

# ZLEPŔOVANIE KVALITY PROJEKTOV PROSTREDNÍCTVOM MANAĎÉRSTVA ZNALOSTI

Ing. Juraj Balek, PhD., doc. Dr. Ing. Milan Valuch

## Abstract

The article is devoted to influence of the knowledge management on the quality of an information system for projects of any kind. It is based on a premise that the quality of an information system for project contributes to a general performance of the project in a high degree.

P edm tem p ísp vku je zkoumání vlivu poznatkového managementu na kvalitu informa ního systému pro jakýkoliv projekt v obecním ponímání. Vychází z premisy, dle které kvalita informa ního systému projektu vysokou mírou p íspívá na jeho celkovou výkonnost.

## Key words

quality improvement, knowledge management, information system

zlep-ování kvality, znalostní management, informa ní systém

## ÚVOD

Kvalita manaĎérskych aktivít sa v prípade projektu posudzuje predov-etkým z h adiska vyváĎnosti troch základných dimenzií, ktoré sú v odbornej literatúre zvy ajne oznaované ako trojimperatív projektu [1]. Sú to: kvalitný produkt projektu, o akávané náklady a as obstarania projektu. Zna ný vplyv na krehkú rovnováhu trojimperatívu má spôsob nasadzovania a vyuffívania zdrojov, ktoré sú považované za kritický lánok prakticky u v-etkých projektov. K celkovej úspe-nosti projektu prispieva aj úrove informa ného systému pre projekt a priebeĎná práca s novými informáciami vznikajúcimi po as v-etkých etáp flivotného cyklu projektu.

## 1. KVALITATÍVNE POĎIADAVKY NA INFORMA NÝ SYSTÉM PRE PROJEKT

Základnú predstavu o tom, ako by mal fungova kvalitný informa ný systém pre projekt, poskytuje výpo et poĎiadaviek z normy STN ISO 10006: 2004, kap. 7.6.3 [2]. Preformulovanie týchto poĎiadaviek do formy manaĎérskych inností môže ma nasledovnú podobu:

Vytvorenie a zdokumentovanie systému manaĎérstva informácií vyhovujúceho projektovej i organizácii, ktorá projekt zadala (zakladajúcej organizácii), ur enie postupov na prípravu, zber a identifikáciu, klasifikáciu, distribúciu, aktualizáciu a archiváciu informácií, preverovanie relevantnosti a platnosti informácií pred ich pouĎitím so zaznamenaním podmienok platných v danom ase, poskytovanie informácií, ktoré zodpovedajú potrebám príjemcov v prísnom súlade s asovým plánom projektových prác a primeranou ochranou týchto informácií, oficiálne dokumentovanie v-etkých doĎod ovplyv ujúcich výsledkov projektu, stanovenie primeraného vyuffitie elektronických médií, ur enie pravidiel rokovaní (zvolávanie porád, rozposlanie podkladov v predstihu, forma a obsah zápisnice, doba poskytnutia zápisnice a pod.), sledovanie prínosu z pouĎívania informácií zo strany projektovej i zakladajúcej organizácie za ú elom zlep-enia manaĎérstva informácií.

## 2. NÁVRH MODELU INFORMA NEJ OBSLUHY PRE PROJEKT

Cie om informa ného systému pre projekt je u ah i výmenu informácií potrebných pre projekt na základe naplánovania komunika ných kanálov a informácií. Informácie musia by sprístupnené pre pracovníkov vykonávajúcich práce na projekte a pre ostatných zainteresovaných ú astníkov na základe riadenia celého komunika ného a informa ného systému.

Projektový manaĎér musí upresni s vonkaj-ími partnermi i s lenmi projektového tímu, ktoré informácie a v akej podrobnosti sú potrebné pre ich prácu. V tejto oblasti má moĎnos efektívneho uplatnenia sa asistent projektového manaĎér v úlohe administrátora a správcu ú elovo vytvoreného informa ného centra projektu. Centralizovaním informácií sa docieli eliminácia moĎných informa ných umov pri vyuffívání poznatkov z okolitých informa ných zdrojov a systémov. Zárove je moĎné vyrie-í otázku ochrany citlivých informácií o projekte pred zneuĎitím a dodrĎla zásadu o poskytovaní správnych informácií správnym osobám a v správnom ase.

V rámci informačného centra pre projekt je využitý klasicky ponímaný model informačného kolobehu pozostávajúceho z nasledovných aktivít:

- Prísun informačných zdrojov (prieskum potrieb a získavanie zdrojov).
- Distribúcia oprávneným príjemcom.
- Evidencia o poskytnutých zdrojoch.
- Priebefné doplnenie a aktualizácia zdrojov.
- Uchovávanie prvotných zdrojov v informačnom centre.
- Ochrana pred zneužitím alebo zničením zdrojov.

Naznaený model je možné v plnom rozsahu uplatniť pre všetky druhy informácií, ktoré sa dajú získať ako hotové z vonkajšieho alebo z vnútorného prostredia projektovej organizácie.

Medzi externé informačné zdroje patria právne dokumenty (zákony, vyhlásenia, vestníky), technické normy, odborná literatúra a periodiká, trhové informácie, informácie o nových technológiách, firemné dokumenty a ďalšie faktografické podklady.

Do interných informačných zdrojov sa radia rôzne údaje vypracované tiež, zadávacie dokumenty, zmluvy, plány, doklady o dodávkach, výsledky analýz z minulých projektov, interne stanovené pravidlá a postupy, zvyklosti v projektovej a zakladajúcej organizácii a pod.

Osobitnú kategóriu interných informačných zdrojov tvoria dokumenty súvisiace s priebehom prác na projekte. Ide o spracované informačné zdroje, ktoré bývajú tematicky zoskupované (stav vecného plnenia jednotlivých úloh podľa hierarchickej štruktúry prác, plánovanie nákladov, plnenie dielich termínov, skutočný stav organizácie podľa štruktúry, informácie o zmenách, rôzne záznamy z priebehu prác, a pod.) a prezentované v rôznych formách tabuliek, plánov, odsúhlasených rozhodnutí, súhrnných správ a prípadných výstrah. Vlastná štruktúra poskytovaných informácií je závislá od riešenia celkovej organizácie projektu, od zadaných organizačných rozhraní a od väzieb na okolie projektu.

### 3. PRINCÍPY MANAŽÉRSTVA ZNALOSTI PRE PROJEKT

Manažérstvo znalostí je neoddeliteľnou súčasťou práce projektového manažéra. Táto okolnosť je zvlášť dôležitá v iniciálnej, koncepcijnej a návrhovej etape životného cyklu projektu. Samozrejme, že princípy manažérstva znalostí musia byť akceptované i v ostatných etapách životného cyklu, t.j. počas realizácie projektu, zavádzania výsledkov do používania a pri ukončení prác na projekte. Úroveň znalostí a ich manažérskeho zvládnutia značne ovplyvňuje výkonnosť jednotlivých procesov projektu, a tým aj celkovú výkonnosť projektu.

Najvýznamnejším špecifikom manažérstva znalostí v rámci projektu je, že s postupom prác na projekte je mnoho znalostí iba v štádiu ich vzniku, resp. tieto vznikajú špeciálne počas výkonu jednotlivých procesov projektu. Východiskový stav znalostnej základne musí byť teda doplnený aj v priebehu prác.

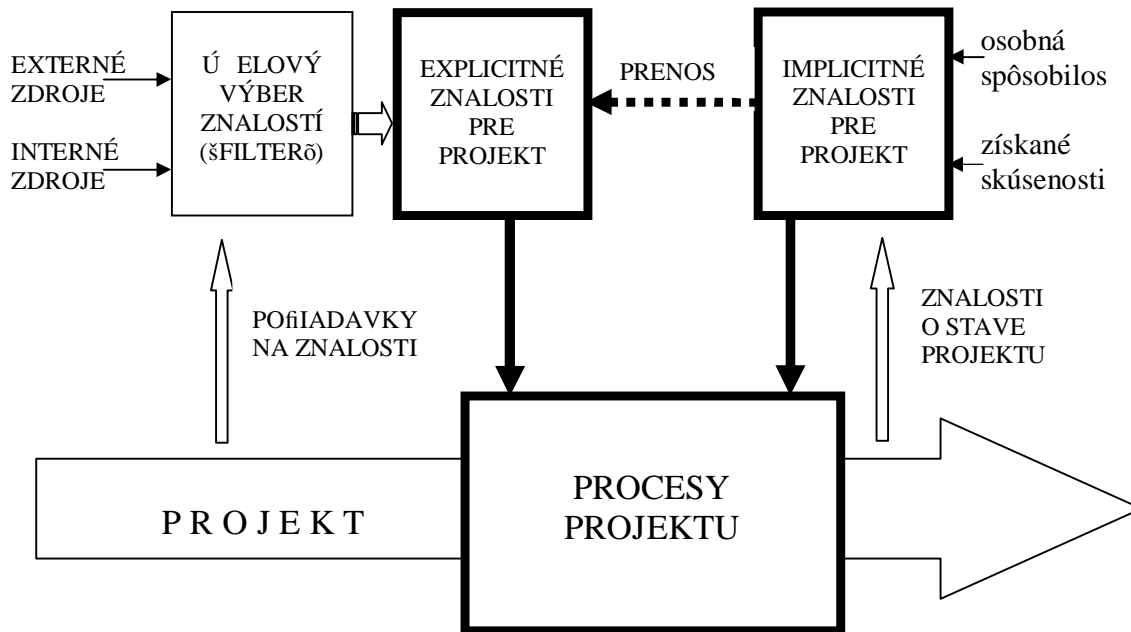
Z hľadiska objasnenia podstaty manažérskej práce so znalosťami pre potreby projektu je nutnú rozlíšovať dva rozdielne druhy znalostí [3]:

- Znalosti vyjadrené explicitne vo forme textov, faktov alebo modelov, ktoré môžu byť prenášané aj pomocou informačných technológií a komunikačnej techniky.
- Implicitné znalosti, majúce vysoko subjektívny charakter, ktoré závisia na individuálnej skúsenosti, zručnosti, hodnotovom systéme, intuícii, emotívnom založení, nápaditosti a schopnosti učiť sa osôb zainteresovaných na projekte, pričom sú silne viazané na konkrétnu situáciu v postupe prác na projekte a na momentálne psychické rozpoloženie týchto osôb.

Primárnym cieľom manažérstva explicitných znalostí je zber, triedenie, spracovanie, uchovávanie a poskytovanie relevantných znalostných podkladov pre potreby projektu. Tieto môžu byť získavané z externých alebo z interných zdrojov.

Primárnym cieľom manažérstva implicitných znalostí je vzájomné odovzdávanie a výmena týchto znalostí medzi osobami zainteresovanými na projekte. Vyúsťuje sa pritom princíp dôvery, ktorý je závislý od osobných vzťahov, celkovej kultúry projektového tímu a spolupracujúcich partnerov.

Z hľadiska celkovej úspešnosti projektu je dôležité zo strany projektového manažéra vyvinúť snahu o vhodný prenos implicitných znalostí do explicitnej podoby, zrozumiteľnej pre ostatných zainteresovaných. Cieľom je priradiť tieto do informačného kolobehu naznačeného v kap. 2 tohoto príspevku. Práca správcu informačného centra projektu je v prípade implicitných znalostí mimoriadne náročná vzhľadom na to, že implicitné znalosti sa objavujú v aktuálnom kontexte, podliehajú zabúdaniu a neustále sa navzájom nahrádzajú. Vzájomné vzťahy medzi kategóriami znalostného manažérstva pre projekt sú znázornené na nasledujúcom obr. 1.



Obr. 1: Schéma znalostného toku pre projekt

Celkový obsah znalostného manažérstva pre projekt sa dá odvodiť priamo z definície procesov manažérstva projektu [2] a pri vo nej-jej interpretácii ho možno vyjadriť nasledovne:

Práca so znalosťami pre projekt musí byť zapracovaná do plánovacích dokumentov projektu, musí byť adekvátne organizovaná, musí byť sledovaná, operatívne usmerovaná, oznamovaná a motivovaná a podchytená.

## ZÁVER

Jednou z požiadaviek na konštituovanie kvalitného informačného systému pre projekt je sledovanie prínosov pre projektovú i zakladajúcu organizáciu za účelom jeho zlepšovania. Aplikovaním známeho zlepšovacieho cyklu PDCA v oblasti informácií sa vytvoria dobré podmienky pre dosiahnutie zámerov projektu, ako aj pre celkovú úspešnosť projektu z pohľadu vyváženosti trojimperatívu a celkového zhodnotenia zdrojov pre projekt.

So zlepšovaním súvisí meranie efektívnosti a účinnosti informačných procesov z pohľadu oboch hlavných partnerov a ostatných zainteresovaných na výsledku a priebehu projektu. Najpraktickejším spôsobom merania sa v danom prípade ukazuje vytvorenie vhodnej bodovacej škály voči miere naplnenia predtým prezentovaných základných požiadaviek v kap.1. Vyhodnocovanie efektívnosti informačných procesov sa má vykonávať ako neoddeliteľná súčasť hodnotenia napredovania projektu v naplánovaných bodoch (napr. kontrolné dni).

## Literatúra

[1] ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-218-1.

[2] STN ISO 10006: 2004. Systémy manažérstva kvality. Návod na manažérstvo kvality v projektoch.

[3] STARÝ EK, Zdenko. Řízení projektů: IV. díl o Projekty a management řízení.

In IT SYSTÉM 4/2003, s. 42. ISSN1212-4567.

Dostupné na internete: [http://www.sytemonline.cz/site/řízení\\_projektu/stanicek.htm](http://www.sytemonline.cz/site/řízení_projektu/stanicek.htm)

**Lektoroval:**

Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.