

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 ÚROVNĀMI

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**

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

Tabuľka 1: Súhrn analýzy modelov PMMMSM a OPM3**VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV**

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

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“)