

# Projektový manažment externých účastníkov realizácie projektov

Pavol MIZLA

## Úvod

Na dosahovanie svojich cieľov využíva každý podnik mnoho rôznych prístupov, metód a techník. Jedným z nich je projektový manažment. V tomto príspevku je stručne vysvetlená podstata a obsah projektového manažmentu a problémy spojené s nevyhnutnosťou využívania externých spolupracovníkov na projekte. Zistené skutočnosti vychádzajú z vlastných skúseností autora v niekoľkých veľkých podnikoch na Slovensku.

## 1. Podstata a obsah projektového manažmentu

Pojem projektový manažment (PM) vznikol z anglického Project Management. Možno ho chápať ako filozofiu prístupu k riadeniu projektov s jasne stanoveným cieľom, ktorý musí byť dosiahnutý v určitom čase, nákladoch a kvalite.

Podľa V. Dolanského, V. Měkotu a V. Němca<sup>1</sup> má PM širší význam a popri manažmente jednotlivých projektov zahŕňa aj ich organizovanie a koordináciu. Možno ho teda chápať ako nadstavbu manažmentu jednotlivých projektov.

E. Slamková<sup>2</sup> chápe PM ako projektové riadenie a riadenie projektov. **Projektové riadenie** (PR) je chápané ako riadenie pomocou projektov, a to vždy zahŕňa umenie riadiť jednotlivé projekty. Takéto riadenie má presne definovaný začiatok a koniec. Ide o sled činností, ktoré sa po ukončení projektu v tom istom projekte už neopakujú. **Riadenie projektov** je chápané ako jednoduchšia problematika sledu činností, ktorými sa riadi projekt, čo sa vzťahuje na otázky riadenie vlastných projektov.

Za najvýznamnejšie rozdiely medzi projektovým riadením a riadením projektov ako kontinuálnych procesov možno považovať:

- projektové riadenie má **presne definovaný začiatok a koniec**, pričom koniec je pre väčšinu rozhodnutí dôležitým parametrom. Pri riadení projektov (napr. výroby) ide o kontinuálny proces, ktorého cieľom je udržanie chodu podniku,
- projektové riadenie je charakteristické tým, že **riadiace procesy alebo činnosti sa neopakujú**, t.j. tá činnosť, ktorá už bola ukončená, sa v danom projekte už nebude nikdy opakovať, čo sa nedá povedať napr. o riadení produkčného procesu,
- pri projektovom riadení sa **partneri schádzajú jednorazovo** tak, aby sa po jeho realizácii rozišli bez akýchkoľvek ďalších záväzkov. Vo výrobných

<sup>1</sup> Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: Projektový management. Grada Publishing, Praha 1996.

<sup>2</sup> Slamková, M.: Project Management: Projektové riadenie alebo riadenie projektov. Moderné řízení, Praha 1994, č. 2, s. 12-14.

projektoch sú napr. dodávateľsko-odberateľské vzťahy viac-menej stabilné a vyvíjajúce sa v čase,

- ďalším faktorom ovplyvňujúcim projektové riadenie je **vysoká neurčitosť** spojená s neurčitosťou definovania cieľov, ako aj spôsobom ich realizácie. Táto neurčitosť je ovplyvnená faktormi ako napr. miera spoľahlivosti, ktorou možno odhadnúť budúci stav okolitého prostredia, neistoty spojené s odhadom správnej reakcie na budúci stav prostredia a neistota spojená s priebehom realizácie projektu,
- posledným faktorom, ktorý odlišuje projektové riadenie od bežného riadenia je **slabá spätná väzba** medzi výsledkom rozhodovacieho procesu a vlastným rozhodnutím.

Základným stavebným kameňom projektového manažmentu je projekt. „**Projektom** sa rozumie všetko úsilie vyvinuté na dosiahnutie požadovanej jednej zmeny v našom okolí prostredníctvom dodania vopred stanoveného súboru výstupov projektu. Zmena sa chápe ako dosah projektu na jeho okolie. Dosiahnutie požadovanej zmeny je vymedzené v čase (stanovenie termínu začatia a ukončenia projektu), stanoveným rozpočtom a potrebnými zdrojmi. Miera neistoty plnenia požadovanej zmeny je zúčastnenými stranami hodnotená skôr ako nadpriemerná.“<sup>3</sup>

Medzi charakteristické vlastnosti projektu môžeme zaradiť:

- **ohraničenosť** - projekt má stanovený termín začatia, ukončenia a pridelený rozpočet a zdroje. Projekt je proces zmien prebiehajúcich na nejakom objekte. Tento proces má svoj začiatok a koniec, na rozdiel od produkčných procesov, ktoré majú kontinuálny charakter a nie sú časovo obmedzené. Navyše sa pri realizácii projektu musia rešpektovať pridelené disponibilné zdroje finančné, materiálne, personálne ai. To všetko (a ďalšie aspekty) tvoria ohraničenie projektu (nielen v rámci regiónu, organizačného členenia a pod.),
- **jedinečnosť** - každý projekt je svojím spôsobom výnimočný. Kontinuitu, pravidelnosť, opakujúce sa činnosti majú svoj odraz v ostatných formách riadenia – automatickom, ekonomickom ai. Unikátnosť projektu je daná jeho účelom a cieľovým zameraním,
- **tímové riadenie** – priebeh projektu je riadený projektovým tímom. Projektový tím je dočasný, zostavený z reprezentantov zainteresovaných skupín. Po ukončení projektu sa rozpadne,
- **rizikovosť** – veľká neurčitosť spojená s definovaním cieľov a najmä so spôsobom realizácie cieľov zvyšuje riziko neúspešnosti projektu. Ciele projektu sú pritom stanovené v prostredí, ktoré samo podlieha zmenám, a preto môže tieto ciele alebo podmienky ich realizácie v priebehu projektu meniť. Väčšinou sa riziká v rámci projektu hodnotia ako nadpriemerné. K tomu prispieva aj oneskorená spätná väzba medzi výsledkom rozhodovacieho procesu a vlastným rozhodnutím prijatým v priebehu projektu,

---

<sup>3</sup> Majtán, M.: Projektový manažment. Ekonóm 2000, s. 15.

- **komplexnosť** – projekt predstavuje vždy pomerne rozsiahly komplex úloh. Ak akcia, resp. zmena nemá všetky tieto vlastnosti, potom je nevyhnutné zvážiť, či nie je vhodné využiť len niektoré princípy a metódy PR a neakceptovať PR v plnej šírke.

Projektom však nie je periodicky sa opakujúci súbor činností.

Cieľom projektového manažmentu je úspešný projekt, ktorý je charakteristický rovnováhou medzi troma základnými bodmi (tzv. Barnesov trojuholník<sup>4</sup>).

- projekt musí spĺňať požiadavky zákazníka (**kvalita**),
- projekt musí dodržať rozpočtované náklady (**náklady**),
- projekt musí byť vyhotovený načas (**čas**).

Praktickým problémom je to, že pre splnenie dvoch ľubovoľných kritérií je potrebné tretie úplne alebo čiastočne obetovať.

Podľa Dolanského, Měkotu a Němca<sup>5</sup> má manažment projektu dve základné fázy, a to:

- plánovanie projektu,
- realizáciu projektu.

## 2. Projektová komunikácia

Projektová komunikácia zahŕňa procesy potrebné na zabezpečenie včasného a vhodného vytvárania, zhromažďovania, distribúcie, uchovávanía a sprístupňovania projektovej informácie.<sup>6</sup> Jednotlivé procesy sa môžu v praxi prekrývať a ovplyvňovať.

Medzi základné procesy projektovej komunikácie zaraďujeme:

- **plánovanie komunikácie** – zahŕňa stanovenie informačných a komunikačných potrieb účastníkov projektu a akcionárov,
- **distribúcia informácie** – predstavuje včasné sprístupnenie informácií účastníkom projektu na pravidelnej báze,
- **spravodajstvo o výkone** – zhromažďovanie a distribúcia potrebných informácií projektovým akcionárom. Zahŕňa v sebe správy o stave, hodnotení pokroku a predpovede.
- **komunikácia s akcionármi podniku (prípadne majiteľom)** – ide o riadenie komunikácie pre formálne splnenie požiadaviek jednotlivých fáz projektu, resp. dokončenia projektu.

Významným faktorom projektovej komunikácie je existujúca podniková kultúra a možnosti stretov viacerých podnikových kultúr. Tieto kultúry sú reprezentované

<sup>4</sup> Majtán, M.: Projektový manažment. Ekonóm 2000, s. 75.

<sup>5</sup> Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V.: Projektový management. Grada Publishing, Praha 1996, s.18.

<sup>6</sup> A Guide to Project Management Body of knowledge 3<sup>rd</sup> ed., Project Management Institute 2004, s. 221

externými spolupracovníkmi na projektoch. V takomto prípade dochádza k stretu niekoľkých dominantných podnikových kultúr. Na závislosti dominantnej podnikovej kultúry a možnosti komunikácie podrobnejšie poukazujú A. Bašistová a M. Mizla<sup>7</sup>.

### 3. Skúsenosti z realizácie PM

Na základe vykonaných rozhovorov možno konštatovať, že spôsob prideľovania projektových manažérov vo veľkých podnikoch je, zjednodušeným spôsobom povedané, náhodný. Všetci projektoví manažéri musia ovládať normy, štandardy, postupy, metódy a procesy realizácie projektového manažmentu používané v podniku. Z tohto dôvodu sú schopní viesť hocijaký projekt, ktorý im bol pridelený, čo je aj v podnikoch využívané. Na druhej strane je pravdou, že v prípade veľkých, finančne a časovo náročných projektov sú preferovaní manažéri, ktorí majú skúsenosti využiteľné pre projekt. Je pravidlom, že jednotliví projektoví manažéri sú zodpovední za celý projekt od jeho začiatku, t.j. od plánovacej fázy až po jeho ukončenie a ohodnotenie. Môžu sa však vyskytnúť prípady, kedy je projektový manažér z projektu odvolaný ešte pred jeho ukončením. Dôvodom býva vo väčšine prípadov potreba na inom projekte, pričom pôvodnú pozíciu nahradí iný projektový manažér. Poverovaním riadenia projektov sú výlučne interní pracovníci. V prípade menších projektov mávajú na starosti paralelne aj viacero projektov.

Súčasťou projektových tímov sú aj zástupcovia dodávateľov počas priebehu projektov, na ktorých sa priamo zúčastňujú. Pravidlo však ostáva, že manažérske a výkonné pozície sú obsadzované výlučne internými pracovníkmi. Výnimkou môže byť v prípade rozsiahlych projektov zástupca dodávateľa pre výkon pomocných riadiacich prác.

Prvou zverejnenou zmienkou o možných hroziacich či už exitujúcich konfliktných situáciách je zmienka o nich na pracovných poradách projektových tímov. Na poradách je problém podľa miery svojej závažnosti viac alebo menej podrobne prediskutovaný aj s prijatým záverom. Na poradách sa zúčastňujú pracovníci, ktorí sú na ne pozývaní podľa rozhodnutia vedúceho projektu. Vo väčšine prípadov je okruh členov porád daného projektu stály (napr. vedúci projektu, jeho zástupca, finančník a pod.). Ak sú na porade riešené špecifické problémy, potom je okruh stálych členov rozšírený o špecializovaných pracovníkov pre problémovú oblasť. Problematickou býva účasť prípadných externých spolupracovníkov. Externí spolupracovníci majú vyšší počet absencií, prípadne sú častejšie zastupovaní svojimi podriadenými ako interní členovia. O výsledkoch porady sa externí spolupracovníci potom dozvedajú oneskorene, často skreslene alebo príliš formálne z oficiálnych zápisníc prístupných z intranetu alebo e-mailom. Externým účastníkom porád chýbajú neformálne väzby a vzťahy

---

<sup>7</sup> Bašistová, A. – Mizla, M.: Skúmanie závislostí vybraných charakteristík dominantnej podnikovej kultúry, Acta Oeconomica Cassoviensia No. 7, EU PHF, Košice 2003, s. 26 – 35.

a rovnako nie sú členmi neformálnych zoskupení. Aj to im zhoršuje prístup k potrebným informáciám z porady, na ktorej neboli prítomní.

Riešenie tohto problému je možné nájsť v mnohých činnostiach, jednou z podstatných je však okrem zlepšenia komunikačných tokov výrazné zlepšenie disciplíny externých spolupracovníkov a najmä spôsob výberu externých pracovníkov.

Druhá oblasť možností riešenie je v spôsobe evidencie projektov. Každá činnosť v príslušnom projekte je evidovaná minimálne dvakrát – raz ako plán a raz ako skutočnosť. Vzhľadom na to, že evidencia činností je robená na počítači, z každej kontroly sa vykoná samostatný záznam a zápis do počítačovej evidencie. Výsledky kontroly sa využívajú na prípadnú zmenu a aktualizáciu obsahu položiek činností. Dátumom vyhotovenia alebo aktualizácie sa takto v evidencii rozlišujú jednotlivé vývojové verzie plánu aj skutočnosti. Zadaním výberovej voľby a nastavením časového rozlíšenia tak možno získať celý žurnál priebehu jednotlivých činností a celého projektu aj s realizovanými zmenami plánu a skutočnosti.

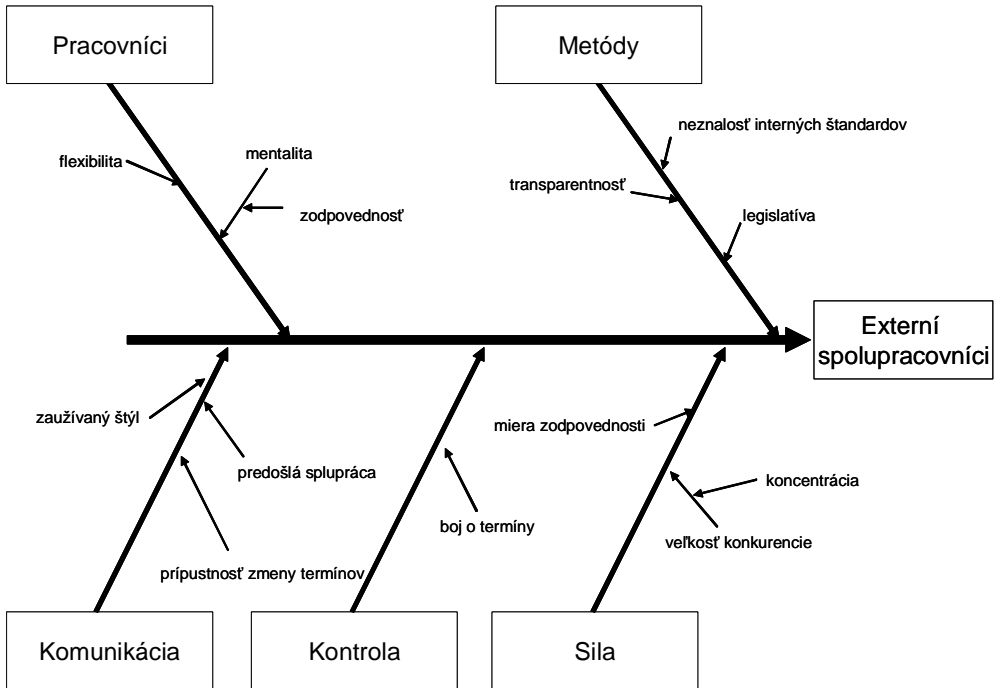
Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že väčšina položiek je statická a k zmenám dochádza najmä pri termínoch začatia a ukončenia a pri financiách. V skutočnosti bolo zistené, že k zmenám v plánovacej strane činností dochádza aj pri dĺžke trvania činností, čo je vyvolané predovšetkým zmenou prácnosti. Pri realizácii činností dochádza k nepredvídaným udalostiam na strane pracovníkov podieľajúcich sa na realizácii projektu. Vtedy je znížená skutočná kapacita interných pracovníkov a dochádza k následne vyvolanej potrebe zmeny (plánovanie) alebo už priamo zmene (realizácia) položky popisujúcej dĺžku trvania činnosti.

Počas rozhovorov bola zistená aj tá skutočnosť, že výpadkom interných pracovníkov vzniká neplánovaná potreba externých spolupracovníkov. To však nie je premietnuté priamo do evidencie a následne potom aj do bilancí potrieb pracovníkov. Sledovaním bilancí prácností tak nemožno v súčasnosti odhaliť často až druhotnú potrebu zamestnania externých spolupracovníkov.

To, že neexistuje priame sledovanie a bilancovanie potrieb externých spolupracovníkov, vedie aj k tomu, že neexistuje popísaný proces operatívnej zmeny prácnosti. V podnikoch vlastniacich certifikát podľa ISO 9001 je neexistencia dokumentovania podobného procesu podnetom pre jeho vytvorenie a takýmto spôsobom aj zlepšovanie už existujúceho systému riadenia kvality.

Podniky sa v oblasti činností spojených s riadením projektov vyhyba využívaniu zamestnávaniu externých spolupracovníkov na čiastkový úväzok. Explicitne vyjadrené príčiny sú zobrazené pomocou diagramu príčina následok na obr. 1. Za hlavný dôvod tohto stavu interní pracovníci podnikov počas rozhovorov uvádzali ako nedostatky na strane externých spolupracovníkov:

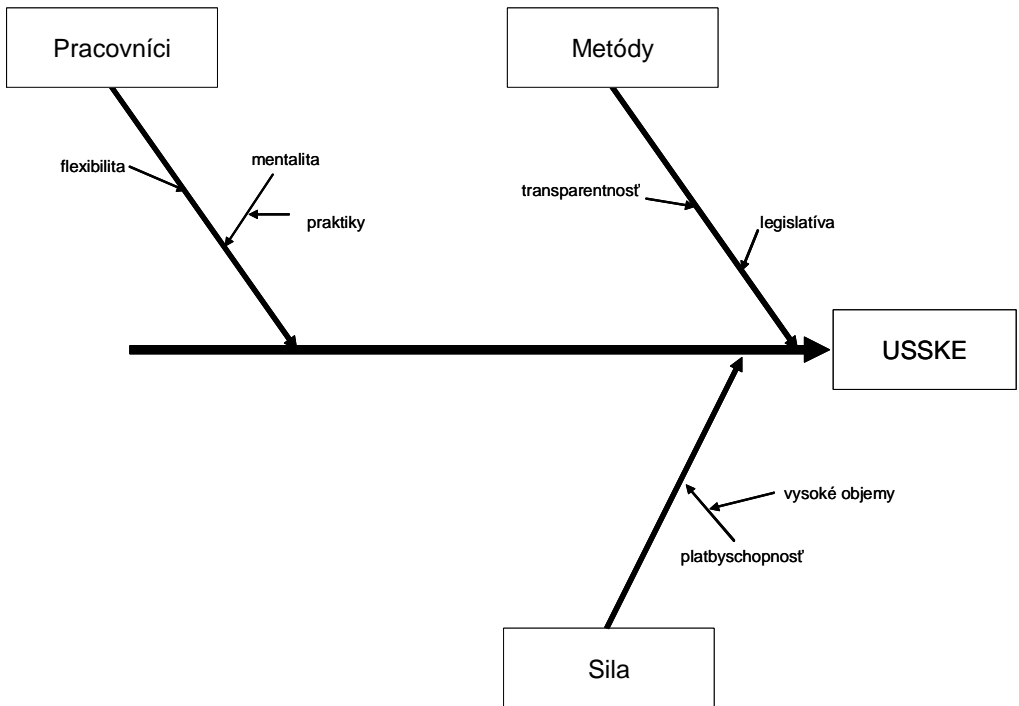
- neznalosť interných štandardov podniku,
- nízku flexibilitu,
- nízku alebo nejasnú transparentnosť,
- žiadne alebo nízke povedomie internej zodpovednosti v podniku.



Obr. 1: Nedostatky na strane externých spolupracovníkov(vlastné spracovanie)

Rozhovory na podobnú tému prebehli aj s externými spolupracovníkmi, teraz však v obrátenom poradí a skúmané boli nedostatky na strane podnikov. Príčiny nespokojnosti externých spolupracovníkov sú uvedené pomocou diagramu príčina – následok na obr. 2. Podľa externých spolupracovníkov možno za najdôležitejšie z nich považovať najmä:

- nízka flexibilita,
- tlačenie do finančne aj málo výhodných činností a termínov,
- zaužívané praktiky,
- nedostatočná, neúplná alebo skreslená komunikácia.



Obr. 2: Nedostatky na strane interných pracovníkov (vlastné spracovanie)

V rozhovoroch boli spomínané aj možnosti zlepšenia uvedeného stavu. návrh možno zhrnúť do nasledovných bodov:

- organizovanie školení so vzájomnou účasťou,
- zmeny podnikovej kultúry externých dodávateľov / podniku,
- vytváranie predpokladov na dlhodobú a nie jednorazovú spoluprácu,
- periodické ohodnotenie spolupráce,
- obojstranné využívanie finančných nástrojov (postihy/zvýhodnenia).

## Záver

Na základe zistených a vyššie uvedených vzájomných dôvodov pre a proti spolupráci s externými spolupracovníkmi je zo strany podnikov potrebné starostlivo zvažovať výber externých spolupracovníkov. To znamená, že je potrebné vytvoriť procesy na zisťovanie, uchovávanie a vyhodnocovanie údajov o externých spolupracovníkoch. Rovnako starostlivo treba zo strany podnikov pristupovať k špecifikácii podmienok uzatvorenia pracovnej zmluvy alebo zmluvy o spolupráci. To všetky by malo vytvoriť vhodný komunikačný rámec medzi oboma zúčastnenými stranami.

## Kľúčové slová

projekt, projektový manažment, externý spolupracovník, informačný systém projektu

## **Literatúra**

1. A Guide to Project Management Body of knowledge 3<sup>rd</sup> ed., Project Management Institute 2004, s. 35
- 2.
3. BAŠISTOVÁ, A. – MIZLA, M.: Skúmanie závislostí vybraných charakteristík dominantnej podnikovej kultúry, Acta Oeconomica Cassoviensia No. 7, EU PHF, Košice 2003.
4. DOLANSKÝ, V. - MĚKOTA, V. - NĚMEC, V.: Projektový management. Grada Publishing, Praha 1996.
5. MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Ekonóm, Bratislava 2000.
6. SLAMKOVÁ, M.: Project Management: Projektové riadenie alebo riadenie projektov. Moderné řízení, Praha 1994, č. 2, s. 12-14.
7. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. Grada Publishing, Praha 2005, 3. vydanie.
8. www.method123.com, 20.3.2007

## **Summary**

The article deals with problems caused by a need to involve external participants into realisation of big projects. Results came from interviews of project managers in several big companies in Slovakia. The article describes main causes of problems on both sides (internal/external participants) and briefly introduces possible solutions.

## **Adresa autora**

Ing. Pavol Mizla  
Fakulta podnikového manažmentu  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5  
Slovensko