**Predložak za obuku**

|  |  |
| --- | --- |
| Naslov | Osnove Projektnog Menadžmenta za ambicioznog sportskog poduzetnika |
| Područje za obuku | *Odaberite jedno ili više od sljedećeg:*   |  |  | | --- | --- | | Mlado poduzetništvo (TBD) |  | | Poduzetništvo i Sport (TBD) |  | | Poduzetništvo i Poslovanje (TBD) | **X** | | Poduzetništvo na razini EU (TBD) |  | |
| Ključne riječi (meta oznaka) | Projekt Menadžment; Menadžment; Projekt; Suradnja; Komunikacija |
| Izradio | IDP European Consultants |
| Jezik | CRO |
| Sadržaji raspoređeni u 3 razine  [Konceptualno informacije treba podijeliti na uvod, sadržaj, zaključak] | |
| Naziv modula: Osnove Projektnog Menadžmenta za ambiciozne sportske poduzetnike  1.1. Naziv poglavlja: Definiranje Projektnog Menadžmenta  **1.1.1 Počevši od početka: definicija Projektnog Menadžmenta (PM)**  Unutar prvog poglavlja, želimo učenike upoznati s „konceptom” PM-a počevši od njegove definicije i naglašavanjem temeljnih elemenata projekta.  Prema APM-u, Udruzi za projektni menadžment, projektni menadžment je primjena procesa, metoda, vještina, znanja i iskustva za postizanje specifičnih ciljeva projekta. Projektni Menadžment je mentalitet koji teži EFIKASNOSTI I EFEKTIVNOSTI: traženje poslovne ideje, uspostavljanje poslovanja, pokretanje marketinške kampanje, ciljanje i identificiranje interesnih skupina za vaš brend, sve se to može smatrati samostalnim projektima...kao zakazivanje treninga. Zato bi se pristup projektni menadžment trebao primjenjivati poprečno na sve tipične poduzetničke funkcije.  Spomenuli smo činjenicu da postoje neke bitne razlike između projektnog menadžmenta i menadžmenta u drugim tradicionalnim poslovnim funkcijama kao što su komunikacija, upravljanje ljudskim potencijalima, reviziji, itd. To se navodi u tablici u nastavku:   |  |  | | --- | --- | | **PROJEKTNI MENADŽMENT** | **MENADŽMENT** | | * Konačna isporuka * Konačan ciklus * Jedinstven i inovativan * Višenamjenski * Specifični projektni resursi * Opseg: precizan i dobro definiran | * Tekuće aktivnosti * Kontinuirani ulazni-izlazni tokovi * Rutinski zadatci * Mono-disciplinski * Opći izvori proračuna * Opseg: šire i manje razgraničeni |   U skladu s istom definicijom iz APA-e, projekti imaju konačne rezultate koji su ograničeni vremenom i proračunom. Međutim, kao što smo već spomenuli, većina uobičajenih poslovnih zadataka može se riješiti oslanjajući se na „pristup projektnog menadžmenta“ jer se mogu tumačiti kao pod projekti.  S njihovog gledišta, projektni menadžeri se bave velikim nizom aktivnosti i odgovornosti, koje uvelike osnažuju njihove vještine, kompetencije i stručnost. Projektni menadžeri zaduženi su naravno za provedbu projekta, ali i komunikaciju, ljudske resurse i financije, njihova uloga je vrlo kameleonska kao sučelje s velikim brojem interesa – koji dolaze kako unutar tako i izvan organizacije. U malim poduzećima ovu ulogu obično imaju sami poduzetnici.  **1.1.2. Definiranje stupova Projektnog Menadžmenta**  Uključuje:   * VRIJEME * REZULTATE * RESURSE   Odnos između to troje je u velikoj mjeri međusobno povezan: svaka potencijalna promjena – u kvaliteti i u količini – koja utječe na jedno od njih, neizbježno će utjecati na sve ostale, na bolje ili na na gore.  Kada su vrijeme, rezultati i resursi usklađeni s koherentnim dizajnom, projektni menadžeri / poduzetnici mogu dati rezultate koji su:   * u skladu s internim rasporedom * u skladu sa parametrima izvođenja * u skladu sa dodijeljenim proračunskim i financijskim sredstvima * u skladu sa standardima kvalitete i zadovoljavajući za ciljeve * u skladu sa standardima održivosti i utjecaja * (+osnažujući i motivirajući)   **2.1. Naziv poglavlja: Životni ciklus projekta**    **2.1.1. Projektna ideja**  Ova specifična faza životnog ciklusa projekta odnosi se na identifikaciju specifičnih potreba / prilika koje bi se mogle riješiti kroz projekt po mjeri. Projektni menadžeri (i poduzetnici) koriste ovaj trenutak za razmišljanje o: tome što planiraju postići kroz provedbu projekata i fokusu interesa u smislu željenih rezultata i očekivanih ishoda.  To obično počinje s dva specifična zadatka:  1. Identifikacija dionika  Dubinsko mapiranje "interesnih skupina" na koje bi projekt mogao utjecati ili bi mogli utjecati na projekt. Drugim riječima, projektni menadžeri identificiraju ciljeve projekta na temelju njihovog potencijalnog utjecaja i/ili interesa za projekt.  U literaturi i praksi postoji bezbroj načina na koje se ova aktivnost može izvesti. U kontekstu ovog materijala za obuku, preporučamo čitateljima i korisnicima da se oslone na matricu MOĆ / INTERES – ANALIZA INTRESNO-UTJECAJNIH SKUPINA (Johnson i Scholes; 1999.).  Potencijalni dionici i interesne skupine od značaja za razvoj projekta grupirane su u matricu 2x2 na temelju: razine utjecaja koji projekt može imati na njih i interesa koji bi mogao imati za njegovu provedbu; razina utjecaja koji mogu imati na njegov razvoj.  Dionici s velikim utjecajem i velikim interesom su KLJUČNI IGRAČI → pomno upravljati  Dionici s malim učinkom i velikim interesom su MAVENS → redovito informirati  Dionici s velikim utjecajem i malim interesom su PASIVNI PROLAZNICI → održavati zadovoljnima  Dionici mali utjecaj i nizak interes su DALJI ROĐCI → pratiti  2 Objedinjavanje Izvještaja o radu (SOW)  SoW je vrlo detaljan dokument koji navodi sve elemente projekta u svom sadržaju i strukturi, a prije službenog pokretanja. Ovaj dokument zamišljen je kao definirani projektni prijedlog: poduzetnici i projektni menadžeri oslanjaju se na njega kako bi na papiru istaknuli vrlo bitne stvari projekta i na kraju predstavili projektnu ideju investitorima.  Tipični elementi SoW-a jesu:   * Pozadina i procjena potreba/mogućnosti * Razmjer i opseg projekta * Geografska lokacija * Vremenska crta * Kvalitativni i kvantitativni rezultati * Kvalitativni i kvantitativni ishodi * Uključeno osoblje /organizacija * Kontrola budžeta i revizija * Osiguranje kvalitete, praćenje i evaluacija, upravljanje rizicima * Procjena utjecaja (okoliš, kultura, socio-ekonomska uključenost, itd.)   **Potpoglavlje 2.1.2 Faza planiranja: resursi i operativni zahtjevi**  Ovdje se zapravo radi o kvalificiranju i kvantificiranju svih resursa (financijskih, tehnoloških i ljudskih) koji su potrebni za nesmetanu provedbu projekta.  U ovoj fazi, projektni menadžeri ulažu mnogo vremena i truda u:   * Postavljanje konkretnih zadataka i radnji kako bi postigli očekivane rezultate * Pročišćavanje internih vremenskih okvira za završetak/finalizaciju planiranih aktivnosti * Procjenu iznosa i prirode resursa koji su im potrebni za napredak u provedbi i razvoju projekta * Predviđanje mogućih rizika i osmišljavanje dosljedne protumjere (tj. plan B) * Osmišljavanje internog/vanjskog komunikacijskog plana s detaljima sredstava i strategija za komunikaciju   Sve gore navedeno, kao i specifične tehničke pojedinosti, bit će navedene Planom projektnog menadžmenta, službenim dokumentom koji daje posebne smjernice o tome tko, što radi i kada.  Projektni menadžeri slijede pristup raščlambe radnih paketa:   1. Definirajte specifičan radni paket (tj. priprema web stranice) 2. Rastavite svaki radni paket u podzadatke (tj., registrirajte domenu, postavite sliku i vizuale, itd.) 3. Dodijelite svakom zadatku određeni rezultat, tzv. ishod (tj. medijski kanal)   Imajte na umu da rezultati obično dovode do:   * Ishoda, učinaka tog rezultata: tj. vidljivost na mreži * Isporuka, opipljive i konkretne: tj. konačna web stranica     Uzmite u obzir da bi se radni paketi i sljedeći zadaci trebali zaključiti unutar zadanog vremenskog razdoblja. Ova razdoblja treba uzeti u obzir na temelju ukupnog radnog opterećenja potrebnog za provedbu i razvoj tog danog radnog paketa/zadatka. Što je veći obim posla, veća je količina resursa potrebnih za usklađivanje s aktivnostima – LJUDSKI KAPITAL, VRIJEME, FINANCIJE.  **2.1.3. Izvođenje i praćenje kvalitete projekta**  Prije nego što krenu u stvarno pokretanje aktivnosti, za projektne menadžere ključno je:   * izvršiti završni pregled planiranih aktivnosti – cjelokupni plan možda treba nekoliko ispravaka/prilagodbi na temelju novih scenarija koji nisu izvorno predviđeni ili su se pojavili nakon početne faze planiranja * odabrati i rasporediti resurse koji su im potrebni – pod resursima mislimo na financijske, tehnološke, infrastrukturne i ljudske (tj. kompetencije, know-how, sposobnosti, tehničke vještine itd.)   Tijekom provedbe projektnih zadataka koji su usmjereni na uvođenje stvarnih rezultata, projektni menadžeri provode strogi proces praćenja i evaluacije koji održava prioritete vezane uz osiguranje kvalitete. kvalitativni i kvantitativni ključni pokazatelji uspješnosti koji su uključeni u Plan projektnog menadžmenta uspoređujući s konkretnim ostvarenim rezultatima.  Svaka neusklađenost odmah se rješava korektivnim mjerama kako bi se izvedba tima uskladila sa željenim standardima.  Proces evaluacije može imati dva oblika:   * Formativni – tekući i „dnevni“ proces evaluacije, koji obično provode viši članovi osoblja, voditelji zadataka, uključeni članovi. * Zbirni – nakon završetka ključnih projektnih prekretnica kako bi se bolje promišljale naučene lekcije i zaključci iz prethodnog ciklusa provedbe.   Prekretnice predstavljaju glavno postignuće vašeg projekta – obično, formalni završetak/finalizacija radnog paketa.  U projektu može postojati (i trebalo bi) više od jedne prekretnice, iskoristite ovaj trenutak da napravite pauzu kako biste:   * Razmislili o onome što je do sada postignuto – **kvalitativno i kvantitativno** * Planirali i implementirali **kratku komunikacijsku strategiju** za vrednovanje rezultata * Povećali svoju krivulju učenja – pregledali naučene lekcije * Pratili dobrobit svog tima – stres je podmukli neprijatelj, njegovi učinci očituju se tijekom vremena…   **2.1.4. Poprečne aktivnosti: što je zajedničko svim projektima**   * KOMUNIKACIJA   S komunikacijskim radnim paketom obično upućujemo na komunikacijske aktivnosti koje podržavaju dinamiku suradnje - unutar i izvan projektnog tima ili organizacije:   * Upravljanje ljudima i HR * Koordinacija među članovima projekta * Upravljanje dionicima – identifikacija i angažman * Doseg i vidljivost rezultata projekta * Vrednovanje dobrih praksi, uspjeha i postignuća * PROJEKTNI MENADŽMENT   U radnim paketima projektnog menadžmenta, obično se usmjeravamo na aktivnosti koje su od ključne važnosti za osiguravanje neometane provedbe projekta - kako u kvaliteti tako i u vremenu:   * Osiguranje kvalitete: praćenje i evaluacija * Upravljanje rizikom: Identifikacija > Evaluacija > Dizajn protumjere * Procjena utjecaja * Financijski menadžment * Kontrola proračuna   *Savjeti za financijsko upravljanje*  U financijskom menadžmentu postižete UČINKOVITOST – finaliziranje rezultata u skladu s proračunskim ograničenjima – kada uspijete kombinirati EKONOMIČNOST i UČINKOVITOST:   * Ekonomija:   →Pravi ulazi (inputi) uz najnižu cijenu   * Učinkovitost:   → Pravi izlazi (outputi) uz najmanji napor  **2.1.5. Dovođenje projekta do kraja**  Jedna od stvari po čemu se projekt razlikuje od "procesa" je činjenica da prvi ima jasan i dobro specificiran datum KRAJ i POČETAK, u usporedbi s općim poslovnim procesima koji su kontinuirani tijekom vremena.  Nakon što su sve aktivnosti završene i svi očekivani rezultati konačno ostvareni, iznimno je važno da se projektni tim vrati ciklusu provedbe tražeći relevantne najbolje prakse koje su pomogle timu u prevladavanju izazova, nadogradnji svojih vještina i kompetencija.  Ova interna vježba bit će iznimno korisna za buduće projekte i inicijative, čak i koji po opsegu i razmjeru nisu nužno povezani s upravo završenim.  Članovi tima trebali bi iskusiti potvrđivanje i vrednovanje svojih individualnih napora i doprinosa, što zauzvrat podiže njihov moral, samopouzdanje i samopouzdanost. S druge strane, “ljudske pogreške” trebale bi se tretirati kao prilika za izgradnju kapaciteta, osnaživanje i usavršavanje.  ***Dodatni sadržaj: izbjegavanje zamki***  Loše planiranje i/ili provedba horizontalnih radnih paketa dovodi do vrlo loših rezultata. Neovisno o kontekstu:   * Entropija i disfunkcije performansi * Nedostatak jasne vizije o tome što učiniti / kako to učiniti * Neangažiranost (tj. nezainteresiranost) ključnih osoba za podršku * Teška nepripremljenost na neočekivane promjene planova → kašnjenja * Gubitak kontrole nad financijama i/ili vremenom * Slabo zadovoljstvo uključenih strana (tj. korisnika projekta) * Prepreke internoj komunikaciji → predrasude za protok informacija   Projektni menadžment uvijek treba biti u skladu s nekoliko temeljnih pravila:   * Izbjegnite viškove: neka bude jednostavno i pametno * Postavite ciljeve koji su ~~izazovni i motivirajući~~, realni i privlačni * Budite krajnje konkretni i direktni: koristite jednostavan jezik * Dovedite druge u stanje da razumiju...ne da tumače * Nemojte čekati da odgovorite na crvene alarme | |
| Ciljevi / ishodi učenja | |
| Nakon upoznavanja s ovim modulom obuke, učenici će biti sposobni:   * Razumjeti projektni menadžment u njegovoj osnovi * Definirati uloge i odgovornosti projektnih menadžera * Identificirati aktivnosti i zadatke koji su instrumentalni za svaki ciklus provedbe * Provoditi učinkovite komunikacijske strategije, unutar i izvan projektnog tima * Pažljivije upravljanje ljudima * Biti mnogo iskusniji u disciplini PM * Rastaviti svoje radno opterećenje u koherentnom pristupu PM | |
| Opis (za potrebe popisa) | |
| U kontekstu ovog modula obuke, učenici će imati priliku upoznati se sa samim osnovama projektnog menadžmenta (PM).  PM je jedna od najlikvidnijih i najpoprečnijih poslovnih funkcija, obuhvaća širok raspon aktivnosti, sposobnosti i strateških prioriteta za poslovnu konkurentnost i izvrsnost.  Kao takvi, od ambicioznih poduzetnika formalno se zahtijeva da budu stručni s ovom disciplinom i njezinim temeljnim elementima. Materijal za obuku koji nudi ovaj modul vodi čitatelje kroz životni ciklus PM, počevši od "konceptualne faze" (tj. identifikacije potreba i mogućnosti) do formalne završne faze.  U međuvremenu, ciljevi će biti izloženi ključnim preporukama i najboljim praksama za planiranje, izvršenje i kontrolu provedbe i razvoja projekata. Veliku važnost pridaje se ulozi komunikacije i upravljanja dionicima koji su međusobno povezani s PM-om.  Prije završetka, modul precizira niz zlatnih pravila za PM koja sažimaju ključne lekcije naučene izvedene iz narativnog dijela.  Cjelokupni modul obuke osmišljen je tako da bude vrlo praktičan, tako da učenici mogu eksperimentirati s njim dok ga ponovno prilagođavaju svom operativnom kontekstu. Jezici na kojima je materijal predstavljen nije tehnički, ali u isto vrijeme nastojimo pružiti ciljani rječnik za PM. | |
| Sadržaj u točkama (sažetak) | |
| * Opsežan uvod u PM   + Što je PM? Općeprihvaćena definicija   + Projekt VS Proces   + Definiranje elemenata projektnog menadžmenta   + Uloga projektnog menadžera * Životni ciklus   1. Početak   2. Planiranje   3. Izvršenje i kontrola   4. Završetak | |

|  |  |
| --- | --- |
| 5 najvažnijih pojmova | |
| * Projektni menadžment   Projektni menadžment je primjena procesa, metoda, vještina, znanja i iskustva za postizanje specifičnih ciljeva projekta.   * Izvješće o radu   Formalni dokument koji se izrađuje tijekom realizacije projektnih ideja u kojem su navedene planirane aktivnosti i očekivani rezultati. Dokument otkriva pozadinu i potrebe/prilike na koje se projekt odnosi, proračune i resurse koje apsorbiraju zadaci, provedbe, projektni tim, učinak i sredstva praćenja.   * Plan projektnog menadžmenta   Formalni dokument izrađen neposredno prije pokretanja projekta. PMP precizira aktivnosti uključene u SoW i daje jasne smjernice o tome kako zadatak treba biti implementiran, tko i kada.   * Dionik   Svaka organizacija, institucija i/ili fizička osoba na koju utječe ili može utjecati na razvoj i uspjeh projekta   * KPI   Također poznat kao ključni pokazatelj uspješnosti, KPI je kontrolna varijabla na koju se menadžeri oslanjaju kako bi usporedili trenutne i planirane rezultate (tj. broj dostignutih dionika komunikacijskim aktivnostima tijekom prva četiri mjeseca implementacije). | |
| Pet pitanja za samoispitivanje s mogućnosšću više odgovora | Pitanje 1:  Što je projektni menadžment?   * Primjena procesa, metoda, vještina, znanja i iskustva za postizanje specifičnih ciljeva projekta. * Upravljanje poslovnim zadacima i redovnim aktivnostima * Monodisciplinarna aktivnost obično u nadležnosti poduzetnika   Pitanje 2:  Koji su ključni stupovi projektnog menadžmenta?   * VRIJEME / REZULTATI / LJUDI * PRORAČUN / LJUDI / KOMUNIKACIJA * REZULTATI / RESURSI / VRIJEME   Pitanje 3:  Koje su uobičajene faze životnog ciklusa projekta?   * Pokreni > Zaključak > Zbirna evaluacija * Praćenje > Kontrola > Zaključak * Ideja projekta > Planiranje > Izvođenje > Zaključak   Pitanje 4:  Što podrazumijevamo pod Učinkovitost?   * Ušteda što više financijskih sredstava * Postizanje planiranih rezultata, uz najmanje napore * Zadovoljavanje očekivanja ciljeva   Pitanje 5:  Što je komunikacijski radni paket?   * Identifikacija i angažman dionika KLJUČNIH IGRAČA * Koordinacija projektnog tima * Sve navedeno, pa čak i više… |
| Povezani materijal | / |
| Povezani PPT | ENDURANCE IO3 PPT – IDP – Project Management |
| Video u YouTube formatu (ukoliko postoji) | / |
| Reference i više informacija o temi | |
| Da biste saznali više o projektnom menadžmentu, razmislite o pregledu mrežnih resursa dostupnih od strane:   * [Project Management Institute](https://www.pmi.org/?s_kwcid=AL!8620!3!457854625432!e!!g!!project%20management%20institute%20pmi&utm_job_number=36&utm_campaign_name=branded_sem&utm_region_name=europe&utm_program_origin=planned_campaign&utm_program_type=continuous_campaign&utm_campaign_intent=acquisition&utm_funnel_stage=customer_acquisition&utm_initiative=brand&utm_product=none&utm_marketing_channel=paid_media&utm_marketing_subchannel=search_ppc_nonbranded&utm_start_date=08172020&utm_end_date=12312030&utm_source=google&utm_custom_field_one=pmi_branded_europe&utm_custom_field_two=branded_brand&utm_custom_field_three=457854625432&utm_custom_field_four=project%20management%20institute%20pmi&utm_custom_field_five=e&gclid=EAIaIQobChMIoLCG8-2G9QIVgqZ3Ch07twBnEAAYASAAEgJ4W_D_BwE) * [Association for Project Management](https://www.apm.org.uk/) * [International Project Management Association](https://ipma.it/ipma_/) | |
| Poveznice (ukoliko postoje) | / |