

OSTATNÍ SDĚLENÍ

MODERNÉ PRÍSTUPY V RIADENÍ PODNIKOV – PROJEKTOVÉ RIADENIE

Ing. Henrieta Chovanová

*Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, Paulínska 16, 917 24 Trnava, Slovenská republika, henrieta.chovanova@stuba.sk
Slovak University of Technology in Bratislava, Faculty of Material Sciences and Technology in Trnava, Paulínska 16, 917 24 Trnava, Slovenská republika, henrieta.chovanova@stuba.sk*

Abstrakt

V článku sú interpretované výsledky prieskumu, ktorý sa týkal úrovne uplatňovania projektového riadenia v slovenských priemyselných podnikoch (2003-2007). Prieskum na Slovensku je doplnený aj o výsledky výskumov zahraničných subjektov.

Kľúčové slova

Projektové riadenie, projekt, projektoví manažéri

Key Words

Project Management, Project, Project Managers

Úvod

Spoločnosť sa v súčasnosti prudko rozvíja, čo spôsobuje zmeny prinášajúce nové skutočnosti a poznatky. Jedna z oblastí, ktorá sa dostáva do popredia a čiastočne umožňuje zvládať dynamické zmeny je **projektové riadenie**.

Základným cieľom každého podniku v trhovo orientovanej ekonomike je udržanie si konkurencieschopnosti a snaha rozvíjať sa ďalej. Aby podnik úspešne naplnil tieto ciele, musí racionálne investovať. Investovanie je vždy spojené s určitou mierou rizika, ktorej výška zväčša rozhoduje o realizovaní či nerealizovaní investície. Medzi najčastejšie problémy investičného rozhodovania a riadenia priebehu realizácie investície môžeme zaradiť nedostatok potrebných informácií v požadovanom čase, množstve, forme a nesprávne uskutočnené návrhy, riadenie, koordinácia a kontrola pri realizácii investičného zámeru. Pri riešení problémov návrhu, riadenia, realizácie a kontroly priebehu investičného procesu vo forme projektu sa v zahraničí ako aj na Slovensku využíva projektové riadenie so svojím komplexom metód, techník, nástrojov, postupov a skúseností.

Projektové riadenie zaznamenalo na Slovensku výraznejší rozvoj až po roku 1989, kedy sa zaviedlo trhové hospodárstvo. V súčasnosti je projektové riadenie na Slovensku veľmi dynamicky sa rozvíjajúcou odbornou disciplínou. Garantom rozvoja projektového riadenia u nás je Spoločnosť pre projektové riadenie.

Projektové riadenie na Slovensku

Projektové riadenie je vhodné použiť najmä pri riadení zložitých, členitých projektov, kde je potrebné naplánovať termíny realizácie jednotlivých úloh, prideliť potrebné kapacity strojov a pracovníkov, množstvo materiálu a predpokladané náklady, ako aj jednorazové náklady na zabezpečenie jednotlivých úloh. Umožňuje optimalizovať v rámci celých úloh využitie pracovníkov a strojov, zariadení, surovín a materiálov, ale najmä celkové náklady na projekt.

V slovenských firmách sa projektové riadenie značne rozšírilo hlavne v poradenských a stavebných, ale v súčasnosti sa častejšie stretávame s firmami kde niektoré, alebo prevažnú časť svojich aktivít realizujú práve prostredníctvom projektov (projektového riadenia).

Rozvoj projektového riadenia na Slovensku podporuje hlavne Spoločnosť pre projektové riadenie (SPPR), ktorá už niekoľko rokov presadzuje porozumenie projektového riadenia (manažmentu), všestranne podporuje profesionálny rozvoj projektového riadenia, zvyšovanie kvalifikácie, výmenu informácií a skúseností, certifikačný proces, podporu pri zavádzaní softvérových systémov, poradenskú a konzultačnú činnosť, atď.. Členskú základňu SPPR tvoria zástupcovia významných priemyselných podnikov, konzultantských firiem a školstva. Členovia SPPR poznajú spôsob, akým riadiť projekty, ovládajú metódy a techniky, ktoré možno efektívne využiť v procese riadenia projektu. Majú za sebou celý rad skúseností s konkrétnymi projektmi, tréningové kurzy, kvalitnú členskú základňu.

SPPR každoročne organizuje spoločne s Ústavom priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality (UPMK) (predtým Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu - KPIM) semináre a konferencie na tému projektového riadenia a tým napomáha rozširovaniu teórie, nástrojov, skúseností, metód, atď. medzi začiatočníkmi a profesionálmi v tejto oblasti. Popri tom prebiehajú cca 5 dňové kurzy projektového riadenia, kde sa zúčastnení oboznamujú s teóriou projektového riadenia a skúsenosťami získaných z praxe manažérov, alebo sa pripravujú na certifikáciu. Okrem seminárov sa na UPMK vyučuje predmet Projektový manažment, na ktorom sa študenti oboznamujú so základmi projektového riadenia a učia sa pracovať s programom MS Project, na ktorom si riešia svoj vlastný „projekt“.

Aj napriek rôznym školeniam a seminárom je zavádzanie a používanie projektového riadenia na Slovensku nedostatočné. Mnohé podniky si myslia, že ak majú zavedené projektové riadenie a jeho používanie je bezproblémové, potom je všetko v poriadku a všetko sa samé „spraví“ a preto plánovanie, vypracovanie a realizácia ich projektov je ešte stále na veľmi nízkej úrovni. Podľa prieskumu, ktorý som uskutočnila v rámci projektu doktorandskej dizertačnej práce, som zistila, že mnohí vo funkcii projektových manažérov nemajú znalosti o základných pojmoch a hlavne metódach projektového riadenia, ktoré sa v podnikoch používajú, resp. by sa mali používať.

Na základe tohto prieskumu boli v slovenských podnikoch zistené nasledovné výsledky [3]:

- vo väčšine prípadov sa na plánovanie projektov nepoužívajú programy, ktoré by priebeh plánovania uľahčili (niektoré firmy používajú modul na podporu projektového riadenia SAP R3),
- sú veľké problémy pri získavaní finančných prostriedkov z bánk, pri väčších investičných projektoch,
- ešte stále sa v prevažnej väčšine simuluje na reálnych modeloch, aj keď simulácia by vo veľkej miere znížila náklady pri nesprávnych rozhodnutiach,

- pracovníci, ktorí majú na starosti riadenie projektov, nie sú dostatočne oboznámení s metódami projektového riadenia, programami na podporu projektového riadenia a niektorí neovládajú ani základnú terminológiu projektového riadenia,
- projektoví manažéri - nie sú certifikovaní, čo v budúcnosti môže mať veľký vplyv pri získavaní projektov EÚ,
- často chýba analýza záujmov zúčastnených osôb a ich postojov k projektu,
- nedostatočná a často úplne chýbajúca analýza rizík projektu a plán ich zvládnutia,
- nedostatočné znalosti z oblasti financovania projektov,
- nedostatočné zmluvné zabezpečenie projektov,
- projektový manažment sa najčastejšie používa v stavebníctve a v poradenských organizáciách, ale mal by sa stať štandardnou metódou, ktorá by bola využívaná ako v priemysle, poľnohospodárstve, verejnej správe, tak aj v iných odvetviach, ako je to vo väčšine štátov EÚ, atď..

Podľa prieskumov Centra pre obchodnú prax – PM Solution v USA, ktorú uskutočnili za účasti 74 praktikov projektového manažmentu, sa zistilo, že najväčšie problémy, ktorým čelia dnešné organizácie sú hlavne [6]:

- nedôsledný prístup (24%),
- ťažkosti s pridelovaním zdrojov (20%),
- príliš veľa projektov je „nesprávnych“ (17%),
- projekty sa oneskorujú a prekračujú rozpočet (7%).

Ďalej uskutočnili prieskum o projektoch, o podnetoch zlepšovania projektového manažmentu, o projektovom portfóliu, o jeho hodnotení, o používanom softvéri a o konzultačnom a „mimozdrojovom“ projektovom manažmente. Na základe tohto prieskumu sa zistili nasledovné závery [6]:

- väčšina projektov má menej ako jedno ročné trvanie (73%),
- „projektová kancelária“ bola zriadená v 45% spoločností,
- viac ako 95% podnikov používa MS Project,
- viac ako polovica spoločností (odpovedajúcich) využíva poradenstvo pre projektový manažment a 39% vonkajšie zdroje funkcií projektových manažérov, alebo o nich uvažuje.

Renomovaný magazín CIO pred časom uskutočnil prieskum medzi stovkou CIO (chief information officer – riaditeľ pre informatiku) a pýtal sa ich na to, akým spôsobom v ich organizáciách riadia projekty. Z prieskumu vyplynuli nasledovné zistenia, z ktorých uvádzam len tie, ktoré sa týkali projektového riadenia [5]:

1. Najefektívnejšie postupy:

- Pravidelné riadenie portfólia alebo použitie metodológie projektových priorít: 4,11.
- Angažovanie odborníka na financie do tímu: 3,98.

Poznámka: Bodovacia škála od 1 do 5, kde 1 bola najmenej efektívna a 5 najviac efektívna.

2. Najvyužívanejšie postupy:

- Pravidelné používanie metód projektového manažmentu: 96 %.

- Vedenie pravidelných strategických plánovacích stretnutí s cieľom dosiahnuť rovnaký postup: 93 %.
- Vedenie vnútorných zákazníckych prieskumov spokojnosti: 86 %.
- Vytvoriť a používať kontrolné merania: 81 %.
- Pravidelne používať riadenie portfólia alebo inú prioritnú projektovú metódu: 80 %.
- Uskutočniť finančný audit: 79 %.
- Používať programy na rozvoj vodcovstva: 79 %.
- Zamestnať interných manažérov pre vzťahy: 75 %.
- Riadenie postimplementačného auditu: 74 %.

Poznámka: percentá vyjadrujú početnosť respondentov, ktorí to v praxi využívajú.

3. Najefektívnejšie postupy, ktoré je relatívne ľahko implementovať:

- Angažovať odborníka na financie do projektového tímu.
- Pravidelne používať riadenie portfólia alebo inú prioritnú projektovú metódu.

4. Pomerne ťažko zvládnuteľné, ale vysoko efektívne postupy:

- Formálne riadenie rizík.
- Riadenie projektového personálu – analýza potenciálu.
- Používanie transakčného modelu.
- Vytvorenie a používanie merania výkonu.
- Vytvorenie ústredia projektového manažmentu.

Zistené skutočnosti o najväčších problémoch nie sú len problémom v amerických a zahraničných spoločnostiach, ale sú charakteristické aj pre slovenské projektové riadenie.

Diskuse

Vzhľadom na zistené skutočnosti a na prínos projektového riadenia pre hospodárstvo, je potrebné čo najskôr realizovať vytvorenie podmienok jeho rozšírenia a aplikáciu v podmienkach Slovenska nasledujúcimi opatreniami [7]:

- rozšíriť výučbu metodológie projektového riadenia na VŠ podľa IPMA v spolupráci s SPPR,
- vytvoriť podmienky pre školenie pracovníkov pripravujúcich projekty do EÚ a zabezpečiť konzultačnú podporu riešiteľom,
- rozšíriť a prehĺbiť prípravu kvalifikovaných pracovníkov praxe s certifikačným oprávnením,
- rozšíriť spoluprácu vysokých škôl s poprednými zahraničnými firmami,
- rozšíriť výskum v oblasti nových metód a zabezpečiť rýchlu transformáciu vhodných metód do podmienok Slovenska.

Záver

V podnikoch chýba aktívne organizovanie a navštevovanie seminárov a školení odborníkov a pracovníkov, ktorých sa problematika projektového riadenia nejakým spôsobom týka. Zodpovední pracovníci si musia uvedomiť, že prežiť v trhovej ekonomike znamená prosperovať a prosperovať znamená neustále sa prispôbovať náročným požiadavkám trhu. Toto prispôbovanie musí viesť cez neustále analyzovanie vlastnej práce a hľadanie nových a lepších pracovných nástrojov a metód.

Literatura

References

- [1] ČERNÁ, L. - ŠEFČÍKOVÁ, M.: Progresívne metódy výučby manažérskych predmetov. In: Teória a prax manažmentu vo výučbe. Žilina : Žilinská univerzita, 2003. ISBN 80-8070-060-5. s. 44-47.
- [2] GYURÁK BABELOVÁ, Z.: Metódy vzdelávania a rozvoja manažérov. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina : Žilinská univerzita, 2007. ISBN 978-80-8070-672-2. s. 98-101.
- [3] CHOVANOVÁ, H. Príspevok k aplikácii projektového riadenia v podnikoch. Projekt doktorandskej dizertačnej práce. Trnava: MTF, 2003.
- [4] JAKÁBOVÁ, M.: Trendy rozvoja projektového manažmentu. In: MOPP 2005. Plzeň : ZU, 2005. ISBN 80-7043-352-3. - s. 87-94.
- [5] Najlepšie postupy. In eFocus, 2007, roč. 7, č. 2, s. 23.
- [6] Project Management: The State of the Industry. [online]. [cit 2006-05-05] Dostupné na internete <http://pmsolutions.com/uploads/pdfs/industry_news.pdf>.
- [7] SABLÍK, J. Trendy rozvoja projektového manažmentu. In Výučba projektového riadenia na VŠ v etape prípravy vstupu Slovenska do EÚ. Trnava: STU, 2002. ISBN 80-227-1827-0
- [8] VIDOVÁ, H. - URDZIKOVÁ, J. - MOLNÁROVÁ, D.: Assessment as a part of evaluation process of university education. In: Management, Economics and Business Development in the new European Conditions. Brno : CERM, 2008. ISBN 978-80-7204-582-2.

Summary

Henrieta Chovanová

ADVANCED APPROACHES IN PLANTS MANAGEMENT – PROJECT MANAGEMENT

The project management is an efficient management tools at corporate companies. The plants which solve their tasks, problems through projects, have competition advantage before plants which does not use projects. Using project management appears as an advantage of those Slovak companies which try to expand to EU markets and start cooperation with foreign plants as well.

Doručeno redakci: 27. 8. 2008

Recenzováno: říjen 2008

Schváleno k publikování: listopad 2008