

# Zvyšovanie úspešnosti projektov a zlepšovanie projektového riadenia v priemyselných podnikoch

ING. HENRIETA CHOVANOVÁ, PhD.

henrieta.chovanova@stuba.sk

Aby sme mohli určiť či podnik účinne využíva projektové riadenie a aj účinne riadi svoje projekty musí byť známy model zrelosti podniku v projektovom riadení. Stupne zrelosti projektového riadenia podnikov sa začínajú od najmenej sofistikovaného podniku (1. úroveň) a končia sa projektovo orientovaným podnikom s neustálym zlepšovaním procesov (5. úroveň). Na určenie stupňa zrelosti podniku je potrebné merať intenzitu a kvalitu uplatňovania projektového riadenia v podnikoch.

Organizácia je zrelá v projektovom manažmente vtedy, keď vytvára prostredie, v ktorom existuje nepretržitý tok úspešne riadených projektov, kde sa úspech meria ako v záujme organizácie, tak aj projektu (zákazník – užívateľ výstupov projektu). Zrelosť (angl. maturity) organizácie v projektovom manažmente nemožno dosiahnuť bez strategického plánovania.

## MODELY ZRELOSTI

Medzi prvými modelmi, ktoré pomáhali a pomáhajú organizáciám zvyšovať vyspelosť v oblasti riadenia procesov vývoja a údržby softvéru, bol model CMM (Capability Maturity Model). Vyvinul ho v roku 1992 inštitút SEI (Software Engineering Institute) pri Carnegien – Mellon University v Pittsburgu. Odvtedy existujú už aj ďalšie modely, ktoré sú zamerané na meranie zrelosti v rôznych oblastiach. Z existujúcich cca 30 modelov zrelosti som vybrala a porovnala dva modely

(tab. 1), a to:

- II **PMMM** – Project Management Maturity Model, vyvinutý PM Solution,
- II **OPM3** – Organizational Project Management Maturity Model, vyvinutý Inštitútom pre projektové riadenie PMI.

Modely zrelosti by sa mali používať len v tých podnikoch, kde už poznajú problematiku projektového manažmentu. Každý, kto sa na projektoch zúčastňuje by mal mať absolvovaný kurz (školenie, certifikát) z tejto oblasti a ovládať základný projektový jazyk, metódy, techniky, nástroje a postupy.

Treba spomenúť aj fakt, že nie každý podnik musí dosiahnuť najvyššiu 5. úroveň. Dosiahnutie konkrétnej úrovne je závislé najmä od predmetu činnosti podniku, od záujmov podniku a ďalších faktorov. Je dôležité, aby si jednotlivé podniky určili správnu úroveň a na jej základe dosahovali úspešnú realizáciu a úspešné ukončenie svojich projektov. Je rozhodujúce uvedomiť si, že **k dokonalosti**

**nevedie cesta od aktuálneho stavu jedným skokom!**

## ZHRNUTIE KRITÉRIÍ PRECHODU MEDZI JEDNOTLIVÝMI ÚROVNĽAMI

Pri stanovovaní kritérií prechodu na vyššiu zrelostnú úroveň bola rozdelená rozsiahla oblasť projektového riadenia na menšie celky, aby bolo možné zistiť, v ktorých oblastiach projektového riadenia daný priemyselný podnik zaostáva a naopak, v ktorých oblastiach sú jeho výsledky pozitívne. Sú to nasledujúce oblasti:

- II **oblasť riadenia ľudských zdrojov zameraných na vzdelávanie zamestnancov,**
- II **oblasť informačných technológií a komunikácia,**
- II **projektové procesy,**
- II **projektová kultúra.**

V tab. 2 sú zhrnuté kritériá na zlepšovanie zrelosti pre vybranú **oblasť riadenia**

<b>Analýza</b>	<b>PMMM<sup>SM</sup></b>	<b>OPM3</b>
<b>Charakteristík modelov</b>	Päť stupňov zrelosti.	Zložky: Poznatok, Hodnotenie, Zlepšovanie.
<b>Zlepšovanie</b>	Projektový manažment.	Projektový, portfólio a program manažment.
<b>Postup zisťovania zrelosti</b>	Každý stupeň zrelosti má vytvorený hodnotiaci dotazník, na základe váh jednotlivých odpovedí sa podnik zaraďuje na vyhovujúcu úroveň vyspelosti.	Na základe zoznamov: najlepšie praktiky, schopnosti, plánovanie zlepšení.
<b>Odporúčania pre podniky na zlepšenie</b>	Vyjadrené kľúčovými činnosťami – podnik ich musí spĺňať na postup do vyššej úrovne.	Zhrnuté v zoznamoch: najlepšie praktiky, schopnosti, plánovanie zlepšení.
<b>Benefity modelov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podrobné plánovanie pre logické cesty k zlepšeniu podnikových procesov,</li> <li>roznávanie potreby projektových kancelárií (PO) a posudzovanie ich vhodného zaradenia do organizačnej štruktúry podniku,</li> <li>spôsoby rozvoja pre zlepšovanie plánov projektového manažmentu,</li> <li>vytváranie kultúry dokonalého projektového manažmentu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pomáha podnikom rozvíjať a zlepšovať požadované kompetencie a tak pomáha preklenúť priepasť medzi stratégiou a úspešným implementovaním projektov,</li> <li>umožňuje podnikom vyberať správne projekty a usku-točovať ich predvídateľne, dôsledne a úspešne,</li> <li>poskytuje základ na zlepšenie zrelosti projektového riadenia a tak realizované projekty môžu viesť k úspešnému podnikovému plánovaniu,</li> <li>nové prístupy k zrelosti projektového riadenia v projektoch sú nie len vzhľadom na projektovú úroveň, ale tiež na programovej a portfóliovej úrovni.</li> </ul>

Tabuľka 1: Súhrn analýzy modelov PMMM<sup>SM</sup> a OPM3**VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV**

<b>Začiatková úroveň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nerealizujú sa žiadne vzdelávacie aktivity v oblasti projektového riadenia pre zamestnancov,</li> <li>nie sú zadefinované žiadne normy, smernice, predpisy a štandardy,</li> <li>nevytvárajú sa podmienky pre samovzdelávanie zamestnancov,</li> <li>podnik nevyužíva žiadnu metódu vzdelávania,</li> <li>sú tu obavy zo zmeny súčasného stavu, ktoré by vyvolali nové vedomosti,</li> <li>neochota podniku investovať do vzdelávania svojich zamestnancov.</li> </ul>
<b>Stabilizovaná úroveň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podnik vytvára kurikulum projektového riadenia ešte pred realizáciou vzdelávania svojich zamestnancov,</li> <li>podnik vzdeláva svojich zamestnancov, ale vzdelávací proces je bez akýchkoľvek nadväzností a štandardov,</li> <li>vytvára sa znalostná základňa princípov projektového riadenia,</li> <li>vzdelávacie programy pozostávajú z princípov projektového riadenia, oboznamovaním sa s metodológiami projektového riadenia a zo základného jazyka projektového riadenia,</li> <li>cieľom vzdelávania je zvýšiť použiteľnosť zamestnancov tak, aby aspoň sčasti ovládali znalosti a zručnosti potrebné na prácu na jednoduchých projektoch realizovaných podnikom,</li> <li>podnik sleduje výkonnosť školení a tréningov projektového riadenia.</li> </ul>
<b>Definovaná úroveň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdelávanie zamestnancov prebieha v súlade s definovanými smernicami, štandardmi, predpismi, normami,</li> <li>pri výbere najvhodnejšieho projektového manažéra sa využívajú na to určené testy,</li> <li>vzdelávacie kurikulum je vytvorené tak, že podporuje projektové riadenie a vytvára priestor na zlepšovanie schopností jednotlivcov,</li> <li>cieľom vzdelávania zamestnancov je znížiť čas potrebný na adaptáciu zamestnancov v projektových tímoch.</li> </ul>
<b>Riadená úroveň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>podnik vytvára príručky jednotlivých oblastí projektového riadenia a umožňuje svojim zamestnancom zdokonaľovať sa,</li> <li>vzdelávanie prebieha so silnou podporou podnikovej kultúry,</li> <li>cieľom vzdelávania je rozvíjať schopnosti zamestnancov a zlepšovať ich výkon a tým aj úspešnosť realizovaných projektov,</li> <li>neopretížené vzdelávanie v projektovom riadení so silnou podporou podnikovej kultúry,</li> <li>vzdelávanie prebieha v pravidelných časových intervaloch podľa zaužívaných predpisov, postupov, smerníc, štandardov a noriem.</li> </ul>
<b>Optimalizovaná úroveň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vzdelávanie je integrálnou súčasťou podnikovej stratégie, je súčasťou na nižších úrovniach riadenia, sú preň definované štandardy, postupy, normy a pod.,</li> <li>je vytvorená databáza poznatkov (znalostí), ktorú buduje a udržiava PO,</li> <li>pri vzdelávaní zamestnancov sa využívajú všetky dostupné metódy vzdelávania,</li> <li>vzdelávanie zamestnancov sa v podniku zameriava na všetky oblasti projektového riadenia,</li> <li>cieľom vzdelávania je rásť a rozvíjať zamestnancov, prebieha samovzdelávanie zamestnancov, pretože chcú sa naučiť ako niečo urobiť, chcú vedieť to, ako vyriešiť problém, ako zdokonaľiť výsledok, postup, ako vytvoriť niečo nové.</li> </ul>

Tabuľka 2: Opis kritérií pre vzdelávanie zamestnancov

**Ľudských zdrojov zameraných na vzdelávanie zamestnancov** v projektovom riadení. Komplexný prehľad kritérií na zlepšovanie zrelosti projektového riadenia pre vybrané oblasti a taktiež metodika na zlepšovanie zrelosti projektového riadenia je uvedená v mojej dizertačnej doktorandskej práci: „Návrh metodiky pre zlepšenie zrelosti projektového riadenia v priemyselných podnikoch v SR (Trnava: MTF, 2008).“

**ZÁVER**

Treba si uvedomiť, že z najnižšej úrovne sa na najvyššiu nedostane podnik zo dňa na deň. Najprv si musí zjednotiť čo chce, aké projekty bude v budúcnosti realizovať, s kým ich bude realizovať, ako a v akom rozsahu sa projekty budú pohybovať. Musí tiež zmeniť doterajšie zvyklosti, komunikáciu, a čo je najdôležitejšie, aj myslenie a stratégiu. Taktiež si musí stanoviť, na ktorú úroveň zrelosti sa

chce vypracovať, pretože nie každý podnik musí/chce byť na samom vrchole.

(Autorka pôsobí na STU MTF UPMK Trnava. Príspevok bol spracovaný ako súčasť výskumného projektu VEGA 1/0491/09 „Kontrola vyspelosti procesov projektového manažmentu ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti strojárskych priemyselných podnikov“)