**Tréningový materiál**

|  |  |
| --- | --- |
| **Názov** | Základy projektového manažmentu pre začínajúceho športového podnikateľa |
| **Oblasť tréningu** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Podnikanie mladých** |  |
| **Podnikanie a šport**  |  |
| **Podnikanie a obchod** | **X** |
| **Podnikanie na úrovni EÚ** |  |

 |
| **Kľúčové slová (meta tagy)** | Projektový manažment; manažment; projekt; spolupráca; komunikácia |
| **Autor** | IDP European Consultants |
| **Jazyk** | Slovenský |
| **Obsah usporiadaný do troch úrovní** |
| **Základy projektového manažmentu pre začínajúcich podnikateľov športovcov*** 1. **Definovanie projektového manažmentu**

**1.1.1 Definícia projektového manažmentu (PM)**V rámci prvej časti chceme predstaviť študentom "koncept" projektového manažmentu (PM), počnúc jeho definíciou a zdôraznením základných prvkov projektu.Podľa [APM, Association for Project Management](file:///Users/admin/Desktop/preklad_Oskar/Preklad/Definition%20from%20APM%20Body%20of%20Knowledge%207th%20edition), projektový manažment sa zaoberá aplikáciou procesov, metód, zručností, vedomostí a skúseností na dosiahnutie konkrétnych cieľov projektu. Projektový manažment sa usiluje o ÚČINNOSŤ a EFEKTIVITU: hľadanie podnikateľského nápadu, založenie podniku, spustenie marketingovej kampane, prípadne zacielenie a identifikácia cieľových skupín pre vašu značku môžu byť považované za samostatné projekty ... rovnako ako aj plánovanie tréningovej jednotky. Preto by sa prístup projektového manažmentu mal uplatňovať naprieč všetkými typickými podnikateľskými funkciami.Spomenuli sme skutočnosť, že existujú určité relevantné rozdiely medzi projektovým manažmentom a riadením iných tradičných obchodných funkcií, ako je komunikácia, HR, audit atď. Ich zhrnutie uvádzame v nasledujúcej tabuľke:

|  |  |
| --- | --- |
| **PROJEKTOVÝ MANAŽMENT** | **MANAŽMENT** |
| * Konečný výsledok
* Uzatvorený cyklus
* Jedinečné a inovatívne
* Krížové funkcie (medziodborové)
* Zdroje špecifické pre projekt
* Rozsah: presný a dobre definovaný
 | * Prebiehajúce aktivity
* Nepretržitý tok vstupov a výstupov
* Rutinné úlohy
* Jednoodborové
* Všeobecné rozpočtové zdroje
* Rozsah: širší a menej ohraničený
 |

V súlade s tou istou definíciou APA majú projekty konečné výsledky, ktoré sú obmedzené uzatvoreným, konečným časovým rámcom a rozpočtom. Ako sme však už spomenuli, väčšinu bežných obchodných úloh možno riešiť s využitím "prístupu k riadeniu projektov", pretože ich možno samo o sebe interpretovať ako čiastkové projekty.Projektoví manažéri sa zaoberajú veľkým množstvom činností a povinností, ktoré výrazne posilňujú ich zručnosti, kompetencie a odborné znalosti. Projektoví manažéri majú na starosti realizáciu projektu, ale aj komunikáciu, ľudské zdroje a financie. Ich úloha je skutočne viacrozmerná, pretože sa stretávajú s veľkým množstvom záujmov - prichádzajúcich zvnútra aj zvonka organizácie. V malých podnikoch túto úlohu zvyčajne plní samotný podnikateľ.**1.1.2. Piliere projektového manažmentu**Zahŕňajú:* ČAS
* VÝSLEDKY
* ZDROJE

Vzťah medzi týmito tromi faktormi je veľmi prepojený: akákoľvek potenciálna zmena - v kvalite a kvantite -, ktorá ovplyvní jeden z týchto troch faktorov, nevyhnutne ovplyvní všetky ostatné, či už k lepšiemu alebo k horšiemu.Ak sú čas, výsledky a zdroje zosúladené do uceleného celku, projektoví manažéri / podnikatelia sú schopní dosiahnuť výsledky, ktoré sú: * v súlade s interným harmonogramom
* v súlade s parametrami výkonnosti (KPI’s)
* v súlade s prideleným rozpočtom a finančnými zdrojmi
* v súlade s normami kvality a uspokojivé pre cieľové skupiny
* v súlade s princípmi udržateľnosti a štandardmi dopadu
* (+ znamená to tiež posilnenie a motiváciu)
	1. **Životný cyklus projektu**
		1. **Myšlienka projektu**

Táto špecifická fáza životného cyklu projektu sa týka identifikácie špecifických potrieb/príležitostí, ktoré by sa mohli riešiť prostredníctvom projektu šitého na mieru. Projektoví manažéri (a podnikatelia) v tomto momente uvažujú o tom, čo plánujú dosiahnuť realizáciou projektov a o stredobode záujmu z hľadiska požadovaných výsledkov a očakávaných výstupov.Zvyčajne sa to začína dvoma špecifickými úlohami:1. Identifikácia zainteresovaných strán

Hĺbkové mapovanie "záujmových skupín", ktoré môžu byť ovplyvnené alebo môžu mať vplyv na projekt. Inými slovami, projektoví manažéri identifikujú cieľové skupiny projektu na základe ich potenciálneho vplyvu a/alebo záujmu o projekt.V literatúre a v praxi existuje nespočetné množstvo spôsobov, ako môže byť táto činnosť vykonávaná. V kontexte tohto tréningového materiálu odporúčame čitateľom a používateľom, aby sa spoliehali na maticu SILA / ZÁUJEM (Johnson a Scholes; 1999). Potenciálne zainteresované strany a záujmové skupiny relevantné pre vývoj projektu sú zoskupené do matice 2x2 na základe: úrovne dopadu, ktorý na ne môže mať projekt, a záujmu, ktorý môžu mať na jeho realizácii; a úrovne vplyvu, ktorý môžu mať na jeho vývoj.ZAINTERESOVANÉ STRANY s vysokým vplyvom a vysokým záujmom sú KĽÚČOVÝMI HRÁČMI → je potrebné ich dôkladne riadenieZAINTERESOVANÉ STRANY s nízkym vplyvom a vysokým záujmom sú EXPERTI → je možné ich využitie v prospech projektuZAINTERESOVANÉ STRANY s vysokým dopadom a nízkym záujmom sú PASÍVNI CESTUJÚCI → je potrebné udržiavať ich spokojnosťZAINTERESOVANÉ STRANY s nízkym vplyvom a nízkym záujmom sú VZDIALENÍ BRATRANCI → postačí ich monitorovanie1. Konsolidácia tzv. Statement of Work - SoW

SoW je veľmi podrobný dokument, v ktorom sú uvedené všetky definujúce prvky projektu v jeho obsahu a štruktúre, a to pred jeho oficiálnym spustením. Tento dokument má byť návrhom projektu: podnikatelia a projektoví manažéri sa naň spoliehajú, aby na papieri presne určili to najpodstatnejšie z projektu a prípadne predstavili projektový zámer investorom.Typickými prvkami uvedenými v SoW sú:* Základné informácie a posúdenie potrieb/príležitostí
* Rozsah a veľkosť projektu
* Geografická poloha
* Časová os
* Kvalitatívne a kvantitatívne výsledky
* Kvalitatívne a kvantitatívne výstupy
* Zapojený personál/organizácia
* Kontrola rozpočtu a audit
* Zabezpečenie kvality, monitorovanie a hodnotenie, riadenie rizík
* Posúdenie vplyvu (životné prostredie, kultúra, sociálno-ekonomické začlenenie atď.)
	+ 1. **Fáza plánovania: zdroje a požiadavky na prevádzku**

Ide o kvalifikáciu a kvantifikáciu všetkých zdrojov (finančných, technologických a ľudských), ktoré sú potrebné na umožnenie bezproblémovej realizácie projektu.V tejto fáze projektoví manažéri investujú množstvo času a úsilia do: * Stanovenia konkrétnych úloh a opatrení na dosiahnutie očakávaných výsledkov
* Spresnenia vnútorného časového harmonogramu ukončenia/dokončenia plánovaných činností
* Odhadu množstva a povahy zdrojov, ktoré potrebujú na pokrok pri realizácii a rozvoji projektu
* Predvídania možného riziká a navrhnutia konzistentného protiopatrenia (t. j. plán B)
* Navrhnutia interného/externého komunikačného plánu, a do podrobného opisu komunikačných prostriedkov a stratégií

Všetky vyššie uvedené a konkrétne technické údaje budú zosumarizované v pláne riadenia projektu, formálnom dokumente, ktorý stanovuje konkrétne usmernenia o tom, kto, čo a v akom čase robí.Projektoví manažéri sa riadia prístupom rozdelenia aktivít do tzv. pracovných balíkov:1. Definovanie konkrétneho pracovného balíka (napr. príprava webovej stránky)
2. Rozčlenenie každého pracovného balíka podľa čiastkových úloh (napr. registrácia domény, nastavenie obrázkov a vizuálov, atď.)
3. Priradenie konkrétneho výsledku, teda výstupu (napr. mediálneho kanála)

Majte na pamäti, že výstupy vedú zvyčajne k: * Výsledkom, dopad tohto výsledku: napr. online viditeľnosť
* Hmatateľným a konkrétnym výstupom: napr. konečná webová stránka

Zohľadnite, že pracovné balíky a z nich vyplývajúce úlohy by sa mali ukončiť v danom časovom období. Tieto obdobia by sa mali posudzovať na základe celkového pracovného zaťaženia potrebného na realizáciu ako aj na základe vývoja daného pracovného balíka/úlohy. Čím väčšie je pracovné zaťaženie, tým väčšie množstvo zdrojov je potrebné na splnenie činností - ĽUDSKÝ KAPITÁL, ČAS, FINANCIE.* + 1. **Realizácia (vykonanie) a monitorovanie kvality projektu**

Pred samotným spustením činností je pre projektových manažérov dôležité:* vykonať záverečné kolo preskúmania plánovaných činností – celkový plán môže vyžadovať niekoľko opráv/úprav založených na nových scenároch, s ktorými sa pôvodne nepredpokladalo alebo sa objavili po počiatočnej fáze plánovania.
* vybrať a nasadiť potrebné zdroje - pod zdrojmi rozumieme finančné, technologické, infraštruktúrne a ľudské (t. j. schopnosti, know-how, technické zručnosti atď.)

Počas realizácie úloh projektu, ktoré sú zamerané na zavedenie skutočných výsledkov, vedúci projektu vykonávajú prísny proces monitorovania a hodnotenia, ktorý udržiava priority súvisiace so zabezpečením kvality. Kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele (tzv. „key performance indicators“ - KPI‘s zahrnuté v pláne riadenia projektu sa porovnávajú s konkrétnymi dosiahnutými výstupmi.Každý nesúlad sa okamžite rieši nápravnými opatreniami, aby sa výkonnosť tímu prispôsobila požadovaným štandardom. Proces hodnotenia môže mať dve formy: * Formatívne - priebežné a "každodenné" hodnotenie, ktoré zvyčajne vykonávajú vedúci pracovníci, vedúci úloh, zapojení členovia.
* Sumatívne - po ukončení kľúčových míľnikov projektov, aby sa lepšie zohľadnili získané skúsenosti a poznatky z predchádzajúceho cyklu implementácie.

Míľniky predstavujú hlavné úspechy vášho projektu - zvyčajne ide o formálne uzavretie/finalizáciu pracovného balíka.V projekte môže byť (a mal by byť) viac ako jeden míľnik - využite tento moment na prestávku, aby ste:* Sa zamysleli nad tým, čo ste dosiahli do tohto momentu - kvalita a kvantita
* Naplánovali a použili stručnú komunikačnú stratégiu na zhodnotenie výsledku (výsledkov)
* Stupňovali svoju krivku učenia - zhodnoťte získané skúsenosti
* Monitorovali pohodu svojho tímu - stres je zákerný nepriateľ, jeho účinky sa prejavujú až po čase...
	+ 1. **Prierezové činnosti: čo je spoločné pre všetky projekty**
* KOMUNIKÁCIA

Pracovným balíkom Komunikácia zvyčajne označujeme komunikačné aktivity podporujúce dynamiku spolupráce - v rámci projektového tímu alebo organizácie a mimo nej:* Riadenie ľudí a HR
* Koordinácia medzi členmi projektu
* Manažment zainteresovaných strán – identifikácia a angažovanosť
* Dosah a viditeľnosť výsledkov projektu
* Zhodnotenie osvedčených postupov, úspechov a dosiahnutých výsledkov
* PROJEKTOVÝ MANAŽMENT

S pracovným balíkom projektového manažmentu sa zvyčajne odvolávame na činnosti, ktoré sú nápomocné pri bezproblémovej realizácii projektu – v kvalite aj v čase:* Zabezpečenie kvality: monitorovanie a hodnotenie
* Riadenie rizík: identifikácia > hodnotenie > návrh protiopatrenia
* Hodnotenie vplyvu
* Finančné riadenie
* Kontrola rozpočtu

*Tipy pre finančné riadenie*Vo finančnom manažmente je cieľom dosiahnutie EFEKTIVITY – dokončenie výsledkov v súlade s rozpočtovými obmedzeniami – keď sa vám podarí kombinovať hospodárnosť a efektívnosť: * Hospodárnosť:

→ správne vstupy za najnižšiu cenu* Efektivita:

→ správne výstupy pri najnižšom úsilí* + 1. **Ukončenie projektu**

Jednou z vecí, ktoré odlišujú projekt od "procesu", je skutočnosť, že prvý má jasný a dobre špecifikovaný dátum KONCA a ZAČATIA v porovnaní so všeobecnými obchodnými procesmi, ktoré sú nepretržité v čase.Po dokončení všetkých činností a dosiahnutí všetkých očakávaných výsledkov, je mimoriadne dôležité, aby sa projektový tím vrátil k implementačnému cyklu a hľadal príslušné osvedčené postupy, ktoré pomôžu tímu pri prekonávaní výziev, zvyšovaní jeho zručností a kompetencií. Toto interné úsilie sa ukáže ako mimoriadne užitočné pre budúce projekty a iniciatívy, aj keď rozsahom a pôsobnosťou nemusia nevyhnutne súvisieť s práve ukončeným projektom. Členovia tímu by mali zažiť validáciu a zhodnotenie svojho individuálneho úsilia a prínosu, čo následne zvýši ich morálku, sebadôveru a sebaistotu. Na druhej strane, "ľudské chyby" by sa mali riešiť ako príležitosť na budovanie kapacít, posilnenie postavenia a zvyšovanie kvalifikácie.* + 1. **Extra téma: vyhýbanie sa pasciam**

Nedostatočné plánovanie a/alebo implementácia pracovných balíkov vedie k veľmi slabým výsledkom. Bez ohľadu na kontext:* Entropia a nedostatočná výkonnosť
* Nedostatok jasnej vízie o tom, čo robiť / ako to urobiť
* Nezapojenie (t. j. nezáujem) kľúčových podporných jednotlivcov
* Vážna nepripravenosť na neočakávané zmeny v plánoch → oneskorenia
* Strata kontroly nad financiami a/alebo načasovaním
* Nedostatočná spokojnosť zúčastnených strán (t. j. príjemcov projektu)
* Prekážky internej komunikácie → poškodzovanie toku informácií

 Projektový manažment by mal byť vždy v súlade s niekoľkými základnými pravidlami:* Vyhýbajte sa nadbytočnosti: udržiavajte veci jednoduché a rozumné
* Stanovte si ciele, ktoré sú náročné a motivujúce, realistické a pútavé.
* Buďte veľmi konkrétni a priamočiari: používajte jednoduchý jazyk
* Umožnite druhým, aby pochopili... nie interpretovali
* Nečakajte s riešením na výstražné signály
 |
| **Ciele / výsledky vzdelávania** |
| Po oboznámení sa s týmto tréningovým modulom budú účastníci schopní:* Porozumieť projektovému manažmentu v jeho základoch
* Definovať roly a zodpovednosti projektových manažérov
* Identifikovať činnosti a úlohy, ktoré sú nápomocné pre každý implementačný cyklus
* Vykonávať efektívne komunikačné stratégie v rámci projektového tímu aj mimo
* Manažovať ľudí s väčším citom
* Byť oveľa zdatnejší v oblasti projektového manažmentu
* Rozdeliť svoju pracovnú záťaž do uceleného prístupu projektového manažmentu
 |
| **Popis** |
| V rámci tohto vzdelávacieho modulu budú mať účastníci možnosť oboznámiť sa so základmi projektového manažmentu (PM). PM patrí medzi najlikvidnejšie a najprierezovejšie podnikateľské funkcie, zahŕňa širokú škálu činností, schopností a strategických priorít pre konkurencieschopnosť podniku.Od začínajúcich podnikateľov sa preto formálne vyžaduje, aby ovládali túto disciplínu a jej základné prvky. Tréningový materiál, ktorý ponúka tento modul, sprevádza čitateľov celým životným cyklom PM, počnúc "koncepčnou fázou" (t. j. identifikáciou potrieb a príležitostí) a končiac formálnym uzavretím projektu.Medzitým sa oboznámite s kľúčovými odporúčaniami a osvedčenými postupmi pri plánovaní, realizácii a kontrole implementácie a vývoja projektov. Veľký význam sa prikladá úlohe, ktorú zohráva komunikácia a riadenie zainteresovaných strán vo vzájomnej súvislosti s PM. Pred záverom modul vytyčuje sériu zlatých pravidiel pre PM, ktoré sumarizujú kľúčové poznatky extrapolované z naratívnej časti. Tréningový modul je celkovo navrhnutý tak, aby bol veľmi praktický, aby s ním účastníci mohli experimentovať a zároveň ho prispôsobiť svojmu kontextu. Jazyky, v ktorých je materiál prezentovaný, nie sú odborné, ale zároveň sa snažíme poskytnúť slovník pre PM. |
| **Obsah v odrážkach (Zhrnutie)** |
| * Komplexný úvod do PM
	+ Čo je PM? Všeobecne akceptovaná definícia
	+ Projekt vs Proces
	+ Definovanie prvkov projektového manažmentu
	+ Úloha projektových manažérov
* Životný cyklus PM
	1. Výkop
	2. Plánovanie
	3. Spustenie & Kontrola
	4. Uzavretie
 |

|  |
| --- |
| **5 položiek slovníka pojmov** |
| * Projektový manažment

Projektový manažment je aplikácia procesov, metód, zručností, znalostí a skúseností na dosiahnutie konkrétnych cieľov projektu.* Statement of Work (SoW)

Formálny dokument vypracovaný počas realizácie projektových zámerov, v ktorom sú uvedené plánované činnosti a očakávané výsledky. V dokumente sa uvádzajú východiská a potreby/možnosti, na ktoré sa projekt zameriava, rozpočty a zdroje, ktoré si vyžadujú úlohy realizácie, projektový tím, vplyv a prostriedky monitorovania.* Plán projektového manažmentu

Formálny dokument vypracovaný bezprostredne pred spustením projektu. PPM spresňuje činnosti zahrnuté v pracovnom výkaze a poskytuje jasné usmernenie o tom, ako sa má úloha realizovať, kto ju má realizovať a kedy. * Zainteresované strany (Steakholder‘s)

Každá organizácia, inštitúcia a/alebo fyzická osoba, ktorá je ovplyvnená alebo môže mať vplyv na vývoj a úspech projektu* KPI (Key performance indicators)

Kľúčový ukazovateľ výkonu, známy aj ako Kľúčový ukazovateľ výkonnosti, je kontrolná premenná, na ktorú sa manažéri spoliehajú pri porovnávaní aktuálnych VS plánovaných výsledkov (napr. počet zainteresovaných strán zasiahnutých komunikačnými aktivitami počas prvých štyroch mesiacov implementácie).  |
| **Päť otázok na sebahodnotenie** | Otázka 1: Čo je projektový manažment?1. Aplikácia procesov, metód, zručností, vedomostí a skúseností na dosiahnutie konkrétnych cieľov projektu.
2. Riadenie obchodných úloh a bežných činností
3. Mono-disciplinárna činnosť, za ktorú sú zvyčajne zodpovední podnikatelia

Otázka 2:Aké sú kľúčové piliere projektového manažmentu?1. ČAS / VÝSLEDKY / ĽUDIA
2. ROZPOČET / ĽUDIA / KOMUNIKÁCIA
3. VÝSLEDKY / ZDROJE / ČAS

Otázka 3: Aké sú typické fázy životného cyklu projektu?1. Spustenie > Záver > Súhrnné hodnotenie
2. Monitorovanie > Kontrola > Záver
3. Myšlienka projektu > Plánovanie > Vykonávanie > Záver

Otázka 4:Čo znamená efektívnosť?1. Ušetriť čo najviac finančných zdrojov
2. Dosiahnutie plánovaných výsledkov pri najnižšom úsilí
3. Splnenie očakávaní cieľov

Otázka č. 5: Čo je komunikačný pracovný balík?1. Identifikácia a zapojenie kľúčových zainteresovaných strán
2. Koordinácia projektového tímu
3. Všetko vyššie uvedené a ešte viac...
 |
| **Súvisiace materiály** | / |
| **Súvisiace prezentácie** | ENDURANCE IO3 PPT – IDP – Projektový manažment |
| **Video v YouTube formáte (ak existuje)** | / |
| **Referencie a ďalšie informácie k danej téme** |
| Ak sa chcete dozvedieť viac o projektovom manažmente, zvážte nasledujúce online zdroje dostupné na:* [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_/)
 |
| **Súvisiace odkazy (ak existujú)** | / |