

determináciou úzko súvisí kultúrna determinácia. Poznanie a pochopenie určitej spoločensko-ekonomickej formácie, jej politickej štruktúry s interpretáciou jej ideológií, kultúr a subkultúr, umožní pochopenie vývojových trendov výchovy“. V kapitolách, ktoré sa zaoberajú vývojom školstva, poukazuje na názory viacerých osobností v oblasti pedagogiky, ktorých odkazy sú aktuálne aj pre jej súčasný vývoj.

Môžeme povedať, že ťažiskovou kapitolou v tejto knihe je časť zaoberajúca sa didaktikou. V nej autorka podáva prehľad všetkých zložiek, ktoré ovplyvňujú kvalitu výchovno-vzdelávacieho procesu. Po všeobecnej charakteristike didaktiky sa zameriava na obsah vzdelávania, v rámci ktorého analyzuje vybrané teórie vzdelávania, zaoberá sa výberom obsahu a jeho spracovaním na učivo, ako aj konkretizáciou obsahu vzdelávania v pedagogických dokumentoch. Nevyhnutnou súčasťou je aj analýza cieľov vo vyučovacom procese, didaktických zásad, organizačných foriem, metód vyučovania a didaktických prostriedkov, ktoré vo veľkej miere ovplyvňujú efektívnosť vyučovacieho

procesu. Významnú časť tejto kapitoly tvorí školské hodnotenie, ktoré je aktuálnou a diskutovanou otázkou aj v súčasnosti. Záverečná kapitola je venovaná vybraným smerom pedagogiky v 20. storočí. Autorka v nej poukazuje na zložitý vývoj, ktorým prechádzala pedagogika v tomto období a ktorý odrážal ekonomické, politické a kultúrne premeny. Pod vplyvom týchto zmien sa pedagogika rozčlenila na viacero smerov založených na rôznych idealistických, filozofických koncepciách a na rôznych smeroch psychologického a sociologického bádania. Bližšie sa zaoberá pragmatickou, psychoanalytickou a existencialistickou pedagogikou.

Vysokoškolská učebnica Pedagogika je svojou štruktúrou i spracovaním textu na vysokej odbornej úrovni, čo je predpoklad na jej zaradenie do základnej pedagogickej literatúry pre študentov v rámci ich pregraduálnej prípravy, ale aj učiteľov z praxe. Všetci totiž môžu oceniť nielen odborné vedomosti autorky, ktoré pri jej spracovaní využila, ale aj životné skúsenosti z vykonávania náročnej učiteľskej profesie.

Darina Orbánová

MAJTÁN, M.: *Projektový manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva, 2009, 299 s. ISBN 978-80-89393-05-3.

Nové trendy vo vývoji svetového hospodárstva, ako je jeho globalizácia, internacionalizácia a informatizácia, dynamicky sa meniace prostredie podnikania si vyžadujú od manažérov podnikov osvojenie si poznatkov projektového manažmentu. Týmto požiadavkám zodpovedá rozsiahla publikácia *Projektový manažment*. Je prvá svojho druhu na Slovensku od uznávaného odborníka v oblasti všeobecného a projektového manažmentu u nás z Katedry manažmentu Ekonomickej Univerzity v Bratislave doc. Ing. Miroslava Majtána, CSc.

Učebnica svojím zameraním na projektový manažment je vysoko aktuálna v rámci snáh SR zvýšiť konkurencioschopnosť slovenských podnikov v EÚ a využívať v praxi projekty na riešenie jednorazových, neopakovateľných úloh, ako aj čerpať prostriedky z eurofondov.

Posudzovaná vysokoškolská učebnica v rozsahu 299 strán sa člení na 12 kapitol, ktoré

na seba logicky nadväzujú. Rozsah a štruktúra jednotlivých častí publikácie je primeraná, spracovaná prehľadne a zrozumiteľne.

Prvá kapitola *Úvod do projektového manažmentu* obsahuje súbor vedomostí z projektového manažmentu a uvádza prístup k riadeniu projektov s cieľom splniť úlohu v stanovenom čase, nákladoch a kvalite pomocou ľudí.

Druhá kapitola sa zameriava na *Timovú prácu v projektovom manažmente*. Vychádza z toho, že existuje projektová hierarchia, v rámci ktorej sa vyžaduje úzka súčinnosť projektových manažérov (rozhodujú „čo a kedy“), funkčných manažérov (určujú „kto a ako“). Rozoberajú sa úlohy projektového manažéra, projektového tímu, podstata tímu a tímovej práce, etapy procesu tvorby tímu, integračná funkcia vedúceho projektu, tímové pravidlá, motivácia a stimulácia, riešenie konfliktov v projektovom tíme. Hľadá sa najvhodnejší dizajn projektového

tímu charakterizovaný zložením, veľkosťou, štruktúrou, od ktorého závisí úspech projektu. Kritériami optimalizácie výberu pracovníkov za členov projektového tímu sú: odborná spôsobilosť, skúsenosti v projektovaní a osobnosť (realizátor, kreatívny typ a kontrolór).

Tretia kapitola sa venuje *Organizácii projektového manažmentu*. Sústreďuje sa na začlenenie projektového manažmentu do organizačnej štruktúry, rozoberajú sa jednotlivé druhy projektovo-cieľových organizačných štruktúr (projektová koordinácia, integrovaná projektová organizácia, maticová organizácia, čistá projektová organizácia), ich výhody a nevýhody, kritériá na ich použitie v praxi. Ako netradičné typy organizačných štruktúr v projektovom manažmente sa uvádzajú pružné tímy, štruktúry komisionálneho typu, sieťový projektový manažment a fraktálová organizácia.

Štvrtá kapitola *Procesný model projektového manažmentu* vychádza z manažmentu projektov z hľadiska fáz, funkcií, úrovne a predmetu riadenia. Fázy predstavujú životný cyklus projektu (analýza požiadaviek na projekt, návrh priebehu projektu, riešenie projektu, uplatnenie u zákazníka) a odlišujú sa v štyroch modeloch priebehu projektu (vodopád, čiže sekvenčný, inkrementálny, špirálovitý a evolučný model životného cyklu). Základný procesný model predstavuje logický model projektu so zohľadnením vzťahov procesov v projektovom manažmente z hľadiska začiatku, plánovania, koordinácie, kontroly a ukončenia projektu vo vzťahu k sponzorovi, manažérovi projektu a projektovému tímu. Metodický prínos pre prax znamená uvedenie základných dokumentov, vstupov a výstupov procesného modelu projektového manažmentu, ako aj príčin neúspešnosti projektov.

Významná a veľmi osočná je piata kapitola *Príprava a overenie projektu*, spočívajúca na výbere vhodného modelu životného cyklu projektu vo vzťahu k zásadám a faktorom ovplyvňujúcim kvalitu prípravy projektu (veľkosť projektu, skúsenosť tímu, obchodné prostredie zákazníka, komplexnosť dodávky a stupeň angažovanosti zákazníka v projekte). Robí sa štúdia uskutočniteľnosti projektu z hľadiska obchodného, technického a ekonomického. Táto je povinná pri väčšine veľkých projektov žiada-

júcich o spolufinancovanie z fondov EÚ. Z tohto dôvodu niektoré ústredné orgány štátnej správy SR pripravili metodickú príručku, ktorá odporúča postup pri spracovaní štúdie uskutočniteľnosti. Jej obsah je predmetom publikácie. Iniciácia a zahájenie projektu sa sústreďuje na opis procesov a ich dokumentáciu, ciele projektu, náklady a cenu projektu a spôsoby získavania projektu.

V šiestej kapitole *Projektové plánovanie* sa najväčšia váha kladie na plánovanie a plnenie termínov v súlade s inovačnou kapacitou podniku, čo je súčet všetkých časov (hodín), ktoré sú k dispozícii pre projekt. Predmetom plánovania sú vedecko-technické parametre, podnikovo hospodárske parametre, činnosti (úlohy), nasadenie faktorov (mechanizmov, špeciálnych zariadení a podobne), termíny, náklady. Ukončenie úloh sa uvažuje v jednotlivých projektových fázach životného cyklu projektu: koncepcnej, plánovacej, vykonávacej a konečnej. Zostavuje sa dokument definícia predmetu projektu (informuje o tom, čo je cieľom všetkých aktivít súvisiacich s projektom) a plán projektu (informuje o tom, ako budú projektové práce prebiehať, spôsob ich riadenia a prípadné postupy pri vyvolaných zmenách). Tento dokument obsahuje hlavne: plán riadenia predmetu projektu (dekompozícia projektových činností), časový plán riadenia projektu, plán riadenia nákladov, plán obsadenia projektu (dekompozícia organizačnej štruktúry a personálne zabezpečenie), plán riadenia projektovej komunikácie, plán riadenia rizík, plán riadenia kvality.

Siedma kapitola *Realizácia a kontrola projektových prác* zvyrazňuje pri úspešnom projekte splnenie troch ukazovateľov každého projektu, t. j. dokončenie projektu v stanovenom termíne, v požadovanej kvalite a v rozpätí naplánovaných nákladov. Riadenie projektu manažérom projektu pozostáva z vyhľadávania pracovníkov, delegovania, koordinácie, motivovania, dohľadu, školenia, poradenskej činnosti s využitím tímovej práce. Uvádzajú sa vstupy a výstupy procesu realizácie projektu a koordinácie, monitorovania a kontroly projektu, ukončenia projektu.

Ôsma kapitola *Metódy a techniky projektového manažmentu* ich klasifikuje podľa činností v priebehu projektu, rozoberá metódy sieťovej

analýzy (kritickej cesty, hodnotenia a previerky projektov, grafickej metódy hodnotenia a kontroly projektov), etapy tímového riešenia problémov so zameraním na brainstorming ako najznámejšiu metódu generovania nápadov, metódu „rybia kostra“. Autor podrobne rozoberá metódu logického rámca ako komunikačného nástroja. Logický rámec je štandardnou súčasťou dokumentácie návrhu grantov EÚ. Obsahuje opis projektu, cieľ, účel projektu, výstupy a činnosti vo vzťahu k objektívne overiteľným ukazovateľom, prostriedkom overenia a predpokladom. Okrem toho používanie logického rámca predstavuje významný prínos pre tímovú prácu, keď sa stáva jedinečným nástrojom na oznámenie námetov, výmenu názorov a budovanie osobného zaujatia všetkých zúčastnených. Súčasne slúži ako podklad na sledovanie postupu a záverečného vyhodnotenia úspešnosti projektu. Úlohy projektového manažmentu predpokladajú účinnú softvérovú podporu a nasadenie výpočtovej techniky.

Deviata kapitola *Financovanie projektov* je zameraná na financovanie projektov z hľadiska zdrojov, hodnotenia ich efektívnosti a rizikovitosti. Štruktúra finančných zdrojov predpokladá zosúladienie rozpočtov v štandardnom a projektovom manažmente. Pri výbere ukazovateľov návratnosti investovaných prostriedkov a ich výnosnosti sa zdôrazňuje rešpektovanie faktora času ako rozhodujúceho kritéria výberu a prijatia daného projektu. Pre projektový manažment sa ako veľmi vhodná javí koncepcia pridanej hodnoty, ktorá zohľadňuje životný cyklus projektu a projektového produktu vo vzťahu k analýze nákladov a analýze termínov podľa kritérií (zásad) tejto metódy. Analýza rizika projektu identifikuje jednotlivé faktory podrobným rozpisom rizík a stanovením významu faktorov rizika kvalitatívnou analýzou rizík (expertné posúdenie, analýza citlivosti) a kvantitatívnou analýzou rizík číselnou podobou a nepriamo (bod zvratu – kritický bod produkcie vo vzťahu k tržbám a nákladom, technika varovného scenára) a analýza finančnej stability projektu. Etapa analýzy rizika je základom na posúdenie prijateľnosti alebo neprijateľnosti rizika daného projektu a ďalšie postupy znižovania rizika projektu a prístupy zamerané na znižovanie nepriaznivých

dosahov rizika.

Desiata kapitola *Riadenie projektov v špecifických podmienkach* reaguje na najnovšie perspektívy vzťahov medzi globalizáciou a projektovým manažmentom. Interkultúrne prostredie a proces internacionalizácie vplyva na úroveň požiadaviek pri realizácii projektu a je potrebné riešiť predovšetkým otázky odlišnosti riadenia medzinárodného tímu oproti štandardnému „domácejmu“ v oblasti plánovania, koordinácie a riadenia, monitorovania a kontroly. Do tejto kapitoly autor zaradil využitie projektového manažmentu v podnikovej stratégii a poukazuje na skutočnosť, že strategické zmeny sa uskutočňujú projektmi. Zvlášť sa venuje implementácii stratégie pomocou projektov, a to všeobecne, ako aj v podmienkach malých a stredných podnikov a nevýrobného sektora. Osobitne je rozpracovaná aktuálna problematika spolupráce medzi verejným sektorom a súkromnými firmami, tzv. projekty Public Private Partnership (PPP), a to z pohľadu ich špecifických znakov, ako aj ich špecifického využitia. Uvádzajú sa vzťahy medzi účastníkmi projektov, typy projektov, základné výhody a riziká projektov PPP. Uvádza sa tiež metodika a legislatíva platná v SR týkajúca sa projektov PPP.

Jedenásta kapitola *Projektový manažment a eurofondy* obsahuje základné princípy politiky EÚ pri poskytovaní štrukturálnej pomoci a čerpaní finančných prostriedkov z fondov EÚ, subjekty finančného riadenia programov štrukturálnych fondov. Tvorba projektov vychádza z predprípravnej fázy projektov realizovanej prostredníctvom konkrétnych výziev na predkladanie projektov a priame zadanie prostredníctvom národných projektov. Prezentuje sa schéma chronologického postupu žiadateľa o nenávratný finančný príspevok, ktorá sa skladá z týchto krokov: filozofia prípravy projektov, vytvorenie ideovej mapy, preverenia osobných a technicko-organizačných kapacít žiadateľa, nájdenia partnerov a kľúčových osôb, nájdenia vhodného druhu programu zo štrukturálnych fondov na financovanie výstupov ideovej mapy, vytvorenia prípravného tímu pre projekt, získania potrebných dokumentov, získania príslušných informácií o riešenom probléme, nájdenia príslušných zdrojov na financovanie a hĺbkového rozpracova-

nia ideovej mapy. Vlastné vypracovanie projektu obsahuje procesy vypracovania a predkladania návrhu projektu, proces výberu a schvaľovania návrhov projektov, ktoré vypracuje žiadateľ o nenávratný finančný príspevok. Subjekty využívajúce prostriedky zo štrukturálnych fondov sa delia na konečných prijímateľov a príjemcov pomoci. Výzva na predkladanie žiadosti o nenávratný finančný príspevok je vyhlásená riadiacim orgánom pre jednotlivé opatrenia programu s termínmi a formulármi na internetových stránkach vyhlasovateľa výzvy.

Veľkým prínosom publikácie je metodika postupu pre záujemcov o vypracovanie a predloženie návrhov projektov a žiadateľov o nenávratný finančný príspevok. V priebehu projektu sa využíva metóda logického rámca ako nástroja pre plánovanie, realizáciu a vyhodnotenie projektu. Príprava logického rámca sa skladá z dvoch fáz: analytickej a plánovacej. Logický rámec obsahuje celkové ciele, špecifický cieľ, očakávané výsledky a aktivity, logiku intervencie, objektívne overiteľné ukazovatele, zdroje overenia a predpoklady úspešnosti projektu vo forme externých faktorov. Špecifické činnosti pri realizácii projektov – financovanie projektu vychádza z rozpočtu projektu a kritérií ekonomickej životaschopnosti subjektov, návratnosti investícií a finančného riadenia pomocou schválených projektov, ďalej je to verejné obstarávanie, monitorovanie priebehu projektu, ktoré sa opiera o merateľné ukazovatele fyzických a finančných indikátorov, ako aj publicita a informovanie.

Dvanásta kapitola *Model prípravy a vzdelávania pre projektový manažment* vyúsťuje do návrhu modelu prípravy a vzdelávania odborníkov pre projektový manažment. Základom procesu vzdelávania je dynamický východiskový model pre projektový manažment, ktorý má dve stránky – ľudskú a projektovú. Krivka vzdelávania sa v projektovom manažmente má

štyri úrovne (riadenie podľa pravidiel, metód, cieľov a hodnôt). Projekty so zameraním na produkciu zodpovedajú riadeniu podľa pravidiel, konštrukčné projekty riadeniu podľa metód, projekty rozvoja riadeniu podľa cieľov, evolučné projekty riadeniu podľa hodnôt. Podľa vzdelanostnej krivky sa odlišuje aj obsah školenia v projektovom manažmente a ktorej najnižšej manažérskej úrovni sú jednotlivé vzdelávacie projekty určené (kontrolór, manažér, riaditeľ, vlastník). V budúcnosti sa počíta s piatou úrovňou vzdelávania (riadenie podľa politiky) a manažérskou úrovňou – politik, ktorý bude musieť mať veľký zmysel pre dvojznačnosť, vysoké EQ (emocionálne a kultúrne kompetencie), človek extrovertný, citiaci, rozmyšľajúci, vnímajúci alebo usporiadateľ, podporovateľ. Vzdelávanie v projektovom manažmente spočíva v rozširovaní hranice osobnostnej schopnosti spracúvať a pochopiť informácie, akýsi obzor komplexnosti.

Učebnica je adresovaná poslucháčom vysokých škôl ekonomickeho a manažérskeho zamerania. Poskytuje užitočné poznatky aj manažérom z podnikateľskej sféry, neziskových organizácií a orgánov štátnej správy.

Vysokoškolská učebnica *Projektový manažment* obsahujúce teoretické poznatky a praktické odporúčania pre manažérov rôznych stupňov riadenia, poslucháčov rôznych foriem štúdia a záujemcov o manažérske vzdelávanie. Významne prispieva k riešeniu problémov riadenia projektov a je prínosom v manažérskej literatúre, obohatením teórie a praxe projektového manažmentu u nás, ako aj inšpiračným zdrojom. Publikácia je príspevkom ku kvalifikačnej príprave a výchove manažérov v kontinuálnom procese inovácie ich znalostí, schopností a užitočných návykov.

Elena Thomasová