



Projektový manažér a manažérske rozhodovanie

Project Manager and Managerial Decision Making

Henrieta Hrablik Chovanová

Abstract

The purpose of the article is to clarify the importance of the role of project manager in the business and the importance of decisions made within their work-project management.

Methods which have been used to develop the doctoral thesis included questionnaire survey and personal interviews with competent persons from the industry.

Scientific aim: Article is based on the conclusions of the doctorate thesis of Ing. Henrieta Hrablik Chovanová, PhD. The work was aimed at analyzing the current status of project management in Slovak industrial companies and a consequent design of a methodology for improving the maturity of project management in these enterprises. This methodology enables corporate plants finding out the level on what they plan and carry out projects and they also help to retain or increase this level.

Findings. This methodology offer plants the possibility of comparing their level of project use and project management to those of other plants, thus enable plant finding out whether they are competitive enough in particular field. A survey of the current state of project management used a questionnaire survey, personal interviews with experts in the field, analysis of the literature of maturity models, analysis of outcomes of project management, research and surveys in Slovakia and abroad. The article was to highlight the profession of the Project Manager. The article describes skills and knowledge required for various positions, project management; methods, tools and techniques of project management, tasks and activities of the project manager.

Conclusions. For selecting a suitable candidate for the post of Project Manager, it is necessary to consider a number of features and capabilities of the candidate and therefore it is beneficial for the company to introduce testing of candidates to select the best of them, indeed. It is necessary to keep in consideration also the project team members because they have their contribution on projects too. That is why only project members experienced in projects (having certificate) should be selected into project teams. If the right people are in the right places the project success will be guaranteed at the company!

Keywords: Project management, project manager, managerial decision making.

JEL Classification: M10

Úvod

Definícií pojmu **manažér**, tak isto ako pri manažmente, je veľké množstvo a názory, koho považovať za manažéra, taktiež nie sú rovnaké. Pomenovanie „manažéri“ sa niekedy používa len na označenie vrcholových pracovníkov organizácií, ktorí ich riadia a zodpovedajú za celkovú činnosť organizácie. Spravidla sa však uprednostňuje širší výklad tohto pojmu, ktorý používam v práci.

Podľa (Majtán et al., 2007) je definícia pojmu nasledovná: „Manažér je predovšetkým profesia- jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky (útvarov, kolektívov), v zmysle optimálneho využitia ľudských, materiálno-technických, finančných, informačných a ostatných zdrojov, na dosahovanie stanovených cieľov.“

V literatúre sa pri definovaní a charakteristike manažérov uvádzajú aj roly a schopnosti, ktoré by „klasickí“ manažéri mali mať, aby vedeli správne a účinne riadiť podnik/ľudí. **Na základe štúdií, ktoré uvádza (Sedlák, 1997), sa stanovilo desať rôznych navzájom súvisiacich rolí, ktoré sa zoskupujú do troch kategórií (skupín):**

1 Interpersonálne roly: vyplývajú z formálnych právomocí a smerujú do oblasti medziľudských vzťahov, tvoria ich tri čiastkové roly:

- **manažér (vedúci)-** reprezentant organizácie, organizačnej zložky,
- **manažér ako vodca-** jeho povinnosťou je usmerňovať a koordinovať činnosti podriadených v záujme dosahovania cieľov podniku, t.j. viesť ľudí,
- **manažér ako spojka-** zabezpečenie interpersonálnych vzťahov mimo oblasť jeho právomocí (v rámci organizácie a aj mimo nej).

2 Informačné roly: manažér zabezpečuje prijímanie a odosielanie informácií, sú to nasledovné roly:

- **rola sledovateľa-** manažér skúma svoje prostredie, zhromažďuje dôležité informácie o zmenách, príležitostiach a problémoch, ktoré môžu vplývať na

fungovanie jeho organizačnej jednotky/podnik,

- **rozširovateľ informácií-** poskytovanie dôležitých informácií svojim podriadeným, ktoré nie sú schopní získať inak,
- **rola hovorca-** reprezentácia svojej organizačnej jednotky voči ostatným, externá komunikácia mimo svojej organizačnej jednotky alebo organizácie.

3 Rozhodovacie roly: predchádzajúce roly slúžia ako vstupný článok pre manažérské rozhodovanie- je konečným cieľom v činnosti manažéra, patria sem nasledovné roly:

- **manažér ako podnikateľ-** povinnosť manažéra sledovať a využívať zmeny z okolia pre účinný rozvoj svojej jednotky,
- **rola eliminácie porúch-** manažér rozhoduje a uskutočňuje korekčné aktivity ako reakciu na pôsobenie vplyvov, ktoré sú mimo ich kontroly (napr.: riešenie problémov v súvislosti s novým zákonom, štrajkom, poruchy strojov, chorobou zamestnancov, novým výrobkom konkurencie, atď.),
- **rola alokátora-** rozhodnutia o rozdelení obmedzených disponibilných zdrojov- peňazí, zamestnancov, času, strojov a zariadení,
- **rola vyjednávača-** vyjednávanie manažéra s ostatnými organizačnými jednotkami a jednotlivcami na získanie výhodného postavenia pre svoju jednotku/podnik.

Význam manažérskych rolí je vo veľkej miere ovplyvnený tým, na akej úrovni manažmentu (riadenia) sa realizujú. Manažéri na vrcholovej úrovni venujú viac času roly vedúceho ako prvostupňoví manažéri. Manažéri na vrcholovej a strednej úrovni riadenia sú v roly spojky zameraný omnoho viac mimo organizácie ako manažéri na koordinujúcom stupni. Vrcholoví manažéri sledujú predovšetkým tie zmeny, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie celej organizácie, zatiaľ čo manažéri na strednej úrovni riadenia sledujú tie predovšetkým zmeny, ktoré sa týkajú

oblastí ich pôsobenia. Popri tom manažéri na najnižšej úrovni riadenia sa zaujímajú väčšinou o zmeny, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie ich oddelení. Bez ohľadu na venovaný čas a prikladaný význam vykonávajú všetci manažéri, bez ohľadu na svoje postavenie, interpersonálne, informačné a aj rozhodovacie role. (Donelly et al., 1997)

Projektoví manažéri

Projektový riaditeľ, vedúci obchodnej skupiny, šéfinžinier projektu. Pozícia projektového manažéra má mnoho tvárí - núdzou o prácu však rozhodne netrpí. Portál profesia.sk evidoval v januári 2009 viac ako 350 voľných miest projektového manažéra v oblasti bankovníctva, dopravy, marketingu či strojárstva. Záujem o lídrov projektových

tímov malo v januári tohto roka takmer 150 spoločností, za celý rok 2008 ich bolo takmer tisíc. (Nejedlý, 2009)

Ak by sme chceli zadefinovať kto je projektový manažér, tak je to človek, ktorý je plne zodpovedný za riadenie projektového tímu a tým za riadenie celého projektu.

Ako je vidieť z Tabuľky 1, jednotlivé opísané pozície projektového riadenia zodpovedajú odsadeniu projektov podľa ich rozsahu. Projektový manažér si pri väčšine malých projektov vystačí sám, no pri rozsiahlych a komplexných projektoch sa tieto obsadzujú podľa potrieb väčšinou uvedených pozícií s odstupňovanými hladinami zodpovedností a autority.

Tabuľka 1 Požadované schopnosti a znalosti na jednotlivých pozíciách projektového riadenia

Pozícia projektového riadenia	Požadované schopnosti a znalosti
<i>Koordinátor projektu</i>	plánovanie aktivít.
<i>Administrátor projektu</i>	koordinácia úloh.
<i>Technický asistent</i>	- analyzovanie stavu čiastkových aktivít, - porozumenie organizácii.
<i>Manažér úloh</i>	technická expertíza v oblasti realizácie projektu.
<i>Asistent manažéra projektu</i>	analýza rozpisu prác pre vytvorenie podrobného rozpisu prác.
<i>Inžinier projektu</i>	- posúdenie kvality a úplnosti výstupov, - riadenie výkonu jednotlivých úloh, - vedenie technických špecialistov alebo malých skupín.
<i>Manažér projektu</i>	- komplexné riadenie projektu, a to hlavne: - príprava projektového plánu, - zostavovanie rozpočtu projektu, - analyzovanie stavu projektu, - koordinácia súbežných úloh a prác, - riadenie rizík projektu, - riadenie kvality projektu, - riadenie výnosnosti projektu, posudzovanie stavu, čerpanie nákladov podľa podkladov, - zostavovanie hlásení o stavu projektu; - riadenie projektových tímov: - plánovanie a alokácia zdrojov, - budovanie projektového tímu, - riadenie konfliktov; - jednanie so zákazníkom a sponzorom projektu, - rozvoj nových príležitostí v nadväznosti na riadenie projektu, - aplikácia podnikových metodík projektového riadenia.
<i>Manažér programu</i>	- komplexné riadenie programu, - návrh a riadenie organizačných zmien pre potreby programu, - budovanie tímu a rozvoj schopností jednotlivcov, - návrh a rozvoj nových obchodných alebo projektových príležitostí,

	• aplikácia podnikových metodík projektového riadenia.
Riaditeľ programu	• strategické plánovanie, • identifikácia a rozvoj strategických príležitostí, • riadenie a rozvoj aktivít podniku, • komplexné riadenie programu, • koordinácia sústavy programov, • návrh a riadenie organizačných zmien podniku alebo riadenie podnikových metodík projektového riadenia, • vyhľadávanie a rozvoj kľúčových špecialistov.

Zdroj: (Svozilová, 2006)

Pri riadení projektu sa projektový manažér musí vedieť správne rozhodnúť, čiže nemôže sa spoliehať len na informácie a údaje, ktoré mu okolie poskytne. Musí si z nich vedieť vybrať správne informácie pre úspešné realizovanie a ukončenie projektu a na základe

nich rozhodovať o mnohých zmenách, ktoré sa v priebehu etáp/fáz projektu vyskytnú. Projektový manažér používa rôzne zaužívané (aj nové) metódy a techniky projektového riadenia pri realizácii projektov (Tabuľka 2).

Tabuľka 2 Metódy, nástroje a techniky riadenia projektov

Činnosti	Metódy, nástroje a techniky
Začiatok projektu	Techniky definície procesov projektu, techniky výberu, resp. prispôsobovania.
Rozsah projektu	Stanovenie rozsahu projektu, WBS (Work breakdown structure), špecifikácia pracovného „balíčka“, pracovné príkazy, plán riadenia rozsahu, analýza požiadaviek, riadenie zmien rozsahu.
Dĺžka trvania, zdrojov, nákladov a rozpočtu projektu	Plánovanie rozvrhu projektu, plánovanie míľnikov, tabuľky, zoznam dátumov projektu, metódy sieťovej analýzy (CPM, PERT, CPM/COST, PERT/COST), cenové modely, odhady podľa podobných projektov, expertné odhady, rozpočty pre interné a externé projekty, plán projektových nákladov, metódy hodnotenia efektívnosti projektov, čistá súčasná hodnota, návratnosť investícií, analýza doby návratnosti, riadenie portfólia projektov.
Plánovanie a kontrola projektu	Metódy sieťovej analýzy, grafy (Ganttov diagram, histogram), stanovenie kontrolných bodov (plán míľnikov), harmonogramy, tabuľky, plánovanie kritického rezu, crashing, rýchle sledovanie (fast tracking), revízia míľnikov.
Analýza zdrojov projektu	strategický plán zdrojov projektu, plán financovania projektu, techniky rozpočtovania, bilancie pridelovania a využívania zdrojov
Techniky výberu podporných prostriedkov	Techniky definície výberových atribútov pre jednotlivé kategórie podporných prostriedkov, techniky viackriteriálneho vyhodnocovania atribútov.
Tvorba tímu	Metódy výberu pracovníkov, motivácia pracovníkov, zaškolenie, tréningy, zabezpečenie zmien v tíme, externí spolupracovníci, organizačné schémy, opisy prác, definovanie projektových rolí a ich popis, matica zodpovednosti, plán komunikácie projektu, riadenie konfliktov, výber komunikačných médií, komunikačná infraštruktúra, virtuálna komunikácia, motivačné techniky, empatické počúvanie, matica zodpovedností.
Monitorovanie priebehu projektu	Správy o výkone prác a spotrebe zdrojov, sieťové grafy, kontrolné porady, týždenné výkazy postupu prác, diagramy sklzov, grafy sledovania výkonu, zoznam najaktuálnejších rizík.
Zabezpečenie kvality	Techniky plánovania kvality, definovanie štandardov, definovanie požadovanej úrovne kvality, špecifikácia kvality, definovanie techník merania kvality, meranie kvality, testovanie, Six Sigma, diagramy riadenia kvality, Paretove diagramy, Ishikawov diagram, audity kvality, štatistické metódy.
Správa konfigurácií	Techniky plánovania správy konfigurácií, softvér pre správu konfigurácií.
Riadenie zmien	Správa o vzniku problému, požiadavka používateľa na zmenu, rozhodnutie o zmene, aktualizácia plánov, controlling projektových rizík, organizácia manažmentu projektových rizík, matica pravdepodobnosti a dôsledkov, hodnotenie

	rizík, simulácia Monte Carlo, sledovanie desiatich najrizikovejších položiek.
Obstarávanie	Analýza „make or buy“, vyjednávanie o zmluvách, elektronické obstarávanie.
Integrácia	Metódy výberu projektu, metodológia riadenia projektu, analýza účastníkov, charta projektu, plán riadenia projektov, softvér pre riadenie projektov, riadenie konfigurácií, kontrolné porady projektu, systémy pre automatizáciu práce.

Zdroj: (Hrablík Chovanová, 2010; Hudymáčová, 2009)

V Tabuľke 3, podľa (Chvalovský, 2005), sú načrtnuté základné úlohy a činnosti projektového manažéra, ktoré dobrý projektový

manažér zdieľa spoločne s členmi projektového tímu.

Tabuľka 3 Úlohy a činnosti projektového manažéra

Skupina úloh/činností	Projektový manažér musí (byť schopný)
Formulácia vízie a konceptu projektu	Plne pochopiť zmysel, ciele a kritériá úspechu projektu, vrátane projektom vytváranej hodnoty, a presvedčiť o tom všetky strany zúčastnené na projekte.
Formovanie projektového tímu	Zostaviť projektový tím z vnútorných aj externých zdrojov tak, aby zaručoval kvalitnú realizáciu projektu.
Plánovanie projektu	Zostaviť podrobný plán projektu vo všetkých jeho povinných častiach, predložiť plán manažmentu a získať súhlas s odštartovaním projektu.
Riadenie zdrojov v priebehu realizácie projektu	Koordinovať a riadiť členov tímu, subdodávateľov a s tým spojenú logistiku a priebežne monitorovať časové kapacity, finančné a iné zdroje projektu.
„Reporting“ projektu	Priebežne dokladovať jednotlivé aspekty projektu v súlade s plánom projektu a použitou metodológiou (štandardmi), ako aj priebeh realizácie, riešenie rizík, zmien, atď..
Riadenie kvality	Postupovať pri realizácii podľa plánu kvality (dodržiavať normy ISO atď.).
Riadenie rizík projektu	Priebežne monitorovať riziká a riešiť rizikové situácie podľa príslušnej časti plánu projektu.
Zmenové riadenie	Podľa príslušnej časti plánu projektu riadiť proces zadávania zmenových požiadaviek, ich posudzovanie, schválenie/zamietnutie a prípadnú realizáciu.
Riešenie rozporov a konfliktov v tíme	Priebežne sledovať atmosféru v tíme a včas a účinne reagovať na prípadné konfliktné situácie s cieľom prevencie krízových situácií.
Dokumentácia projektu	Dokumentovať postup riešenia projektu, dokumentovať všetky zmeny, odchýlky, riziká atď., opäť v súlade s použitými štandardmi.
Prenos informácií medzi manažmentom a projektovým tímom	Prenášať obojstranné informácie medzi manažmentom a projekt. tímom, pomocou existujúcich komunikačných technológií, pravidelných porád v tíme, sponzora projektu a riadiaceho výboru projektu.

Zdroj: (Chvalovský, 2005)

Je veľmi dôležité, aby pozíciu projektového manažéra obsadil „správny človek“, pretože je kľúčovou osobou projektového riadenia v podniku. Pod jeho priamym vplyvom sa uskutočňujú všetky projektové procesy od tvorby plánu projektu, cez obsadenie jednotlivých odborných pozícií projektu, koordináciu a riadenie úloh, ukončenie a predanie výstupu projektu zákazníkovi, až po administratívne uzavretie projektu.

V zahraničných podnikoch sa pri výbere projektového manažéra využívajú rôzne testy na zistenie či daný kandidát je alebo nie je vhodný na danú pozíciu. V daných

testoch sa vyhodnocuje **osobnosť kandidáta** (povaha, motivácia, spôsob rozhodovania, atď.), **schopnosť pracovať v tíme** (komunikačné schopnosti, schopnosti pre vedenie ľudí a tímu, schopnosti riešenia konfliktov) a aj **práca v organizácii** (pracovné zaradenie, organizačná štruktúra, kariéra, zmeny, stres).

Na University of New York in Prague, na predmete Project Management, uskutočňujú takéto testovanie a výsledky testov ukazujú na potencionálnych projektových manažéroch. Preto pre každý podnik **navrhujem**, aby pri výbere vhodného kandidáta na projektového manažéra, testovanie zaviedol. Z takéhoto

testovania potom možno vybrať najvhodnejšieho kandidáta a dá sa tak očakávať aj zlepšenie pri realizácii projektov.

Diskuse

Z analýzy konzultačno-technologickej spoločnosti Logos vyplynulo, že úspešné dokončenie projektov je podmienené hlavne schopnosťami projektových manažérov. Zo štúdie The Standish Group-u dospeli k podobným záverom. Podľa nej až 97 % projektov, ktoré boli dokončené včas a v rámci daného rozpočtu, malo za „kormidlom“ skúseného projektového manažéra. Z faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť projektov sú:

- skúsenosti projektového manažéra,
- jasné ciele projektu,
- podpora projektu manažmentom podniku,
- zapojenie budúcich užívateľov,
- pevná definícia základných požiadaviek,
- jednoduchý a presne definovaný rámec projektu,
- overená softvérová platforma,

- projektová metodika,
- spoľahlivé odhady, a iné.

Záver

Predpokladom úspešných projektov sú znalosti a schopnosti ľudí, ktorí sa na nich zúčastňujú. Docieliť, aby ľudia, ktorí sa na realizácii projektov zúčastňujú, boli spôsobilí na túto „prácu“, mali by mať aspoň základné vedomosti o projektovom manažmente a riadení projektov. Existuje veľa možností ako „vychovať“ schopných ľudí, no medzi jednu z najdôveryhodnejších patrí práve certifikácia orgánmi profesijných združení projektových manažérov. Takýmto „certifikačným orgánom“ na Slovensku je Spoločnosť pre projektové riadenie (SPPR).

Článok bol vypracovaný v rámci projektu VEGA 1/0491/09: **„Kontrola vyspelosti procesov projektového manažmentu ako nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti strojárskych priemyselných podnikov.“**

Literatura

Donnelly, J.H., Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. (1997) *Management*. Praha: Grada.

Hrablik Chovanová, H. *Návrh metodiky pre zlepšenie zrelosti projektového riadenia v priemyselných podnikoch v SR*. (2010) Trnava: AlumniPress.

Hudymáčová, M., Benková, M. (2009) Návrh multikriteriálnych metód pre výber relevantného dodávateľa podniku. *Q magazín*. Retrieved from <http://katedry.fimmi.vsb.cz/639/qmag/mj64-cz.pdf>

Chvalovský V. *Řízení projektů, aleb, Překážkový běh na dlouhou trať*. (2005) Praha: ASPI.

Majtán, M. a kol. (2007) *Manažment*. Bratislava: Sprint.

Nejedlý, T.: Trh si pýta projektových manažérov. (2009) *Hospodárske noviny*. Retrieved from <<http://hnonline.sk/slovensko/c1-34608990-trh-si-pyta-projektovych-manazerov>>.

Sedlák, M. (1997) *Manažment*. Bratislava: Elita.

Svozilová, A. (2006) *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.

Kontakt na autory:

Ing. Henrieta Hrablik Chovanová, PhD.

STU MTF Trnava, Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality,
Paulínska č.16,
91724 Trnava, Slovenská republika
tel.: +421 908 646 032,
email: henrieta.chovanova@stuba.sk

Doručeno redakci: 19.5.2010

Recenzováno: 21.6.2010

Schváleno k publikování: 24.6.2010