazený grant, a potvrďte si, že o spolupráci mají stále zájem. U organizací neznámých, se kterými pracujete poprvé, je dobré vytvořit si partnerské smlouvy, které vám zaručí kooperaci externí strany na vašem projektu. Je samozřejmě dobré mít také seznam náhradních neziskových organizací, které byste v případě potřeby mohli kontaktovat a vytipovat si minimálně jednu náhradní partnerskou organizaci za zemi.

8. Selhání logistiky

Mějte na paměti, že účastníci, které zvete na projekt, mohou být v hostící zemi poprvé. Nebudou tedy rozumět jazyku a bude se jim hůře orientovat v ukazatelích a pokynech dopravců všeobecně. Logicky je nejsnazší umístit projekt do města poblíž letiště či místa s dobrou dopravní dostupností. Pokud ovšem váš objekt do těchto kritérií nezapadá, je vhodné vypracovat co nejpodrobnější plán cesty na místo konání. Je vhodné, nechat si zaslat všechny letenky a jízdenky od účastníku předem, abyste měli povědomí, kdy a kde se pohybují. Dle těchto časových údajů můžete také utvořit skupiny, které budou do místa konání cestovat společně. Stane-li se vám, že objekt, ve kterém projekt pořádáte je na vesnici či nějakém odlehlejší místě obtížně dostupném je dobré zařídit si dodávku/ mikrobus/ auto a pro účastníky do nejbližšího města zajet. Udělejte si také telefonní seznam všech pro případ, že někdo nedorazí ve smluvený čas a vy jej budete chtít zkontrolovat.

9. Zrušení ubytování/ stravy

Není nic nepříjemnějšího než když vám dohodnutý penzion/hostel/hotel zruší vaši objednávku třeba týden před projektem. I to se může stát a stává. Pro předejití a eliminaci těchto případů vždy uzavírejte s daným objektem smlouvu o pronájmu, kde jako jednu z podmínek můžete uvést, že v případě zrušení objednávky je druhá strana povinna zařídit náhradní ubytování, které je adekvátní a na stejné úrovni cenou i kvalitou. Opět je vhodné spolupracovat s ověřenými ubytovacími zařízeními.

10. Pozdní dodání financí na projekt

Schválení grantu ještě nemusí nutně znamenat, že vám budou finance přiděleny ihned a vy tak s nimi můžete začít operovat. Většinou se stává, že rozpočet na projekt vám přijde za 2-3 měsíce od vyhlášení výsledků. Je tedy dobré dbát na to, abyste si při plánování termínu projektu uvědomili, že byste si měli dát dostatečný časový rozestup, aby vám peníze stihly přijít a vy tak byli schopni platit např. Zálohy na ubytování, administrativní poplatky, atd. Řešením může být finanční záloha ve vaší neziskové organizaci, ze které by se případné poplatky pokryly a následně vrátily do pokladny po obdržení grantu. Nezapomínejte při sestavování rozpočtu a plánování projektu, že před projektem obdržíte pouhých 80% výše grantu. Zbýlých 20% peněz vám bude zasláno po sepsání a odevzdání závěrečné zprávy.

2.3 POPROJEKTOVÁ ČÁST

V poprojektové části je dobré se zaměřit na zhodnocení projektu hned v několika směrech.

- Využijte metod neformálního vzdělávání a udělejte evaluaci s účastníky hned na projektu. Metody aktivity naleznete na mobility tool v rámci webu SALTO-YOUTH.
- Zpracujte si dotazník, který zaměřte nejenom na projektový management, ale také na obsah projektu. Co účastníky nejvíce bavilo, co jim naopak přišlo nejméně přínosné. Co by oni na vašem místě zlepšili, atd.
- Vypracujte závěrečnou zprávu, které je požadována programem ERASMUS plus. Tato zpráva má deadline půl roku po ukončení projektu. Je tedy dobré sepsat si všechny postřehy ihned po projektu a poté je do závěrečné zprávy zpracovat. Zpráva se požaduje velice obsáhlá, proto si vyčleňte na její kvalitní zpracování 2-3 dny.

2.4 Zvýšení kvality projektového řízení

Kvalita projektového řízení se dá zvyšovat neustále, ať už vzděláváním pracovníků s mládeží a lidí zabývajících se organizací mezinárodních projektů, tak také v rámci používání vhodných aplikací či softwaru. V následující kapitole budou popsány a doporučeny aplikace a programy, které usnadní projektovým manažerům organizaci a virtuální řízení projektu.

2.4.1 ŠKOLENÍ/ PUBLIKACE O PROJEKTOVÉM MANAGEMENTU

Jak již bylo zmíněno v úvodu, portfolio neziskových organizací se stále rozšiřuje a čím dál častěji se součástí nabídky služeb jednotlivých organizací stávají projekty různých zaměření. Problém je ovšem většinou v tom, že zaměstnanci neziskovek nemají dostatečné

vzdělání v oblasti projektového řízení, a tak se občas stává, že projekty nedosahují takových kvalit, jakých by mohli, kdyby byly lépe řízeny a organizovány. V této části budou tedy zmíněny publikace a školení týkající se projektového managementu zaměřeného na mládežnické projekty ERASMUS plus.

2.4.1.1 *Publikace:*

- ERASMUS plus guide- základní literatura pro všechny nadšence, kteří se chtějí pustit do organizace výměn mládeže či tréninkových kurzů. V této publikaci jsou uvedeny všechny náležitosti projektu, včetně podrobného popisu přihlášky, financování, závěrečných reportů atd. Tento průvodce již vyšel i v češtině a je dostupný v online i off-line verzi.
- Projektový management, Alena Svozilová- Kniha zabývající se projektovým řízením od začátku až po konec, vysvětlená terminologie, popsané fáze projektu, organizační struktura atd. Čtivý jazyk.
- Projektový management podle IPMA, Doležal, Máchal, Lacko a kolektiv- Kniha určená pro profesionální i začínající projektové manažery. Slouží také jako podpora výuky projektového managementu na vysokých školách je tudíž výborným průvodcem projektového řízení.
- 5 kroků k úspěšnému projektu, Doležal, Cingl, Krátký- Skvělá publikace představující 22 projektových dokumentů, které pomohou zefektivnit projektový management. Podrobně popsané s návodem na vyplnění a následným užívání. Kniha rozebírá a prezentuje také 3 reálné projekty.
- T-kit ŘÍZENÍ PROJEKTŮ, vydaný Radou Evropy a Evropskou komisí- Publikace zabírající se přímo projektovým řízením mládežnických projektů. Podrobně rozebírající mládežnický projekt od samého začátku až po odevzdání závěrečné zprávy.

2.4.1.2 *Školení:*

V rámci výzkumu zmiňovali projektoví manažeři několik všeobecných školení pořádaných především Domem zahraniční spolupráce nebo Českou národní agenturou. Tato školení byla zmiňována jako jedna z nejkvalitnějších a nejprínosnějších. Tyto dvě instituce nabízejí školení ohledně projektového managementu, leadershipu, týmové spolupráce, vedení týmu a spoustu dalších. Jsou určena především pro pracovníky s mládeží a většinou jsou zcela zdarma.

Dalším doporučením v rámci výzkumu byla nabídka online kurzů zaměřených nejen na projektové řízení.

- Coursera
- OpenStudy
- CreativeLive
- Coursmos
- Learnist
- FutureLearn

Projektoví manažeři uvedli jako nejlepší školení Marker CS, Inkubátor nápadů a Vypsanou fixu. Zaznaménateli někde nabídku zúčastnit se těchto vícefázových kurzů určitě neváhejte a přihlaste se. Aktuální nabídku školení, workshopů a seminářů hledejte na:

- www.eurodesk.cz
- www.mladiinfo.cz
- www.mladiinfo.eu
- www.culturenet.cz
- www.rozvojovka.cz

2.4.2 APLIKACE/ SOFTWARE

Následující kapitola představuje doporučené nástroje, které zefektivňují projektový management, který je vedený převážně online. Následující aplikace byly vybrány na základě inspirace z Travel Bible, osobní zkušenosti autorky projektu a dotazovaných respondentů výzkumu.

Trello

- Jednoduché a intuitivní
- Multifunkční
- Základní verze ZDARMA (dostačující)
- Příprava a plánování obsahu
- Spolupráce se vzdálenými kolegy
- Příprava a realizace webů
- Plánování a PR marketingových aktivit

- Úložiště úkolů
- Úkoly a nápady k jednotlivých projektům

Evernote

- Poznámky
- Úložiště informací různého druhu (obrázky, články, odkazy,...)
- Snadné vyhledávání
- Týmový přístup, spolupráce
- Prezentační nástroj
- Základní verze ZDARMA

Toggl

- Měření počtu pracovních hodin
- Placená verze slouží i jako podklad k fakturaci
- Vhodné pro vyplácení support staff a trenérů

Todoist

- Jednoduchý úkolovník
- Každý den přijde email s přehledem nejdůležitějších aktivit
- Základní verze ZDARMA
- Aplikace na podobném principu WUNDERLIST

Pocket

- Úložiště článků
- Aplikace zároveň odstraní zbytečnosti- zůstane čistý text s obrázky
- Třídění a archivace materiálů k projektům

MindNote

- Základ pro projekty
- Myšlenkové mapy

RescueTime

- Mapuje vaše soustředění na práci
- Zpracování grafů vašich aktivit na PC

Tripit

- Vhodné pro trenéry na cestách
- Uspořádání vašich tréninků včetně letenek, hotelů, ...

Currency

- Slouží k vyúčtování např. nákladů za dopravu účastníků

- Offline

ÚLOŽIŠTĚ DAT

- Google drive
- Dropbox
- MEGA

KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE

- Skype
- Google Hangouts
- Viber
- FaceTime
- GoToMeeting

SKENOVÁNÍ DOKUMENTŮ

- Scannalbe
- Camscan

FINANCE

- Dlužníček
- Spendie
- TrailWallet

ZÁVĚR

V rámci méj diplomové práce jsem provedla kompletní analýzu projektového řízení mezinárodního mládežnického projektu ERASMUS plus, kterou jsem obohatila o zkušenosti nezájavných projektových manažerů z dalších neziskových organizací působících v České republice a zabývající se stejnými projekty. Tato práce měla pro mě, jako pro členku organizačního týmu projektu, ale také jako předsedkyni neziskové organizace VIVID z.s., obrovský přínos.

Na základě předchozích zkušeností, ale také díky doporučením ostatních manažerů, členů projektového týmu a účastníků se mi podařilo zhodnotit první takovýto projekt naší neziskové organizace, uvědomit si silné a slabé stránky a vypracovat tak doporučení, která pomohou zefektivnit řízení dalších projektů. Na základě všech sesbíraných poznatků byla také vypracována příručka řízení projektů ERASMUS plus, která může sloužit jak začínajícím, tak zaběhlým neziskovým organizacím, které jsou do programu zapojeny. Projektoví manažeri zde najdou různé tipy a upozornění, které mohou být pro hladký průběh projektu přínosné.

Díky otevřené spolupráci s více stranami se mi podařilo naplnit i výzkumné otázky, jejichž odpovědi vycházejí nejenom z výsledků individuálních rozhovorů, ale také z mého osobního pozorování průběhu projektu a jeho porovnání s projekty předchozími, které byly organizovány v rámci VIVIDu, které však měly jiný charakter. Výzkumné otázky jsou detailněji zodpovězeny a rozpracovány v projektové části diplomové práce jako kapitoly vypracované příručky.

U organizace mládežnických projektů je velmi důležité mít zkušený tým lidí, kteří spolu mohou intenzivně spolupracovat v průběhu celého projektu, zároveň umí motivovat skupinu účastníků a také zvládnout i veškeré související byrokratické povinnosti.

Jsem moc ráda, že mám kolem sebe tým schopných lidí a že svou činností můžeme přispívat k rozvoji propagace mezinárodních projektů, motivovat mladé lidi k aktivnímu občanství a celkově tak rozvíjet společnost kolem nás. Doufám, že tato práce poslouží pracovníkům s mládeží jako kapesní pomůcka při přípravě a realizaci jejich dalších projektů a že tak společně všichni budeme i právě prostřednictvím mezinárodních mobilit budovat lepší svět.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ABRIGNANI, Bernard, Rui GOMES a Dirk DE VILDER. *T-Kit - Řízení projektů*. Překlad Ludmila Pocová. Praha: Dům zahraniční spolupráce, 2014 dotisk[i.e.1.vyd.]. T-Kit. ISBN 978-80-87335-69-7
2. BARKER, Stephen. *Projektový management pro praxi: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 155 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
3. BENDOVIÁ, Klára. *Základy projektového řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3124-6
4. DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9
5. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Bronislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. Vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
6. GAMALOVÁ, Kamila. *Projektový management Mezinárodního festivalu outdoorových filmů ve Zlíně*. Zlín, 2015. Diplomová práce. Fakulta multimediálních studií, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Šviráková Eva, Ing. Ph.D.
7. GARTNEROVÁ, Eva. *Analýza projektového řízení a dokumentace multižánrového festivalu STARTfest*. Zlín, 2014. Bakalářská práce. Fakulta multimediálních studií, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Šviráková Eva, Ing. Ph.D.
8. HODAŇ, Bohuslav. *Teorie a zkušenosti v přípravě a realizaci projektů*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3651-7.
9. JACK R. MEREDITH, Jack R. Wake Forest University. *Project management in practice*. Fifth edition. 2014. ISBN 9781118674666.
10. KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, c2013. ISBN 978-1-118-02227-6.
11. KERZNER, Harold. *Project management: case studies*. Fourth edition. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2013. ISBN 978-1-118-02228-3.

12. MOOZ, Hal, Kevin FORSBURG a Howard COTTERMAN. Communicating project management: the integrated vocabulary of project management and systems engineering. Chichester: Wiley, 2003. ISBN 0471269247
13. NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 255 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2544-4.
14. PITRA, Zbyněk. Podnikový management. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-372-0
15. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
16. ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.
17. ŠVIRÁKOVÁ, Eva. Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2011. ISBN 978-808-7500-071.
18. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide): a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 5th ed. Newtown Square: Project management institute, c2013, xxi, 589 s. ISBN 978-1-935589-67-9

ONLINE ZDROJE

19. Dům zahraniční spolupráce [online]. Praha: ATRIUM CMS, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.dzs.cz/cz/erasmus-plus/>
20. Na Erasmus plus [online]. Praha: ATRIUM CMS, 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.naerasmusplus.cz/cz/mobilita-osob-mladez/>
21. Implementace metod projektového managementu v knihovnách obecný úvod. In: KOSEK, Jiří. InFlow [online]. 2007- 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z: http://www.inflow.cz/implementace-metod-projektoveho-managementu-v-knihovnach-obecny-uvod#_ftn12
22. History of project management page. Lesson-from-history.com [online]. 2009 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://lessons-from-history.com/history-project-management/history-project-management-page>

23. Mládež v akci [online]. Praha: Česká národní agentura Mládež, 2015 [cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.mladezvakci.cz/informace-o-programu/o-programu-mladez-v-akci/youthpass/>
24. Stručná historie řízení projektů. Office.com [online]. © 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/project-help/strucna-historie-rizeni-projektu-HA010351563.aspx>
25. *Smashing magazine* [online]. Německo: Vitaly Friedman and Sven Lennartz, 2008 [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://www.smashingmagazine.com/2008/11/15-useful-project-management-tools/>
26. *Travel Bible* [online]. Praha: Travellers z.s., 2016 [cit. 2016-04-14]. Dostupné z: <http://travelbible.cz/uzitecne-aplikace-nejen-pro-digitalni-nomady>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČNA	Česká národní agentura.
DZS	Dům zahraniční spolupráce.
TC	Tréninkový kurz (training course).
FB	Facebook
PM	Projektový management
IDL	Identifikační listina projektu
PIF	Partner Identification Form
YE	Výměna mládeže (youth Exchange)
BP	Bakalářská práce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1, Logo VIVID, zdroj: vlastní	40
Obrázek 2, Logo projektu, zdroj: vlastní	41
Obrázek 3, Kalkulace, zdroj: vlastní.....	49
Obrázek 4, kalkulace, zdroj: vlastní.....	49
Obrázek 5, kalkulace, zdroj: vlastní.....	50
Obrázek 6, registr rizik, zdroj: vlastní	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1, Analýza SWOT.....	54
------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

PI: CD – přihláška o grant Road to Inclusion, rozpočet, agenda, harmonogram, výsledky dotazníkového šetření ...

PII: Rozpočet projektu

PIII: Zvací dopis (vízové povinnosti)

PIV: Smlouva s účastníky

PV: Registr rizik

PVI: Individuální rozhovory- Otázky

PŘÍLOHA P I: CD