



RIADENIE PROJEKTU – STRATEGICKÁ CESTA

PROJECT MANAGEMENT – STRATEGIC WAY

Peter MALEGA

Abstract

Project management can be defined as a set of actions contingent by planning, organization and control of company's resources with relatively short-term objective. It was set for the realization of specific goals and objectives. The mission of project management is the change of material and immaterial resources to file object, service, or a combination thereof, so that was the aim pursued.

Key words

Project, project management, successful project model.

Úvod

Ak sa chceme zaoberať projektom ako takým a z neho vychádzajúcim projektovým manažmentom, je nutné pochopiť, prečo projektom manažment podnikov v súčasnej dobe prikladá takú veľkú pozornosť. Je to najmä preto, že úloha, ktorá je pomenovaná ako projekt je oproti bežným úlohám náročná a zložitá. Argumentuje sa tu najmä tým, že ak by sa jednalo o riešenie jednoduchého problému, resp. realizáciu jednoduchšej úlohy, nebolo by jej potrebné venovať toľko pozornosti, resp. aplikovať na ňu metódy a techniky projektového manažmentu. [3] Súčasne možno konštatovať aj to, že sa zväčša jedná o jedinečnú úlohu, ktorá je pre daný podnik nová, t.j. s riešením, resp. realizáciou danej úlohy ešte tento podnik nemá v podstate žiadne skúsenosti. Často krát však projekty nie sú úplne nové. Ich špecifickosť alebo jedinečnosť môže spočívať v rozdielnych podmienkach, resp. parametroch výstupu, oproti úlohám, ktoré boli realizované alebo riešené v minulosti. [13]

Projekt a jeho charakteristiky

Na základe praxe riadenia špičkových zahraničných podnikov možno za fakt považovať tvrdenie, že v posledných rokoch sa pojem projekt stal jedným z najvýznamnejších nástrojov realizácie strategických cieľov a prostriedkom na riadenie zmeny a je považovaný za najdôležitejší prvok projektového riadenia. [8]

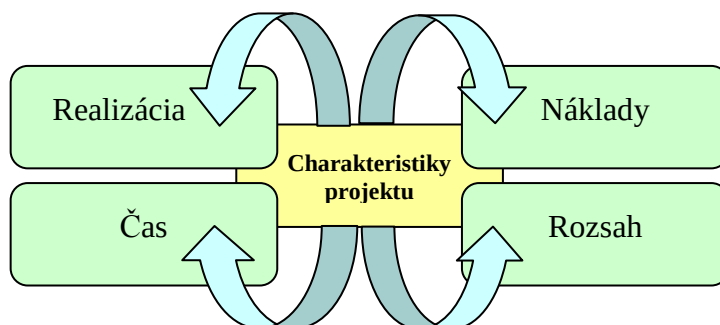
Podľa manažérskej terminológie je projekt cieľovo orientovaná, časovo a vecne ohraničená činnosť, ktorá je jedinečná svojím obsahom, zložitou zadania, organizáciou (projektu), štruktúrou a procesmi vedúcimi k dosiahnutiu určitého (strategického) cieľa. Najdlhšou a najzložitejšou fázou je proces plánovania projektu. [6] Projekt je možno tiež charakterizovať ako proces plánovania a riadenia rozsiahlych operácií, pričom to nie je len dokumentácia, ako sa to často chápe, ale ide o postupnosť činností, ktorých začiatok je určený:

- jasne stanovenými konkrétnymi cieľmi,
- definovanou stratégiou na dosiahnutie stanovených cieľov,
- obmedzenými zdrojmi a nákladmi,
- špecifikáciou prínosov jeho realizácie.

Pri projekte je dôležité zvažovať charakteristiky (obr.1):



- Realizácia – kvalita vykonanej práce.
- Náklady – ľudské a fyzické zdroje vynaložené na realizáciu projektu.
- Čas – rozvrh prác, ktorý musí byť dodržaný.
- Rozsah – rozsah realizovaných prác. [1]



Obr. 1 Základná charakteristiky projektu [4, 5]

Aby sa projekt mohol naplňať podľa plánu a aby nedochádzalo k disproporciám, je dôležité, aby bol v súlade s existujúcou stratégiou podniku. Ak nastanú nezhody počas implementácie projektu, je to do istej miery problém, ktorý závisí od manažéra projektu, resp. riadiaceho pracovníka podniku a je len na vedení podniku, ako sa s tým dokáže vysporiadať. Zväčša platí, že čím podrobnejší je plán, tým je väčšia šanca „kolízie“ so strategickým plánom. [1] Obr.2 upresňuje vzťahy jednotlivých činností vedúcich k dosiahnutiu úspešného projektu.



Obr. 2 Model úspešného projektu [2]

Za úspešný projekt môžeme považovať vtedy, ak skončí [2]:

- s minimálnym množstvom, resp. len s vzájomne odsúhlasenými zmenami,
- akceptovaním výsledku zákazníkom,



- v rámci stanoveného času,
- na patričnej výkonnostnej úrovni,
- v rámci definovaného rozpočtu,
- bez toho, aby bola narušená plynulosť hlavnej práce v podniku.
- Ako najčastejšie dôvody zlyhania projektov možno vyšpecifikovať nasledujúce [7]:
- neadekvátne metodiky riadenia projektov,
- zastaraná technológia,
- neodbornosť vedúcich pracovníkov,
- nepresné definovanie projektových cieľov,
- zlé plánovanie a nepresný odhad,
- slabý výkon dodávateľov.

Projektový manažment ako nevyhnutná súčasť projektu

Projektový manažment možno definovať ako súhrn činností podmienených plánovaním, organizovaním a kontrolou zdrojov v podniku s relatívne krátkodobým cieľom. Bol nastavený pre realizáciu konkrétnych cieľov a zámerov. Jeho úlohou je premena materiálnych a nemateriálnych zdrojov na súbor predmetu, služieb, alebo ich kombináciu tak, aby došlo k vytýčenému cieľu. [10]

Zistilo sa, že aj keď projekt ako taký je jedinečný, prístup k riešeniu a základné charakteristiky postupov projektového manažmentu sú zhodné. Miesto, kde sa identifikovala zhoda, a kde sa následne prioritne zamerala teória projektového manažmentu je tzv. životný cyklus projektu, resp. časová následnosť všeobecných projektových aktivít (je ich možné rozoznávať cez fázy a procesy). [11]

Projektový manažment sa líši od bežnej formy operatívneho riadenia v líniovom riadenom podniku svojou unikátnosťou, systémom kontroly, resp. spôsobom riadenia kvality.

Celý proces plánovania a realizácie projektu možno rozdeliť do piatich fáz. Tab. 1 znázorňuje základné vzťahy a orientačné priradenie činnosti na pozíciu, ktorá je za spracovanie a rozhodnutie v príslušnom kroku projektu zodpovedná.

Tab. 1 Fázy projektového manažmentu [6]

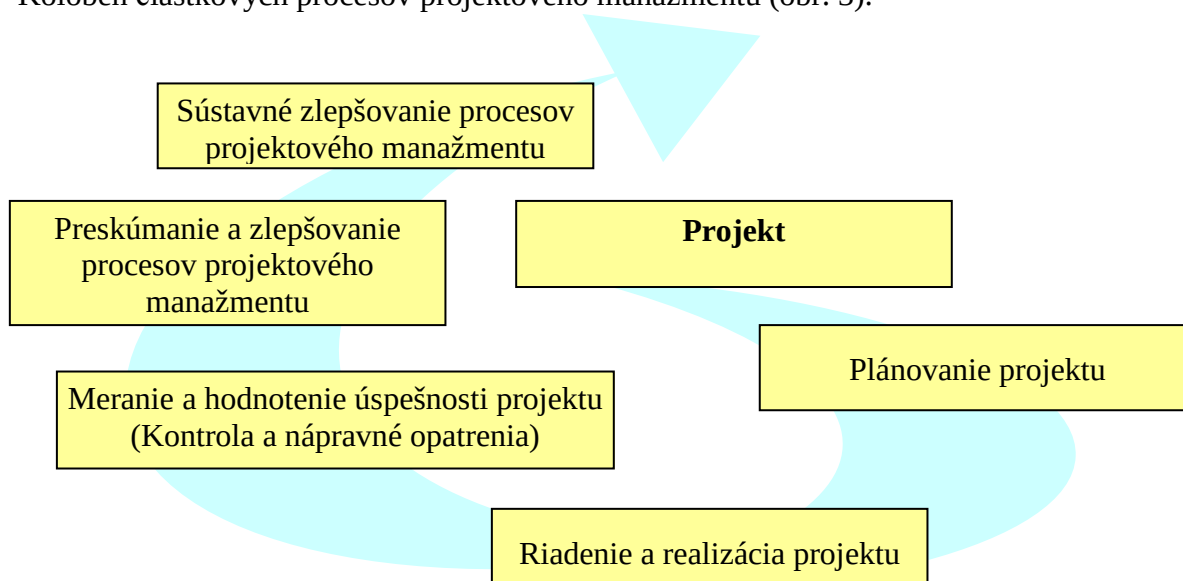
Plánovanie		Implementácia		
Definícia	Plán	Organizovanie	Kontrola	Ukončenie
Definícia problému	Identifikácia aktivít projektu	Identifikácia potrebných ľudských zdrojov	Definícia manažérskeho štýlu	Akceptácia výsledku klientom
Identifikácia globálneho cieľa projektu	Odhad času a nákladov	Výber manažéra projektu	Definovanie nástrojov kontroly	Dodávanie, inštalácia dodávaných produktov
Zostavenie zoznamu čiastkových cieľov	Zoradenie aktivít podľa časových následností	Zostavenie projektového tímu	Príprava správ o stave projektu	Vypracovanie dokumentácie projektu
Určenie predbežných zdrojov	Identifikácia kritickej cesty	Organizovanie projektového tímu	Revízia časového plánu projektu	Príprava a odovzdanie projektu
Identifikácia predpokladov a rizík	Napísanie návrhu projektu	Priradenie pracovných úloh	Vydanie príkazov pre zmeny	Vykonanie post implementačného auditu

Manažment projektu si vyžaduje špeciálne nástroje a techniky riadenia – metodiku manažmentu projektu. Tá sa člení na dva základné procesy [4]:



1. plánovanie projektu – je popis toho, čo chceme aby sa stalo. V procese plánovania projektu je nutné ako rozhodujúce brať nasledovné skutočnosti [9, 10]:
 - stanovenie cieľov projektu a definovanie stratégie vedúcej k ich dosiahnutiu,
 - spracovanie štruktúrovanej dekompozície činností projektu,
 - vytvorenie projektovej organizačnej štruktúry a zostavenie projektového tímu,
 - spracovanie implementačných plánov projektu, t.j. časových plánov vrátane definovania vzájomných väzieb (Ganttov graf, sieťový graf), plánov nákladov, alokácie zdrojov a matice zodpovednosti,
 - špecifikácia nástrojov a techník pre riadenie projektu,
 - identifikácia možných obmedzení a rizikových oblastí projektu a návrh spôsobov eliminácie týchto vplyvov.
2. riadenie realizácie projektu – je proces smerujúci k splneniu plánu a podstatne sa líši od bežného riadenia. V procese riadenia realizácie projektu je zase nutné ako rozhodujúce brať nasledovné skutočnosti:
 - realizácia implementačných plánov projektu, koordinácia subjektov podieľajúcich sa na jeho realizácii,
 - identifikácia a analýza aktuálnych dát,
 - riadenie, kontrola a priebežné vyhodnocovanie, analýza a korekcia priebehu projektu – kontrola stanovených cieľov, termínov a čerpania zdrojov a nákladov,
 - riešenie konfliktných a neštandardných situácií,
 - technická a administratívna podpora projektu,
 - zmenové riadenie,
 - koordinácia postupnej integrácie systému,
 - záverečné vyhodnotenie čiastkových etáp projektu a návrh úprav.

Detailnejší pohľad na podprocesy v rámci projektového manažmentu znázorňuje tzv. Kolobeh čiastkových procesov projektového manažmentu (obr. 3).



Obr. 3 Kolobeh čiastkových procesov projektového manažmentu [9]



Z obr. 3 je viditeľné, že kolobeh čiastkových procesov projektového manažmentu nekončí, ale je tu snaha o sústavné zlepšovanie procesov projektového manažmentu, ktoré má v podstate neohraničené možnosti.

Súhrn

Projektový manažment si vyžaduje celú škálu zručností, od analýzy a komunikačných schopností cez schopnosť riadiť ľudí a zdroje až po ovládanie metód hodnotenia. Projektový manažment je o tom ako riadiť projekty tak, aby priniesli hodnotu svojmu majiteľovi, pri dodržaní požadovaného rozsahu, termínov, nákladov a kvality. [7]

Každý podnik má potenciál zlepšovať svoju úroveň riadenia projektov. Aj tie najznámejšie svetové podniky neustále pracujú na tom ako zlepšiť systém riadenia projektov, pretože jedine to ich môže udržať v konkurenčnom boji a jedine kombinácia riadenia nových projektov s inováciami môže podniku zabezpečiť stabilné postavenie na trhu. [12]

Príspevok bol pripravený v rámci riešenia grantového projektu VEGA č. 1/0102/11 "Metódy a techniky experimentálneho modelovania vnútropodnikových výrobných a nevýrobných procesov.

Tento príspevok bol vytvorený taktiež s 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 – aktivita 3.1 Integrované projektovanie výrobných systémov na báze fyzického a virtuálneho modelovania.

Kľúčové slová

Projekt, projektový manažment, model úspešného projektu.

Použitá literatúra

- [1] ADAMEC, F.: Řízení projektu pomocí MS Project 2000, Grada Publishing, 2003.
- [2] DOLANSKÝ, V – MEKOTA, V – NEMEC, V.: Projektový management: Grada Publishing, Praha, 1996,
- [3] ENGEL, J. - MALÁK, M.: Prístupy k znalostnému riadeniu podniku. In: Transfer inovácií : Špecializovaná publikácia / vedecko-technické výstupy grantových úloh. Košice : TU-SjF, 2005. s. 166-169. Internet: <<http://www.tuke.sk/sjf-icav/stranky/transfer/8-2005/pdf/166-169.pdf>> ISSN 8080734615,
- [4] KADUKOVÁ, E.: Projektový manažment v kocke: 1.vydanie. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum v Prešove, 2003. Dostupné na internete www.rocepo.sk/modules/mydownloads/visit.php?cid=15&lid,
- [5] KOVÁČ, J.: Techniky riadenia inovačných projektov – projektové riadenie. SjF TU v Košiciach, 2002,
- [6] LACKOVÁ, J.: Aplikácia projektového riadenia v podniku. Diplomová práca. Košice. TU v Košiciach. Strojnícka fakulta. 119 s. 2012,
- [7] LIBERKO, I. a kol.: Úloha času pri strategickom rozhodovaní podniku. In: Intercathedra. no. 2 (2006), p. 78-80. ISSN 1640-3622,
- [8] MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Nové trendy v manažmente. Ekonóm, Bratislava 2002,



- [9] MALEGA, P. – MIHOK, J: Projektový manažment – nástroj na efektívne rozhodovanie v podniku. In: Zborník príspevkov na CD nosiči : X. medzinárodná vedecká konferencia „Trendy v systémoch riadenia podnikov“, Vysoké Tatry – Štrbské Pleso, 15. – 17. október 2007, ISBN:978-80-8073-885-3,
- [10] SABOL, T. – MACEJ, P.: Projektový manažment. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Inštitút celoživotného vzdelávania, 2001. ISBN 80-7099-775-3,
- [11] ROSENAU M., D. – GITHENS G., D.: Successful project management: a step-by-step approach with practical examples, Edition: 4th, published by: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken New Jersey, 2005,
- [12] SPIŠÁKOVÁ, E.: Inovačná aktivita podnikov SR. In: Transfer inovácií. č. 11 (2008), s. 219-221. Internet: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/>> ISSN 1337-7094,
- [13] SVOZILOVÁ, Alena: Projektový manažment: 2., aktualizované a doplnené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 987-80-247-3611-2.

Kontaktná adresa

Ing. Peter Malega, PhD.

Technická univerzita, Strojnícka fakulta, Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu,
Němcovej 32, 042 00 Košice, e-mail: peter.malega@tuke.sk