

Kultura projektově orientované společnosti

Culture of Project-oriented Society

Hrazdilová Božková Kateřina, Novotný Jaroslav

Abstrakt

Předkládaný příspěvek pojednává o pozici projektové kultury v rámci projektově orientované společnosti. Zabývá se definicí pojmu projektová kultura a dále důležitostí projektové kultury ve vztahu k úspěšnému projektovému managementu, analyzuje současný stav projektové kultury v projektově orientovaných společnostech České republiky a vyhodnocuje zjištěná data.

Klíčová slova: projektově orientovaná společnost, kultura projektově orientované společnosti, kritické faktory úspěchu.

1 ÚVOD

Stále větší počet společností využívá ve svých aktivitách projekty a stává se projektově orientovanými společnostmi [2], [3]. Projekty nejsou jen nástroji pro řešení složitých problémů, ale jsou i novou strategickou možností pro návrh organizačního uspořádání společnosti. Projektově orientovaná je společnost, která:

- považuje projektový management za organizační strategii,
- používá dočasné organizace pro realizaci složitých procesů,
- řídí portfolio projektů různých typů,
- má specifické stálé organizace pro integrační funkce,
- aplikuje „nové manažerské paradigma“,
- má explicitní kulturu projektového managementu,
- považuje sebe sama za projektově orientovanou. [6]

Převládající strategií v projektově orientované společnosti je projektový management. Struktura společnosti je založena na kombinaci dočasných a stálých organizací. Kultura společnosti vychází z managementu projektů.

Řízení pomocí projektů posiluje flexibilitu a dynamičnost společnosti, decentralizuje odpovědnosti operačního řízení a zlepšuje organizaci, v důsledku poučení ovlivňuje organizační změny. Jiné koncepce řízení (např. řízení pomocí cílů) mohou být začleněny a alternativně využity.

2 CÍL

Náplní předkládaného příspěvku je potvrzení hypotézy H1: **Projektová kultura zakořeněná ve všech úrovních hierarchie společnosti je základním předpokladem úspěchu projektového managementu, avšak plně rozvinutá projektová kultura existuje u méně jak 20-ti% společností působících na českém trhu.**



3 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PŘÍSPĚVKU

Příspěvek vychází z integrace dvou klíčových oblastí poznání – teorie a praxe projektového managementu. Hlavní důraz práce je kladen na jeden ze základních aspektů projektového managementu a tím je projektová kultura společnosti. Vymezení projektové kultury v rámci projektově orientované společnosti, vyhodnocení výsledků výzkumů, interpretace sdílených znalostí a vyhodnocení stanovené hypotézy jsou v závěru práce popsány.

Pro získání relevantních informací sumarizovaných v závěru předkládaného příspěvku byl použit následující postup:

Oblast 1: Sekundární analýza

Podstatná část sekundární analýzy je zaměřená na zpracování přehledu současného stavu řešené problematiky a byla získána na základě kritické analýzy literárních pramenů, technických článků a případků, konferenčních publikací, seminárních, bakalářských a diplomových prací vedených na FaME UTB ve Zlíně v období 2004-2009 a také za pomoci studia souvisejících webovských stránek, přičemž výběr podkladů pro literární rešerši byl ovlivněn důležitostí a aktuálností daného příspěvku, konference, webovského odkazu nebo publikace. Byly analyzovány studie, názory, budoucí scénáře a klíčové otázky, to vše ve spolupráci s experty z akademické půdy i z praxe.

Primárním cílem sekundární analýzy je vyhodnocení dostupných dat s cílem získat detailní přehled o současné úrovni vlivu projektové kultury na úspěšný projektový management. Bylo definováno 10 pracovních hypotéz, které sloužily jako základ pro kvalitativní a kvantitativní výzkum.

Oblast 2: Výzkum

Významnou součástí práce tvoří **kvalitativní a kvantitativní výzkum**. Provedení detailního výzkumu přineslo důkladný přehled stavu projektového managementu a jeho očekávaných trendů v českém průmyslu. **Výzkum byl realizován ve čtyřech postupných fázích:**

- **Workshop:** V rámci rešeršních prací bylo využito informací získaných workshopem se 140 pracovníky veřejné správy a 27 pracovníky z oblasti stavebnictví. Tento workshop měl potvrdit platnost a vymezit detaily primárního směru plánovaného exaktního výzkumu. Tato část zahrnuje definici hlavních bodů sekundární analýzy jakožto prakticky orientované úvahy projektového managementu.

Tab. 1 – Hypotézy. Zdroj: vlastní řešení, Bočková

Hypotézy	Pořadí dle důležitosti 1...nejdůležitější 3...nejméně důležitá
1. Více jak 50% společností působících na českém trhu již využívá projektový management strategicky, přínosy projektových řešení jsou jimi dostatečně akceptovány.	2

2 Více jak 50% projektových pracovníků absolvovalo intenzivní trénink (více jak 7 dní) v základních a nadstavbových metodách projektového managementu, další vzdělávání a školení projektových pracovníků příznivě ovlivňuje kvalitu projektového managementu.	3
3 Projektová kultura zakořeněná ve všech úrovních hierarchie společnosti je základním předpokladem úspěchu projektového managementu, avšak plně rozvinutá projektová kultura existuje u méně jak 20-ti% společností působících na českém trhu.	1

- **Hypotézy:** stav zjištěný v sekundární analýze byl prezentován jak významným teoretikům, tak praktikům projektového managementu. Pro určení pořadí hypotéz dle důležitosti bylo osloveno 108 expertů. Vybranými respondenty (experty projektového managementu, jak akademiky, tak významnými praktiky, certifikovanými projektovými manažery nebo lidmi pracujícími na pozicích projektový manažer v různých oblastech průmyslu) bylo číselně ohodnocováno 10 dříve vymezených pracovních hypotéz ve škále 1-10 (1 je nejvyšší hodnocení, nejvyšší důležitost, 10 je nejnižší hodnocení, nejnižší důležitost) **s cílem určit nejdůležitější hypotézy, které jsou dále ověřovány výzkumem s cílem hypotézu potvrdit nebo vyvrátit. Byly vymezeny tři nejdůležitější hypotézy** (Tab. 1.), které poté byly položeny jakožto základní hypotézy kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Tyto hypotézy obsahují základní výstupy a očekávání budoucího vývoje stavu projektového managementu.

Tab.2 - Parametry kvalitativního výzkumu. Zdroj: vlastní řešení

Rozsah výzkumu	30 řízených rozhovorů s experty, uživateli a konzultanty projektového managementu, každý rozhovor trval cca. 90 minut
Respondenti	1. Všeobecné šetření (23 respondentů) – PM experti, PM konzultanti, PM uživatelé 2. Vybrané společnosti (7 společností) – 8 případových studií
Zkoumané společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Malé, střední a velké společnosti Zlínského regionu • Průmysl automobilový, strojírenský, metalurgie, veřejná a státní správa, optika, přesné strojírenství, elektrotechnický průmysl, spotřebitelský průmysl, stavebnictví, telekomunikace, informační technologie, software, hoteliérství, stravování, bankovníctví, pojišťovnictví, obchod, chemický a farmaceutický průmysl, zemědělství, služby, nábytkářský, dřevozpracující, výroba plastů, školství, doprava, zpracovatelský průmysl, energetika • Všechny dotazované společnosti mají zkušenosti s projektovým managementem

- **Kvalitativní výzkum:** Tento typ výzkumu neudává výsledky ve formě čísel a procentuálních vyjádření, ale je směřován k získání rozdílných názorů a postojů jednotlivých uživatelů principů projektového managementu. Tento typ výzkumu byl použit především k prokázání znalostní základny získané ze sekundární analýzy pomocí diskusí a interakcí. Výsledkem kvalitativního výzkumu jsou detailní otázky a odpovědi a rozšíření znalostní základny klíčových aspektů teorie projektového managementu a vlivu projektové kultury na jeho úspěšnou implementaci. Tabulka (Tab. 2) sumarizuje nejdůležitější aspekty postupu provádění kvalitativního výzkumu.

Tab. 3 – Parametry kvantitativního výzkumu. Zdroj: vlastní řešení

Rozsah výzkumu	180 dotazníků „Výzkum aplikace projektového managementu v České republice“ předaných osobám kompetentním za PM v organizaci, společnosti, instituci 306 dotazníků „Benchmarking projektově orientované společnosti“ předaných osobám kompetentním za PM ve společnosti 133 dotazníků „Analýza kritických faktorů úspěchu českého projektového managementu“
Respondenti	PM experti, definovaní takto: <ul style="list-style-type: none"> • vedoucí projektů, programů a subprojektů, • pracovníci mimo oblast PM, protože dotazníky zahrnují zjištění znalosti problematiky, nejen operativní úroveň, ale také úroveň přímou
	Průmysl automobilový, strojírenský, metalurgie, veřejná a státní správa, optika, přesné strojírenství, elektrotechnický průmysl, spotřebitelský průmysl, stavebnictví, telekomunikace, informační technologie, software, hoteliérství, stravování, bankovníctví, pojišťovnictví, obchod, chemický a farmaceutický průmysl, zemědělství, služby, nábytkářský, dřevozpracující, výroba plastů, školství, doprava, zpracovatelský průmysl, energetika
Základna pro výběr použité metody	Strukturovaná metody výzkumných prací formou dotazníku zaslaných e-mailem garantuje výsledky vysoké kvality, protože: <ul style="list-style-type: none"> • je možnost výběru respondenta, • je známa identita respondenta.

- Kvantitativní výzkum: V jeho rámci je provedena analýza projektové orientace zkoumaných společností s akcentem na analýzu vlivu projektové kultury na úspěšnou implementaci a aplikaci projektového managementu. Hlavní aspekty byly diskutovány ve formě dotazníku se 180 společnostmi, kdy výsledky daného kvantitativního výzkumu provedeného v neustále se měnících podmínkách slouží k určení stupně implementace projektového managementu a vlivu projektové kultury na úspěšnost aplikace projektového managementu.

4 DISKUSE

Kultura projektově orientované společnosti může být definována jako množina hodnot, norem a vzorů společně vytvořených a akceptovaných členy společnosti. K integraci projektů ve společnosti je ve stále se měnících strukturách projektově orientované společnosti nutná explicitní kulturní orientace. Důležitou součástí kultury společnosti je kultura projektového managementu, tj. různé formy komunikace, rolí, technik, dokumentačních standardů a způsobů vedení, které se specificky aplikují v projektech.

Projektová kultura je dle Josefa Hajkra [1] „*pozitivní nálada v týmu, jeho motivace a zvýšení kompetencí, nastavení pravidel pro řízení projektů, programů a projektových portfolií*“.

Kulturu projektového managementu je třeba soustavně rozvíjet. Nalik kultura projektového managementu ve společnosti existuje, lze vysledovat podle přítomnosti jejích prvků ve společnosti. Těmito prvky jsou:

- **projektový management:** v této oblasti jsou reprezentanty příslušných znalostí vrcholoví manažeři a vedoucí oddělení, projektoví manažeři a členové týmu a interní konzultanti projektového managementu,
- **projektová organizace, jak je v podobě specifických hodnot, norem a pravidel projektového managementu zachycena ve směrnících, seznamech a příručkách,**
- **vlastní kultura projektového managementu, jejíž prvky jsou předmětem stálého rozvoje.**

K postupům používaným při rozvíjení kultury projektového managementu ve společnosti patří:

- sledování výkonnosti tréninku projektového managementu,
- sledování výkonnosti pilotních projektů (trénink na projektech),
- zapojení interních a externích konzultantů pro pořádání seminářů a podporu projektového managementu,
- implementace softwaru pro projektový management,
- standardizace metodiky projektového managementu v uživatelských příručkách. [6]

Klíčovými faktory projektové kultury jsou:

- **sdílené hodnoty,**
- **normy chování,**
- **názory.**

Sdílené hodnoty jsou velmi rozšířené názory na to, co je důležité. Hodnoty jsou ty věci, které jsou komunitou (společností) oceňovány, a které lidé označují jako neodmyslitelně důležité. Slovíčko „hodnota“ je ve „Webster’s Dictionary“ definována jako: „*principy, standardy nebo kvalita neodmyslitelně považovaná jako užitečná nebo žádoucí. Hodnoty mohou pomoci zaměstnancům nalézt smysl a důvod jejich práce a spojit jejich individuální cíle s cíli celé organizace*“, což je ve své podstatě **základním stavebním kamenem implementace projektového managementu do činnosti společnosti a základem projektové organizační kultury.**

Tentýž slovník definuje názory jako „přesvědčení, že se určité věci stanou“. Názory jsou to, co jeden emociálně akceptuje jako neodmyslitelně pravdivé.

Normy jsou založeny na hodnotách a jsou původcem chování v rámci pravidel, předpisů nebo standardů, které následují lidé představující specifické role.

Z výše uvedeného může vyplynout, že znaky projektové kultury mohou být následující:

- **srozumitelná komunikace,**
- **vědění kdy, kdo a co dělá (má úkol),**
- **zacházení s časem, deadlines a odpovědnosti,**
- **porozumění skrytým agendám a prioritám,**
- **řízení rozhraní mezi projektovou a liniíovou organizací.**

V souvislosti s implementací projektové kultury mohou být spojeny problémy **porozumění lokální kultuře**. Jestliže chceme být dobrými a hlavně efektivními projektovými manažery, musíme dobře porozumět hodnotám, názorům a normám dané kultury. V naší vlastní organizaci jsme dobře obeznámeni s naší kulturou. V nové situaci (příklad externího projektového manažera) je nezbytné nejprve pochopit principy dané organizační kultury a pak teprve do ní vstoupit. V případě mezi-kulturních situací (mezinárodní projekty – např. tunel La Manche) se problém jeví jako zdvojený, neboť se vyskytují dvě kultury, tzn. dvojí hodnoty, názory a normy, je nezbytné vyzorovat, které jsou konfliktní, a které naopak mohou napomoci integraci.

Přeměna stávající organizační kultury směrem k projektové kultuře by měla být realizována následujícími procesy:

1. **podpora top managementu je nezbytná pro změnu organizační kultury,**
2. **vytvoření nových symbolů, příběhů a rituálů,**
3. **výběr a podpora zaměstnanců, kteří budou hájit nové hodnoty,**
4. **re-design sociálních procesů za účelem srovnání se s novými hodnotami,**
5. **změna mzdového systému směrem k podpoře nových hodnot,**
6. **nahradit nepsaná pravidla formálními předpisy s velkými pravomocemi,**
7. **smíchat současnou subkulturu s novými omezeními,**
8. **participace zaměstnanců na změně.**

Mimo organizační struktury se v zásadě jedná i o změnu komunikační struktury, zejména o rozvoj vnímání nové role organizace i projektových pracovníků, s čímž souvisí **rozvoj nových metod plánování práce, zajištění nové kvalifikace pracovníků a akceptování autonomie, složitosti a dynamiky projektů**.

Největším problémem projektové kultury je oblast komunikačních vztahů. **Komunikace jako taková je významným faktorem řízení projektů**. V českých firmách pracovníci jednotlivých úrovní stráví mnoho času komunikací, což je běžný jev multiprojektového prostředí. Řada manažerů tvrdí, že čím více komunikace, tím lépe. Samozřejmě mají pravdu, ale pouze za podmínky, že komunikace je efektivní a vede k včasnému dokončení jednotlivých činností projektu. Bohužel, ne všechna komunikace v organizaci je produktivní. Často trávíme nemálo času komunikací nad neefektivními systémy společnosti nebo jim věnujeme zbytečně mnoho času. Toto je většinou způsobeno **absencí jasných a pevných priorit ve společnosti**, které jsou nejen provázanými, ale i samostatnými problémy. Nejasné priority jsou většinou dány nedostatkem informací o současném stavu projektu, např. stupeň dokončení jednotlivých hrubých fází projektu. Nestabilní priority se vyskytují tehdy, když společnost běžně mění relativní

důležitost překrývajících se činností. Měnící se priority jsou většinou odezvou managementu na nové informace o pokračování na jednotlivých projektech.

Symptomy, kdy společnost vykazuje nejasné a nestabilní priority, jsou:

- pracovníci běžně přeskakují mezi jednotlivými činnostmi projektu, aniž by některá z těchto činností byla dokončená,
- pracovníci a manažeři se pravidelně setkávají, aby řešili vyjasnění postavení projektu a vyjednali nové projektové priority,
- frustrace a sdílený pocit, že nejsme schopni nic dokončit včas. Pokud projektové priority nejsou pevně dány nebo se velmi často mění, jsme pracovníčně velmi vytíženi, ale nejsme schopni nic dokončit,
- časté konflikty mezi vedením jednotlivých oblastí společnosti.

Je na místě podotknout, že velká většina českých společností se potýká z výše uvedenými symptomy neefektivní a neproduktivní komunikace.

V nejistém světě projektů je efektivní komunikace nezbytností. Schopnost komunikovat, získávat a třídit nové informace, aktualizovat požadavky, stav činností, uvádět výsledky testů a průzkumů, změny specifikací často vytváří propast mezi úspěchem a pádem v očích zákazníka. **Efektivní komunikace je dostatečně silný faktor k vytvoření vysoce kvalitního pracovního prostředí.**

5 VÝSLEDKY

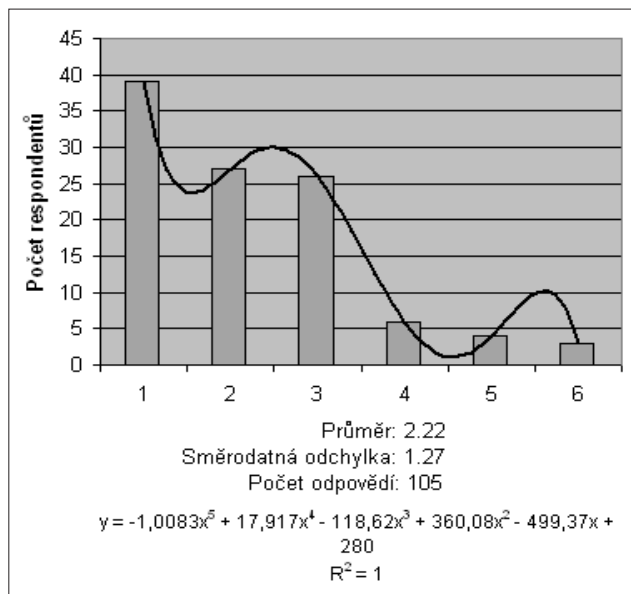
Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu je možno vyslovit následující závěry:

- Rozvoj kultury společnosti prostřednictvím projektového managementu byl identifikován jako kritický faktor úspěchu projektového managementu.
- 63,3 % respondentů tvrdí, že projektový management je součástí jejich kultury. Vezmeme-li v úvahu, že projektovou kulturu můžeme zmiňovat pouze v případě, když je projektový management plně penetrován do všech úrovní hierarchie společnosti, pak existuje projektová kultura pouze u 11,6 % respondovaných společností. Tato skutečnost poukazuje na fakt, že termín projektová kultura není ve své správné podobě plně rozšířen a projektový management je pouze částečně pochopen.
- Projektový management jakožto manažerská filosofie se těžko implementuje do velkých společností, neboť jeho zakořenění do liniové organizace je podmíněno účastí zaměstnanců pouze na úspěšných projektech.

V rámci projektově orientovaných společností je možno identifikovat **kritické faktory úspěchu**, které jsou považovány za základ úspěšné realizace projektů v současných konkurenčních podmínkách. V rámci sumarizace výsledků výše popisovaných výzkumných prací je možno indikovat i skutečnost, že **projektová kultura je jedním z významných kritických faktorů úspěchu projektového managementu** a jako taková podněcuje představivost řešení směrem k vytvoření přijatelných hodnot a pochopení potřeb zákazníků. Důležitost daného kritického faktoru úspěchu byla respondenty označena hodnotou 62%.

Kritické faktory úspěchu projektového managementu a jejich podrobná analýza je uvedena v [7].

6 EVALUACE HYPOTÉZY



Obr. 1 – Evaluace hypotézy. Zdroj: vlastní řešení

Tab. 4 – Statistika rozložení. Zdroj: vlastní řešení

Hypotéza		3
Průměr		2,22
Směrodatná odchylka		1,27
Průměr - směrodatná odchylka		0,95
Průměr + směrodatná odchylka		3,49
Minimální hodnota		1
Maximální hodnota		6
Četnost	1 – absolutně relevantní	39
	2 – nadprůměrná relevance	27
	3 – průměrná relevance	26
	4 – podprůměrná relevance	6
	5 – slabá relevance	4
	6 – nerelevantní	3
	7 – nevím, nedokážu posoudit	3
Počet odpovědí		108
Počet odpovědí jiných než “nevím”		105

Tab. 5 - Rozložení dat. Zdroj: vlastní řešení

Hypotéza	3
Průměr	2,22
Směrodatná odchylka	1,27
Průměr - směrodatná odchylka	0,95
Průměr + směrodatná odchylka	3,49

Hypotéza H1 vykazuje průměrnou úroveň relevance, je možné ji považovat za relevantní pro české prostředí a prohlásit, že nebyla její relevance jednoznačně zavržena.

4 ZÁVĚR

Chtějí-li společnosti zvýšit svoji konkurenceschopnost, pak zvládnutí moderního projektového managementu v podobě vzniku projektově orientovaného systému řízení společnosti je nutným předpokladem. Toto není podmínkou nutnou pouze pro české výrobní a nevýrobní společnosti, týká se i řady státních a nestátních institucí. Řada akcí v posledních letech realizovaných (realizace vlakového rychlostního koridoru přes území ČR, výstavba jaderné elektrárny Temelín, příprava rekonstrukce kongresového centra) nám moc dobrou reklamu neudělala.

V rámci [4] bylo definováno sedm parametrů, bez jejichž existence není možné úspěšně aplikovat filozofii projektového managementu. Mezi těmito parametry hraje nezastupitelnou roli **Projektová kultura společnosti**, která se tak stává důležitým kritériem pro klasifikaci společností do jednoho ze tří existujících typů (typ A, typ B, typ C) projektového managementu, které jsou detailně popsány v [5].

Níže uvedená tabulka (Tab. 6) uvádí hodnoty parametrů pro každý typ projektového managementu. Parametry lze analyzovat pomocí dotazníkových šetření a prostřednictvím analýzy kritických faktorů úspěchu byly zjištěny i doporučené hodnoty pro klasifikaci společností do jednoho ze tří typů.

Tab. 6 – Metriky stupně implementace českého projektového. Zdroj: vlastní řešení

	Typ A	Typ B	Typ C	ČR
Top management podporuje implementaci projektového managementu	1,9	2,6	2,6	2,5
Využívání metod projektového managementu	2	1,8	2	2
Povinné vzdělávání a trénink	2,4	2,6	2,5	2,3
Participativní manažerský styl řízení	1	1,2	1,8	1,8
Projektoví manažeři mají dobré podmínky dalšího kariérního růstu	1	1,6	2,4	2
Projektová kultura společnosti	1	1,6	2	1,9
Standardizace projektového managementu	1,4	1,6	1,8	1,5

Poslední sloupec tabulky uvádí číselné hodnoty parametrů určující současný stav projektového řízení v České republice, který se nachází na úrovni typu B, je však patrné, že projektová kultura je v rámci daných parametrů poměrně vyvinuta, hraničí s hodnotami pro typ C.

Znamená to tedy, že v realitě českého hospodářství je **projektový management podporován top managementem jakožto faktor konkurenceschopnosti** a je častěji implementován na operativní úrovni než na strategické. Jeho přístup je velmi detailní a je zaměřen na efektivitu a bere v úvahu základní projektové cíle a to v pojetí trojimperativu, je poměrně často užíván.

Projektový management je hluboce zakořeněn do kultury českých společností. Liniová a projektová organizace pracují paralelně a velmi efektivně. Očekává se vynaložení velkých investic do jeho zlepšování a zefektivnění.

Projektovou kulturu na této úrovni mají jednotlivá tradiční odvětví českého hospodářství jako stavebnictví a strojírenství, dále obrana státu a taková odvětví, kde dochází k časté změně situace na trhu (např. IT průmysl) nebo taková odvětví, kde je společnost velmi orientována na zákazníka, a kde se bere v úvahu vysoká komplexnost vzhledem k internacionalizaci a krátkým inovačním cyklům.

Většina společností však není spokojena s přínosy projektového managementu, očekávaly převratnější výsledky.

Použitá literatura

1. DOLEŽAL, J., LACKO, B., MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 80-225-1600-7.
2. HRAZDILOVÁ - BOČKOVÁ, K. Projektově orientovaná společnost. *Moderní řízení*. 2004. Ročník XXXVIII. Č. 1., s. 22 – 24. ISSN 0026-8720.
3. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Projektový management: Strategie na přežití nebo chiméra? 1. část. *IT Systems*. 2005, Ročník 7. Číslo 1-2/2005, ISSN 1212-4567.
4. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Project management: strategie na přežití nebo chiméra českých podniků*. Teze habilitační práce. Zlín: FaME UTB ve Zlíně, 2009, ISBN 978-80-7318-836-8.
5. HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Budoucí scénáře českého projektového řízení. *E+M Ekonomie a Management*. 2009, XII. ročník, č.3, s.6, ISSN 1212-3609
6. FIALA, P. *Projektový management – modely, metody, analýzy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 185 s. ISBN 80-86419-24-X.
7. VALENTA, K., HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., VOŘECHOVÁ, E. State of the Project Management Practice in Czech Republic – the research methodology framework. *E+M Ekonomie a Management*. 2005, VIII. ročník, č. 3. ISSN 1212-3609.

Abstract

The presented paper deals with the position of project culture in the framework of project-oriented society. It defines the project culture and stresses the importance of project culture for the successful implementation of the project management philosophy; furthermore it analyses current state of project culture in project-oriented societies in the Czech Republic and it evaluates the found data.

Key words: project-oriented society, culture of project-oriented society, critical success factors.

Kontaktní údaje

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Mostní 5139

760 01 Zlín

bockova@fame.utb.cz

PhDr. Ing. Mgr. Jaroslav Novotný, MBA, MSc.

Prešovská univerzita v Prešově

Fakulta manažmentu

Konštantínova 16

080 01 Prešov

755@ub.cz

