



FUNKCIE PROJEKTOVÉHO MANAŽÉRA V POZÍCII POSKYTOVATEĽA ZNALOSTNÝCH SLUŽIEB

RESPONSIBILITIES OF PROJECT MANAGER IN THE ROLE OF PROVIDER OF KNOWLEDGE SERVICES

Andrea LEŠKOVÁ

Abstract

This article deals about project manager's skills, specification and essential factors for successful project implementation, when these activities provided professional expert of the knowledge intensive services sector at outsourcing principles. Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet the project requirements. Successful project management is a combination of best practices and skills. The project manager's role is the overall responsibility for the successful planning, execution, monitoring, control and closure of a project.

Key words

Project management, knowledge services, role of the project manager.

Úvod

Príspevok špecifikuje kľúčové funkcie projektového manažéra obecné v pozícii poskytovateľa znalostných služieb. Malé a stredné podniky často nedisponujú vo svojej profesijnej štruktúre skúsenými expertmi z oblasti projektového manažmentu, preto pri riešení a implementácii projektov bývajú kompetencie ponechané na dodávateľov alebo partnerov z oblasti poskytovateľov znalostných služieb.

Poskytovatelia znalostných služieb ponúkajú pridanú hodnotu vo forme predaja nadobudnutých odborných znalostí a zručností z rôznych disciplinárnych oblastí, ktorá konkrétne spočíva v zhromažďovaní, tvorbe a diseminácii špecifických poznatkov s cieľom vyriešiť problém formulovaný klientom na základe daných požiadaviek.

Znakom znalostných služieb je ich nemateriálna povaha, sofistikovanosť, predstavujú aktivity intelektuálneho výkonu na expertnej úrovni. Znalostná intenzívnosť je dominantný faktor tohto typu služieb, vyjadruje profesionálny spôsob, ako sú poznatky vytvárané a dodávané, a tiež v ich množstve a objeme; znalostne intenzívna práca si vyžaduje kreatívne riešenie problému. Znalostné služby samy o sebe produkujú často výstupy vo forme unikátnych projektov a ich príprava a implementácia rovnako podlieha metodike projektového manažmentu.

Projektové riadenie je samostatným odborom v teórii manažmentu, zahŕňa organizovanie, kontrolu a koordinovanie aktivít pre dosiahnutie stanovených cieľov projektu, významne zasahuje do strategického plánovania a personálneho manažmentu, a tiež využíva ekonomické metodiky pri kalkulácii nákladov rozpočtu. Neodmysliteľnou súčasťou projektového riadenia a podmienkou úspešného zrealizovania projektov je profesionálna tímová spolupráca, pretože práve ľudský faktor sa môže stať príčinou mnohých komplikácií, alebo naopak zdrojom pozitívnych synergických efektov.



Kompetencie projektového manažéra

Prioritou projektového manažéra je viesť aktérov zúčastnených v projektoch k naplneniu stanovených cieľov prostredníctvom kvalitne odvedenej práce, a to v relácii vymedzeného času na vykonanie zadaných úloh a finančného rozpočtu, aj napriek hrozbe predvídateľných či nepredvídateľných ťažkostí. Každý projekt je jedinečný a spravidla neopakovateľný. Napriek problémom a rizikám, ktoré sa môžu počas realizácie projektu vyskytnúť, úspešnosť závisí od správneho naplánovania a využívania zdrojov, ako aj od schopnosti manažéra koordinovať projektové aktivity a zabezpečiť dodržiavanie termínov časového rozvrhu.

Personálne predpoklady manažéra projektu sú vo všeobecnosti: systémové myslenie, integračná schopnosť, predpoklady riadenia tímov, akcieschopnosť, komunikatívnosť a racionálnosť v komunikácii, samostatnosť, rozvážnosť v podmienkach rizika, tvorivosť, vysoká odbornosť, morálne vlastnosti, schopnosť vytvárať si dobré vzťahy so zainteresovanými stranami atď.

Manažér vykonáva v rámci riadenia projektov rôznorodé funkcie, ktoré možno rozdeliť na [3]:

- základné (plánovanie, organizovanie, vedenie, koordinácia, kontrola),
- prierezové (rozhodovanie, analýza, komunikácia, motivácia, delegovanie, koučovanie - vytváranie prostredia pre efektívnu tímovú prácu).

Manažér projektu má integrovanú funkciu vedúceho skupiny, stratéga, diagnostika, riešiteľa konfliktov, poradcu, psychológa, plánovača, koordinátora, kontrolóra, odborného experta, diplomata.

Všeobecné úlohy projektového manažéra v oblasti plánovania:

- Zostavenie rámcového projektového plánu.
- Jasné stanovenie cieľov a určenie konkrétnych požiadaviek na plnenia úloh pre jednotlivé zúčastnené strany.
- Spolupráca na vytváraní koncepcného plánu s jednotlivými manažérmi pre špeciálne úlohy.
- Jasne vymedzené časové míľniky pre konkrétne úlohy v rámci časového plánu.
- Zostavenie plánu možných rizík a spôsob ich eliminácie.
- Prerokovanie plánu so zúčastnenými stranami a jasne definovanie kompetencií a zodpovednosti.
- Zabránenie modifikácii kľúčových cieľov projektu počas jeho realizácie, pokiaľ je to možné; popri prípade zmluvné prepracovanie zmeny.

Úlohy projektového manažéra pri organizácii zdrojov:

- Detailné prepracovanie štruktúry a rozčlenenie projektového zámeru na jednotlivé úlohy a elementárne subúlohy, ktoré sú presne svojím obsahom zadefinované do postupu krokov a môžu byť hodnotené.
- Zostrojenie projektového (časového) diagramu pre jednotlivé úlohy.
- Poverenie právomocou a zodpovednosťou členov projektového tímu, vymedzenie kompetencií.
- Výber kvalifikovaných pracovníkov a ich obsadenie do funkčných tímov - v investičnom projekte je dôležitý, nakoľko sú to práve ľudia, ktorí sa podieľajú na prácach projektu, sú tvorcami myšlienok, riešia problémy, navrhujú dizajn, nastavujú a obsluhujú zariadenia a zabezpečujú výstupy transformáciou vstupov.



Úlohy projektového manažéra týkajúce sa výberu a náboru pracovníkov:

- Presné definovanie zamerania úlohy a rozsah práce pre zúčastnené strany alebo člena projektového tímu.
- Poskytnutie školenia o projektových cieľoch.
- Zdôraznenie povinností, očakávania na danú prácu a oboznámenie pracovníkov s významom a poslaním ich úlohy v rámci celkového projektu.

Úlohy projektového manažéra v procese riadenia:

- Preukázanie záujmu a entuziazmu na projekte s kladným prístupom k práci.
- Vychádzanie v ústrety zúčastneným stranám v prípade vyskytnutia sa problému a jeho otvorené a okamžité riešenie.
- Analyzovanie a vyšetrovanie príčin problému už v jeho začiatkovej fáze, aby sa predišlo nedorozumeniam a komplikáciám v projekte.
- Zhromažďovanie a poskytovanie informácií pracovníkom zúčastnených strán.
- Ocenenie dôležitosti členov tímu pochvalami za dobre vykonanú prácu a naopak u vyskytnutých nedostatkov ich vedenie k iniciatívnej náprave, formovanie efektívnych tímov.

Úlohy projektového manažéra v procese kontroly:

- Zaznamenávanie rozsahu naplánovanej a skutočne vykonanej práce.
- Zaznamenávanie údajov v rámci finančného rozvrhu o stretnutiach, komunikácii a zmluvách.
- Udržiavanie aktuálnej informovanosti členov tímu, aby sa predišlo prekvapeniam v prípade vyskytnutia sa nejakej kolízie.
- Založenie systému kontroly projektu - je dôležité najmä z hľadiska predchádzania časovým odchýlkam a sklzom, ktoré môžu prerásť do fatálnych dôsledkov. Predmetom kontroly je kvalita, efektívne čerpanie zdrojov, dodržiavanie rozpočtu a plánu.

Projektový manažér má prioritne povinnosť jednoznačne definovať potreby zákazníkov, ktorí budú využívať výstupy daného projektu. Nepresné formulované požiadavky a ciele zákazníka vedú k projektovým zmenám, plytvaniu nákladov, neustálemu prepracovávaniu projektu a nedorozumeniam medzi spolupracovníkmi v tíme.

Pre každý projekt je rovnako dôležité vytvorenie schémy organizačného zabezpečenia. Táto by mala jasne vymedzovať právomoci a určovať vhodné informačné a komunikačné kanály medzi realizačným tímom.

Tab.1 sumarizuje typové úlohy manažmentu projektu a očakávané výsledky, ktoré sú odporúčaním [7] pre zaistenie úspešnosti.

Tab.1 Kľúčové aktivity manažmentu projektu

Činnosť	Výsledok úspešnej realizácie
Iniciačná fáza	
1. Preukázať potrebu projektu	Definícia projektu, ktorá preukazuje potrebu výstupov (ciele) projektu, jeho účel a stručne popisuje základné atribúty projektu: náklady, prínosy, organizačnú maticu, technológie, termíny.
2. Získať autorizácie projektu	- Rozhodnutie o prijatí / neprijatí projektu vedením podniku - Výber sponzora/investorov projektu - Menovanie funkcie manažéra projektu - Založenie a formálne náležitosti projektu (priradenie evidenčného čísla a názvu)



	- Predanie kompetencií pre zostavenie realizačného tímu - Zostavenie dohody o členstve v projekte s externými partnermi projektu - Úvodný seminár projektu - zoznámenie všetkých zúčastnených strán - Zadanie spracovania "Štúdie realizovateľnosti"
Prípravná fáza	
3. Preukázať realizovateľnosť projektu	- Vypracovať štúdiu realizovateľnosti, vyhodnotiť alternatívy - Rozhodnutie o prijatí / neprijatí projektu riadiacim výborom projektu - Prezentácia štúdie formou oponentského konania - Rozhodnutie Áno / Nie - Ak áno, tak výber optimálnej alternatívy - Autorizácia manažéra projektu na čerpanie potrebných zdrojov pre ďalšiu fázu - Zadanie spracovania plánu projektu
Plánovacia fáza	
4. Popísať rozsah projektu	- Výpočet rozsahu projektu (špecifikácia metrík) - Dekompozícia projektu
5. Definovať a zoradiť činnosti projektu	- Zostavenie zoznamu činností - Aktualizácia dekompozície projektu a poradie činností - Sieťový diagram projektu (vzájomných väzieb a závislostí)
6. Odhadnúť trvanie činností a požadované zdroje.	- Odhad trvania každej aktivity a špecifikácia predpokladov odchýlky pre každý odhad - Výpočet potrebných zdrojov - Aktualizácia zoznamu činností
7. Vytvoriť harmonogram projektu	- Ganttov diagram, CPM diagram alebo iná forma - Podporné detaily napr. využitie zdrojov "nad čas", harmonogram objednávok a dodávok, kľúčové termíny, míľniky projektu
8. Odhadnúť náklady	- Odhad nákladov pre dokončenie každej aktivity - Podporné detaily vrátane predpokladov a prekážok /obmedzení - Plán riadenia nákladov: popisujúci, ako budú ošetrované odchýlky v nákladoch
9. Vytvoriť rozpočet a plán platieb	- Časovo fázovaný rozpočet pre meranie / riadenie nákladov - Plán nákladov, ktorý detailne udáva, aké čiastky, na ktoré zdroje a v akom čase - Plán fakturácie a plán príjmov za odovzdané časti diela
10. Vytvoriť plán kvality	- Plán riadenia kvality, vrátane definícií (prevádzkových) funkcií - Kontrolný zoznam verifikácie kvality
11. Vytvoriť formálny plán komunikácie v projekte	- Plán riadenia komunikácie, ktorý zahŕňa: - spôsob zhromažďovania informácií - spôsob distribúcie informácií - zoznam informácií, ktoré budú distribuované - harmonogram prípravy dokumentov - spôsob aktualizácie komunikačného plánu - matice zodpovednosti
12. Organizovať a získať spolupracovníkov	- Priradenie rolí a zodpovedností - Plán priradenia ľudí k práci (rozdelenie pracovných funkcií) - Organizačná schéma s vhodnými podrobnosťami (adresár projektového tímu)
13. Identifikovať riziká a pripraviť plán ich eliminácie	- Zoznam možných rizík (vrátane ich zdrojov, symptómov) - Vyhodnotenie rizík (závažnosť a pravdepodobnosť) - Plán (aktivity) ošetrovania rizík
14. Plánovať získanie externých zdrojov	- Plán riadenia nákupu popisujúci, ako získame dodávateľov - Špecifikácie požadovaných výrobkov, ktoré sa budú nakupovať - Ponukové dokumenty, kritéria hodnotenia ponúk



	- Zmluva s jedným alebo viacerými dodávateľmi tovarov a služieb
15. Zorganizovať plán projektu	- Súhrnný plán projektu, ktorý zlučuje dokopy všetky výstupy predchádzajúcich aktivít
16. Uzavrieť plánovaciu fázu	- Písomný súhlas riadiaceho výboru projektu, umožňujúci zahájenie realizačných prác. - Predloženie písomnej formy plánu projektu - Prezentácia plánu projektu formou oponentského konania - Rozhodnutie Áno / Nie
17. Revidovať plán projektu, ak je to potrebné.	- Istota, že detailné plány k realizácii nasledujúcej fázy sú stále aktuálne a pomôžu efektívne dosiahnuť plánované výsledky.
Realizácia	
18. Uskutočňovať aktivity projektu	- Produkt projektu je vytvorený. - Sú identifikované požiadavky na zmeny (tak v projekte ako aj v organizácii, pre ktorú sa projekt pripravuje) - Sú vytvárané periodické správy po postupe - Výkon tímu je hodnotený, vedený a zlepšovaný, ak je to potrebné - Sú uzavreté ponuky nakupovaných komponentov, dodávateľa sú vybraní, sú uzatvorené zmluvy - Zmluvy sú riadené tak, aby sa dosiahli požadované výsledky - Aktualizovaný plán a rozsah projektu
Prevádzková a hodnotiacia fáza	
19. Urobiť kontrolné aktivity	- Rozhodnutie o prijatí produktu projektu (kolaudácia) - Nápravné činnosti typu prerábky produktu, korekcie, vyladenie v prevádzke - Zoznam naučených, nových poznatkov - Vyplnenie hodnotiaceho kontrolného zoznamu.
20. Ukončiť aktivity projektu	- Formálne prijatie, písomný dokument, v ktorom sponzor akceptuje produkt - Formálne prijatie zákazníka (kontraktora) a aktualizácia zmluvy. - Aktualizácia záznamov o projekte pre uloženie do archívu. - Plán následných krokov - Poďakovanie realizačnému tímu, odmeny

Potenciálnym rizikom pre úspešné zrealizovanie projektu býva strata kľúčovej osobnosti z projektového tímu, preto je dôležité pripraviť tzv. plán zastúpení. Projektový manažér má byť schopný vyprovokovať tvorivý potenciál a odhodlanie ľudí dosiahnuť vynikajúci výsledok. Členovia projektového tímu zaujímajú v tíme rôzne roly, napr. rola kreatívneho mysliteľa na generovanie nápaditých riešení, rola vyhodnocovateľa na kontrolu realizovateľnosti návrhov, rola podporovateľa tímovej atmosféry, ale aj rola robotníka, či dokončovateľa diela.

Firmy sú v reakcii na dynamické a silne konkurenčné podnikateľské prostredie často nútené realizovať mnoho zmien a akcií v limitovaných termínoch s obmedzenými zdrojmi, čas a flexibilita sa stáva kritickým faktorom úspechu. Väčšina objednávok v zákaznícky orientovaných firmách sú organizované ako projekt, a preto sa procesy a techniky projektového manažmentu stávajú významným článkom riadenia. Efektívnym riešením tejto situácie v malých a stredných podnikoch sa môže stať dodávanie metodológie projektového riadenia z externých zdrojov vo forme poskytovaných znalostných služieb.



Súhrn

Dodávateľia znalostných služieb, ktorí pôsobia ako projektoví manažéri, na báze outsourcingu perspektívne otvárajú nové strategické možnosti rozvoja podnikov. To sa uskutočňuje akumuláciou nových poznatkov z iných regiónov alebo prenosom špecifických poznatkov medzi sektormi smerom ku komplexným riešeniam, ktoré podniky implementujú vo forme investičných projektov inovačných, modernizačných, racionalizačných pod.. Konzultačnými aktivitami a strategickým poradenstvom v rôznych podnikoch transformujú najlepšie skúsenosti a následne ich ďalej šíria a adaptujú u svojich nových klientov.

Poskytované znalostné služby zamerané na metódy, techniky a nástroje projektového riadenia podporujú v podnikoch mechanizmus, ktorý zlepši manažment interných procesov a organizačné schopnosti pri plánovaní, usporiadaní a prerozdelení zdrojov, implementácii a kontrole projektových aktivít.

Kľúčové slová

Projektové riadenie, znalostné služby, povinnosti projektového manažéra.

Tento článok bol vytvorený realizáciou projektu "Centrum výskumu riadenia technických, environmentálnych a humánnych rizík pre trvalý rozvoj produkcie a výrobkov v strojárstve" (ITMS: 26220120060), na základe podpory operačného programu Výskum a vývoj financovaného z Európskeho fondu regionálneho rozvoja.

Použitá literatúra

1. Galbavý, Š.: *Řízení změny v organizaci*. Inventa Consulting, s.r.o. Konferencia: Efektivní řízení projektů – teorie a reálný život. Kongresové centrum Praha, 2.4.2003 www.inventa.cz,
2. Kováč, M., Lešková, A.: *Projektové riadenie*. SjF TU Košice, edícia EQUAL, 2006, 134 s., ISBN 80-8073-491-7
3. Greer, M.: *The Project Manager's Partner*. HRD Press & Michael Greer, 2001, ISBN: 0-087425-610-0,
4. Haataja, M., Okkonen, J.: *Competitiveness of Knowledge Intensive Services*. Tampere University of Technology, Finland. In.: *Frontiers of E-business research 2004*. dostupné na: http://www.ebrc.fi/kuvat/255-266_04.pdf;
5. Ebersberger, B.: *The Use and Appreciation of Knowledge Intensive Service Activities in Traditional Industries*. VTT Technology Studies, Finland 2004, ISBN 951-38-6560-6,
6. Blach, G., Evanschitzky, H., Kenning, P.: *Knowledge Management in Knowledge Intensive Service*. Westfaelische Wilhelms-Universitaet Muenster, 2003,
7. *Projektové řízení Teoretická část Databáze nejlepších praktik*. www.bestpractices.cz/praktiky/řízení_znalosti/km_text_teorie2.doc,
8. *Project Management Practice - The Professional Magazine of the International Project Management Association (IPMA)*, http://www.ipma.cz/dokumenty_zpravy/7692PM%20Practice%20Spr%2006.pdf.

Kontaktná adresa

Ing. Andrea Lešková, PhD.,
TU – Strojnícka fakulta,
KTaM, Mäsiarska 74, 040 01 Košice
e-mail: andrea.leskova@tuke.sk.