

VIRTUÁLNY PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Kormancová Gabriela ^{*)}

ABSTRAKT

Uvedený článok sa zaoberá špecifikami, ktoré so sebou prináša riadenie virtuálnych projektových tímov. Tieto špecifiká (spomenuté v článku) môžu zapríčiniť rad problémov a ovplyvniť úspešnú realizáciu projektu.

Kľúčové slová:

Virtuálny projektový tím, riadenie medzinárodných projektov.

ABSTRACT

This paper deals with the specifics which are closely connected with the management of virtual project teams. These specifics (mentioned in this article) can cause many problems and influence the successful realization of the project.

Key words:

Virtual project team, management of international projects.

ÚVOD

Vývoj v oblasti informačno-komunikačných technológií ovplyvňuje náš každodenný život a samozrejme aj ich využívanie v rámci podnikateľskej činnosti, čo má následný dopad na spôsob riadenia projektov, ktoré sú realizované jednotlivými organizáciami. Progres v technickej oblasti postupne nahrádza „tradičné projektové tímy“ tzv. „virtuálnymi projektovými tímami“. Tradičná (face to face) komunikácia členov projektového tímu bola nahradená „virtuálnou“, čo prináša so sebou samozrejme veľké množstvo pozitív (úspora času, nákladov), ale má zároveň i svoje úskalia. Zhodnoteniu špecifik, ktoré je potrebné zohľadniť pri riadení virtuálnych tímov sa budeme venovať v jednotlivých kapitolách tohto článku.

^{*)}Gabriela Kormancová, Ing PhD., Katedra ekonomiky a manažmentu podniku, Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, ul. Tajovského č. 10, 975 90 Banská Bystrica, e-mail: gabriela.kormancova@umb.sk

1 RIADENIE MEDZINÁRODNÝCH PROJEKTOV

Medzinárodné projekty sú jedným z produktov globalizujúcej sa ekonomiky, pričom predstavujú ďalšiu etapu vývoja projektového manažmentu. Isté špecifiká, ktoré medzinárodné projekty bezpochyby so sebou prinášajú môžu spôsobiť určité problémy pri realizácii projektov tohto typu. V súvislosti s narastajúcimi technickými možnosťami sú tradičné projektové tímy nahradzované „virtuálnymi“, u ktorých dochádza k vzájomnej komunikácii prostredníctvom nových nástrojoch využívaných v oblasti IT. Práve v rámci medzinárodných projektoch je to ideálna možnosť, ako efektívne riadiť projekt, na ktorom participujú účastníci z rôznych krajín.

1.1 RIADENIE VIRTUÁLNYCH TÍMOV

Moderné projekty sú realizované v technologicky rôznorodom a geograficky roztrieštenom prostredí. Jednotlivé pracovné skupiny pôsobia vo vzdialených miestach a komunikácia, ktorá má pre riadenie projektu zásadný význam, je odkázaná na technológie, ktoré sú pre konkrétny projekt dostupné. Jedným z týchto aspektov súčasného projektového manažmentu sa stalo riadenie **virtuálnych tímov**, ktoré so sebou prináša zásadné zmeny pri aplikácii štandardných metód. Môžeme povedať, že riadenie virtuálneho projektového tímu je v zásade podobné riadeniu tímu umiestneného v jednej lokalite, iba omnoho náročnejšie. Aby manažér projektu dosiahol úspech v riadení virtuálneho tímu, potom musí mať najmä:

- dostatočné skúsenosti a jasnú predstavu o všetkých úskaliach riadenia tímu distribuovaného v rôznych lokalitách,
- excelentnú úroveň ústnej a písomnej formy komunikácie,
- výborné schopnosti riadenia medziľudských vzťahov,
- dobrý základ pre porozumenie technologickým záležitostiam projektu.

Medzinárodné aspekty sú ďalším z vplyvov vývoja projektového manažmentu a postupujúcej globalizácie ekonomiky. Špecifické situácie, ktoré sú spôsobené kultúrnymi odlišnosťami účastníkov projektu, môžu byť ako veľmi pozitívnym prínosom, tak možným zdrojom konfliktov a nezhôd. Aby manažér projektu dosiahol úspech riadenia v medzinárodnom prostredí, musí:

- mať dostatočné skúsenosti a jasnú predstavu o všetkých úskaliach riadenia medzinárodného tímu,
- preukazovať excelentnú úroveň ústnej a písomnej formy komunikácie vo svojom prvom jazyku a mať možnosť eliminácie jazykových bariér,
- dostatočne chápať kultúrne odlišnosti, schopnosť adaptovať sa a riadiť medziľudské vzťahy v medzinárodnom tíme,
- rozumieť príslušnému podnikateľskému prostrediu a mať základný prehľad o technologických záležitostiach projektu [7].

Uplatnenie projektového manažmentu v interkultúrnom kontexte je sťažené pôsobením rôznych faktorov, ako aj kultúrnymi a jazykovými odlišnosťami. Preto je potrebné v interkultúrnych projektoch zohľadňovať skúsenosti z úspešných národných projektov [5].

Čomu musí manažér medzinárodného tímu venovať viac pozornosti než u štandardného „domáceho“ projektu?

V oblasti plánovania sú to prevažne vyššie nároky na prípravu kľúčových dokumentov:

- *Definícia predmetu projektu* – precízna formulácia cieľov projektu a parametrov všetkých výstupov vyžaduje dobré porozumenie v súlade s normami a štandardami prostredia, je rovnako náročné správne pochopiť a vyhodnotiť kvalitatívne požiadavky – už i hľadanie zhody vo všetkých technických i kvalitatívnych parametroch môže byť komplexným problémom porozumenia.

- *Plán projektu* – dôkladná príprava všetkých položiek plánu je základom jeho aplikácie pre zaistenie úspechu projektu; problémom môže byť vnímanie urgentnosti času, schopnosť aktívne vyhľadať riziká, iné zvyklosti a pravidlá komunikácie (pozornosť teda vyžaduje harmonogram, plán riadenia rizík a plán komunikácie).

Hlavné odlišnosti alebo oblasti dôrazu vo vykonávaní koordinácie a riadenia sú:

- Existencia pre nás ťažko identifikovaných bariér v medziľudských vzťahoch (iné zvyklosti a prejavy rešpektu medzi nadriadenými a podriadenými, medzi mužmi a ženami a p.) – bez poznania a primeranej adaptácie býva vedenie projektového tímu nepredstaviteľne náročné.

- Iné vnímanie autority nadriadeného, iné predpoklady k motivácii, dobrovoľnej a ústretovej spolupráci v oblastiach rozdielných spoločensko-politických zriadení.

- Iné zvyklosti a pravidlá osobného jednania – v tomto prostredí býva nevyhnutné upraviť program projektových stretnutí alebo spôsob ich vedenia.

- Iné možnosti a predpoklady pre použitie moderných foriem komunikácie – napríklad použitie telefonických konferencií alebo videokonferencií.

- Iné typy medziľudských konfliktov, ktoré vyplývajú z odlišností temperamentu, prípadných národnostných alebo rasových predsudkov jednotlivcov alebo z vysokých nárokov práce v medzinárodnom tíme.

- Oveľa zložitejšia možnosť motivácie a predchádzanie frustráciám – medziľudské poznanie a adaptácia na konkrétne kultúrne odlišnosti je zosilnená jazykovými bariérami.

Zvýšená pozornosť v procese monitorovania a kontroly by mala byť venovaná:

- Súborom hodnôt merania postupu projektu alebo kvalitu výstupu, ktorých definícia musí byť dostatočne precízna, ale zároveň jednoduchá a jasná, aby eliminovala rôzne odlišnosti vo vnímaní časových požiadaviek a presností pri dodržiavaní kvalitatívnych a výkonnostných parametrov.

- Prípadnému skresleniu kontrolných údajov, či už zámerne v snahe skryť nedostatky, alebo v dôsledne nesprávneho pochopenia požiadavky.

- Neočakávaným rizikovým stavom, ktoré môžu byť opäť zámerne alebo náhodou prehliadnuté opäť ako nesprávne pochopenie indikátorov rizík alebo odlišností vo vnímaní urgentnosti a presnosti.

- Politickým nestabilitám a externým rizikám v niektorých oblastiach sveta.

- Dôslednej a dôkladnej priebežnej kontrole kvality, ktorá je nevyhnutná pre prevenciu nedostatkov predmetu projektu spôsobených nesprávnym porozumením a iným cítením osobného záväzku plniť úlohy v požadovanej kvalitatívnej úrovni [7].

Okrem uvedených aspektov existuje samozrejme celý rad ďalších. Každý projekt vo virtuálnom prostredí je jedinečný a môže priniesť svoje špecifické a celkom originálne problémy.

1.2 MULTIKULTÚRNE PROJEKTOVÉ TÍMY

Efektívne fungovanie projektového tímu, v ktorom spolupracujú ľudia dvoch alebo viacerých kultúr, je významné predovšetkým v zrelých štádiách internacionalizácie podnikov, kedy je existencia takýchto skupín pomerne bežnou záležitosťou. Skúsenosti ukázali, že kultúrna diverzita je výhodná predovšetkým vtedy, ak má skupina riešiť úlohu inovačnej povahy. Naopak príliš nepomáha u rutinných jednoduchých úloh alebo v implementačných fázach projektového riadenia. Potom sú výhodnejšie skôr kultúrne homogénne skupiny.

Multikultúrne tímy docieľujú s ťažkosťami skupinovej kohézie, súdržnosti. Ak majú napríklad v jednom tíme spolupracovať ľudia zo vzťahuvo a úkolovo orientovaných kultúr, je fáza formovania skupiny omnoho komplikovanejšia. Vzťahuvo orientovaná kultúra potrebuje dlhšie „zahrievacie kolo“ pre nadviazanie vzťahov, vecne orientovaná kultúra má naopak tendenciu túto fázu výrazne skracovať. Je preto potrebné, aby v prvej etape formovania tímu skupiny viedol skúsenejší medzinárodný manažér, ktorý bude venovať pozornosť faktorom, ktoré členov skupiny zblížujú. V danom prípade to môže byť profesná blízkosť a podobnosť statusu, to čo je pre členov spoločné, čo ich zblízuje. Ľahšie sa tak dosiahne vzájomného rešpektu a následne i skupinovej kohézie [9].

Pre docielenie efektívneho fungovania kultúrne heterogénnej skupiny sa doporučuje rešpektovať nasledovné odporúčania:

- Členovia tímu by mali byť vybraný podľa svojich schopností a kompetencií vo vzťahu k úlohe, nie podľa etnického pôvodu. Kultúrne homogénna skupina je spravidla efektívnejšia pri riešení jednoduchých rutinných úloh, kultúrne diverzifikovaná skupina je výhodnejšie u úloh rozvojového a inovačného typu.
- Členovia multikultúrneho tímu si musia byť a priori vedomí odlišností a musia ich uznať. Musia si byť vedomí svojich vlastných kultúrnych stereotypov i tých, ktoré majú druhí a používať túto informáciu k lepšiemu porozumeniu skutočným rozdielom, ktoré medzi nimi budú vždy existovať. Je tak možné vytvoriť platformu pre determinovanie, ako môže ten ktorý člen skupiny najviac prispieť k celkovej efektívnosti a výsledku tímu.
- Členovia kultúrne diverzifikovaných tímov majú väčšie problémy s tým, aby sa zhodli na účel svojej práce a povahu úlohy, než by tomu bolo u skupiny kultúrne homogénnej. V tejto fáze musí tímu pri komunikácii pomôcť skúsenejší vedúci.
- Aby každý člen tímu mohol prispieť k výsledku, je nevyhnutné, aby medzi nimi bola rovnomerne rozdelená moc a vplyv podľa schopností jednotlivých členov prispieť k riešeniu spoločnej úlohy. Kultúrna dominancia je v tomto prípade kontraproduktívna a je potrebné sa jej vyvarovať.
- Členovia tímu musí pociťovať vzájomný rešpekt. Toho možno dosiahnuť predovšetkým vhodným výberom členov zrovnateľných schopností a zručností vo

vzťahu k riešenej úlohe. Minimalizovať je potrebné posudzovanie členov založené na etnických stereotypoch.

- Pretože kultúrne diverzifikované tímy majú obvykle problémy s určením, čo je dobrý a čo zlý nápad alebo rozhodnutie, musí manažér skupine poskytovať pozitívnu spätnú väzbu vo vzťahu k procesu a výstupom. Spätná väzba pomôže členom vidieť sa viac ako tím a vážiť si svoju diverzitu, uznať prínos každého z členov a dôverovať kolektívnemu úsudku skupiny [1].

ZÁVER

V uvedenom príspevku bola venovaná pozornosť určitým špecifikám, ktoré môžu nastať v súvislosti s riadením virtuálnych projektových tímov, ktoré najčastejšie participujú na realizácii medzinárodných projektov. Rovnako bol zohľadnený kultúrny aspekt pri riadení multikultúrnych tímov. Riadiť virtuálny projektový tím, ktorý je navyše zložený z členov z rôznych kultúrnych prostredí je výzvou pre každého skúseného projektového manažéra.

LITERATÚRA

- [1] HODGEST, R.M., LUTHANS, F.: International Management. Culture, Strategy, and Behavior. McGraw-Hill, Inc., 2000, 595 s. ISBN 0-07-228282-7.
- [2] HOLLÁ, K., ŠIMONOVÁ, M.: Rozbor metód používaných v manažmente technologických rizík. In: Ochrana pred požiarimi a záchranné služby: 3. vedecko-odborná konferencia s medzinárodnou účasťou, Žilina: Katedra požiarneho inžinierstva, FŠI ŽU 2008. S. 186-190. ISBN 978-80-8070-856-6.
- [3] KOKAVCOVÁ, D., THEODOULIDES, L.: The Principles of the Innovative Management and its Development in the Knowledge Based Economy. In Acta Oeconomica No 21 : "Ekonomická teória a prax dnes a zajtra II", Banská Bystrica, 15. 2. 2007. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 9 s. ISBN 978-80-8083-203-2.
- [4] LOVEČEK, T.: Využitie rozhodovacích metód v bezpečnostnom manažmente. In: Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí : 9. medzinárodná vedecká konferencia, Žilina: Žilinská univerzita, 2004. 373-378 s. ISBN 80-8070-273-X.
- [5] MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Bratislava: Sprint dva 2009. 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3.
- [6] RISTVEJ, J.: Softvér, ako nástroj zvyšovania bezpečnosti organizácií vo vedomostnej spoločnosti. In: zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie: „Internet, competitiveness and organisational security in knowledge society: information and data security within the context of strategic decision-making in knowledge society“, Zlín: Tomas Bata University in Zlín 2009, ISBN 978-80-7318-828-3
- [7] SVOZILOVÁ, A.: Projektový management. Praha: Grada Publishing 2006. ISBN 80-247-1501-5

- [8] VIDRIKOVÁ, D., PECKOVÁ, L.: Program management. In: TRANSCOM 2007: 7-th European conference of young research and science workers, Žilina: University of Žilina, 2007. 69 – 72 s. ISBN 978-80-8070-698-2.
- [9] ZADRAŽILOVÁ, D.: Medzinárodní management. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2007. 130 – 131 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

Článok recenzoval:
doc. Ing. Jozef Klučka, PhD.