

# BUDOUCÍ SCÉNÁŘE ČESKÉHO PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Kateřina Hrazdilová Bočková

## Úvod

Edison, bratři Siemsenové, Carl Benz, Křížík podnikali tím, že realizovali své vědeckotechnické projekty. Byli inženýry, projektanty a podnikateli současně. Jimi řízené dílny a závody nedosahovaly tak vysoké specializace, jakou počátkem dvacátého století rozvinul Henry Ford; na jejich projektech pracovali spolu s nimi jejich dílovedoucí i řadoví dělníci. Vedle těchto „**projektově řízených**“ podniků však existovaly manufaktury zaměřené na sériovou, masovou produkci, v nichž převládala zcela jiná filozofie řízení, zcela jiná organizace výroby.

Snaha po maximální racionalizaci procesu výroby vytvořila vysoce centralizované, dobře proorganizované systémy s bohatou hierarchickou strukturou a vysokou vnitřní specializací. Tato filozofie řízení přinesla ve své době vynikající výsledky – důkazem toho je vysoká produktivita moderních výrobních systémů a vysoký životní standard v průmyslově vyspělých zemích. Druhá polovina dvacátého století a zejména jeho poslední čtvrtina však silně narušila jistoty této filozofie. Snaha po **minimální vnitřní entropii** organizací, která se projevuje v pevné organizaci, pevných technologických linkách, velkosériové výrobě apod. se stále více střetávala s **narůstající entropií okolí**, která se projevuje ve vyčerpání výrobních zdrojů včetně životního prostředí i proměnlivosti potřeb. Možnosti podnikání v těchto podmínkách jsou omezeny, nastává potřeba změny v organizaci, jejím chování a řízení.

Současné podmínky projektového řízení jsou však zcela odlišné od podmínek v počátcích průmyslové revoluce. Doba je velmi **turbulentní** a podniky i instituce procházejí **neustálými změnami**. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná, těžko můžeme rutinně aplikovat známé postupy a má vždy nějaký cíl. K tomu cíli potřebujeme dovést lidi, motivovat je k vydání úsilí. Jestli výsledkem bude úspěch nebo prohra záleží na

tom, jak dokážeme cíl definovat, jak dokážeme naplánovat cestu k němu, a jak se nám podaří motivování a vedení lidí. Ale záleží to také na tom, zda budeme umět efektivně sledovat a ovlivňovat průběh realizace změny a zda celou práci dokážeme správně uzavřít tak, aby se všichni zúčastnění chtěli s námi bavit i po ukončení projektu.

Je evidentní, že **nárůst komplexnosti konkurenčního prostředí** českých firem a mezinárodního trhu vedl k momentům, kdy schopnost se s komplexností vyrovnat byla v dané chvíli jediná konkurenční výhoda. Konečně ono „učení se lepší cestě“ není jen záležitostí neúspěšných projektů, zlepšování patří ke každému projektu. Právě pro tu jedinečnost každého projektu je třeba systematicky pracovat na tom, aby se naše schopnosti realizovat projekty zlepšovaly. Jinak zůstaneme v této oblasti věčnými uční, kteří se k mistrovství nepropracují nikdy.

## 1 Cíl

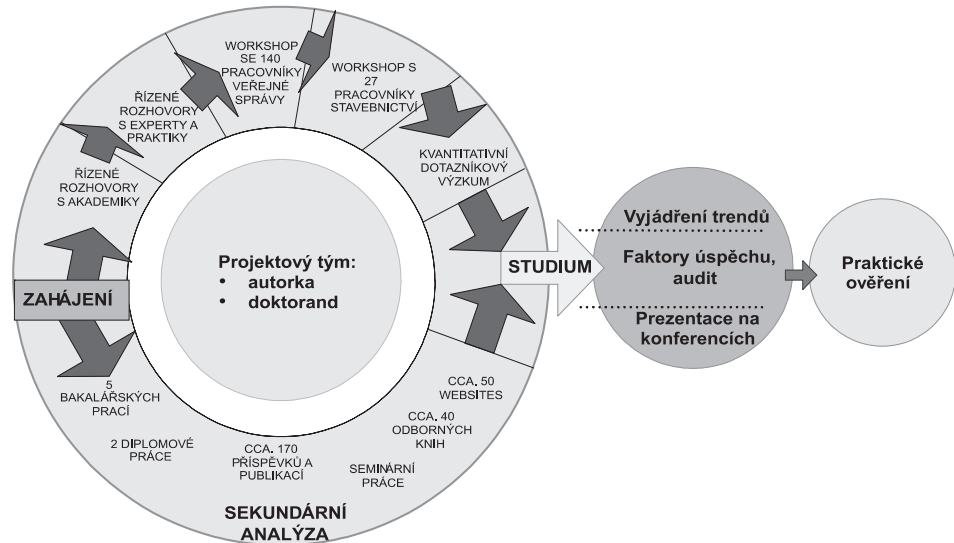
Cílem je zjištění **předností a nedostatků** současné praxe projektového řízení, které budou definovány prostřednictvím **modelace scénářů**, a na základě toho navrhnout úkoly zdokonalení současného stavu a zásady postupu pro správnou implementaci projektového řízení, které by vedly ke zlepšení současného stavu. Exaktní cíle jsou definovány následujícím způsobem:

- odvodit typologii projektového řízení,
- analyzovat budoucí potřeby a trendy projektového řízení ve formě konceptu řešení problémů,
- vyhodnotit/analyzovat možné scénáře pro budoucí rozvoj projektového řízení.

## 2 Použité metody

Předkládaný příspěvek primárně vychází z rozsáhlého výzkumu provedeného autorkou v rámci zpracování **habilitační práce**, které byla podstoupena habilitačnímu řízení na FaME UTB ve Zlíně

Obr. 1: Postup generalizace výsledků příspěvku



Současná situace

Budoucnost projektového řízení

Zdroj: vlastní šetření.

v říjnu 2007. Následující model (Obr. 1) prezentuje postup aplikovaný pro zpracování práce a následně pro generalizaci sekundárních výsledků prezentovaných v daném příspěvku, metodologie postupu je znázorněna na obrázku (Obr. 2).

Příspěvek vychází z integrace dvou klíčových oblastí poznání – teorie a praxe projektového řízení. Hlavní důraz je kladen na základní otázky související s projektovým řízením, determinuje tedy „současný stav“ **projektového řízení v České republice**, popsany v [1]. Popis projektově orientované společnosti, vyhodnocení výsledků výzkumů a interpretace sdílených znalostí souvisí s „budoucností“ projektového řízení, jmenovitě s **očekávanými trendy**, které jsou v tomto příspěvku definovány.

## 2.1 Oblast 1: Sekundární analýza

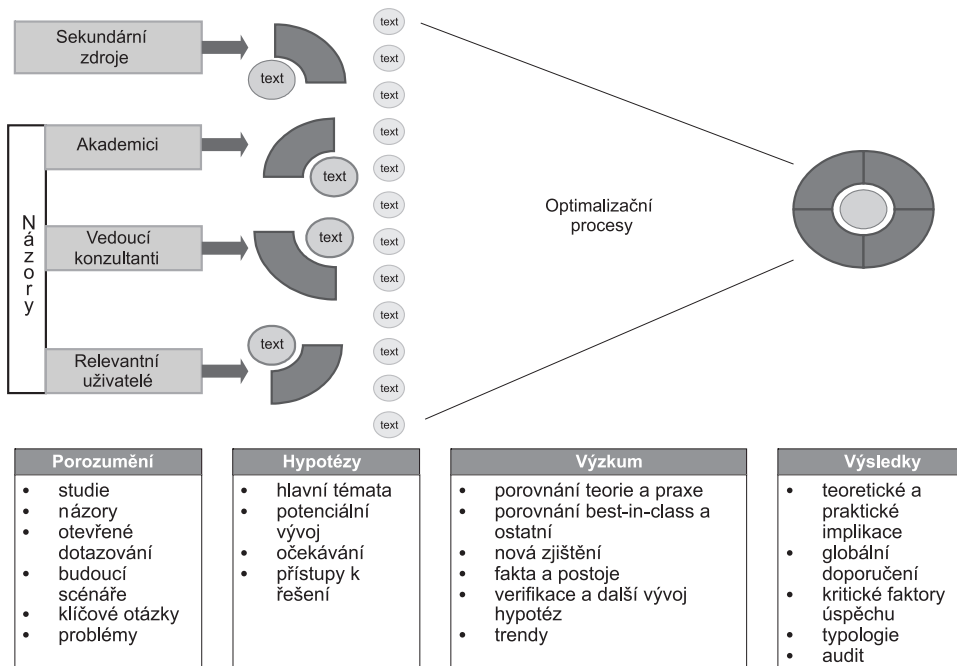
Podstatná část sekundární analýzy je zaměřená na zpracování přehledu **současného stavu** řešené problematiky a byla získána na základě kritické analýzy literárních pramenů, technických článků a příspěvků, konferenčních publikací, seminárních, bakalářských a diplomových prací a také za pomoci studia souvisejících webovských

stránek, přičemž výběr podkladů pro literární řešší byl ovlivněn důležitostí a aktuálností daného příspěvku, konference, webovského odkazu nebo publikace.

## 2.2 Oblast 2: Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Významnou součástí práce tvoří kvalitativní a kvantitativní výzkum založený na **potvrzení nebo vyvrácení hypotéz**, které byly definovány na základě výsledků sekundární analýzy (kritické analýzy literárních pramenů). Tyto byly komparovány experty projektového řízení, jak akademiky, tak významnými praktiky, certifikovanými projektovými manažery nebo lidmi pracujícími na pozicích projektový manažer v různých oblastech průmyslu. Tento krok přinesl detailní přehled stavu projektového řízení a jeho očekávaných trendů v českém průmyslu a jeho praktická implementace byla realizována ve dvou postupných fázích. V první fázi se jedná o kvalitativní výzkum, kdy pro stanovení relevance hypotéz bylo osloveno 108 expertů a výsledkem je vyjádření názorů a postojů respondentů. Tento typ výzkumu neu-

Obr. 2: Metodologie generalizace výsledků příspěvku



Zdroj: vlastní šetření.

dává výsledky ve formě čísel a procentuelních vyjádření, ale je směřován k získání rozdílných názorů a postojů jednotlivých uživatelů principů projektového řízení.

V rámci druhé fáze, kvantitativní výzkum, je provedena podrobná analýza projektové orientace České republiky a zjištěn současný stav a očekávané trendy projektového řízení v jednotlivých oblastech českého hospodářství.

### 2.3 Workshop

V rámci rešeršních částí práce bylo využito informací získaných workshopem se 140 pracovníky veřejné správy a 27 pracovníky z oblasti stavebnictví, neboť stavebnictví je spolu s IT průmyslem typickým představitelem projektově orientovaného průmyslu, kdy tato problematika je blíže popsána a definována v [2] a v [3]. 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 řízení**.

### 2.4 Sekundární analýza

Hlavním cílem sekundární analýzy je evaluace dostupných dat. Cílem je získat detailní přehled „prakticky relevantních“ výstupů projektového řízení. Definované hypotézy slouží jako základní fundament kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Informačními zdroji sekundární analýzy byla především odborná literatura, články v odborných časopisech a konferenční příspěvky, neméně důležitými zdroji byly seminární, bakalářské a diplomové práce studentů FaME UTB ve Zlíně, vše prostudované a analyzované v období červen 2004 – únor 2006. Byly analyzovány studie, názory, budoucí scénáře a klíčové otázky, to vše ve spolupráci s experty z akademické půdy i z praxe.

### 2.5 Hypotézy

Stav zjištěný v sekundární analýze byl prezentován jak významným teoretikům, tak praktikům projektového řízení. Z daných rozhovorů vyplynula nutnost definování hypotéz, které poté byly položeny jakožto základní hypotézy kvalitativního

Tab. 1: Hypotézy

Hypotézy	Relevance
1. Firmy nevyužívají projektové řízení strategicky, přínosy projektových řešení nejsou dostatečně akceptovány	2
2. Neexistuje závislost mezi množstvím školení a vzdělávání pracovníků a kvalitou aplikace projektového řízení, avšak projektoví manažeři mají jen málo možností pro další kariérní růst	3
3. Projektová kultura zakořeněná ve všech úrovních firemní hierarchie je základním předpokladem úspěchu projektového řízení	1

Zdroj: vlastní šetření.

a kvantitativního výzkumu. Tyto hypotézy obsahují základní výstupy, očekávání budoucího vývoje stavu projektového řízení, přístupy k řešení jakožto možné trendy a budoucí vývoj. Níže (Tab. 1) uvádím hypotézy včetně určení jejich relevance.

## 2.6 Kvalitativní výzkum

Tato část výzkumu obsahuje názory a postoje konkrétního problému, výsledky však nejsou ve formě čísel a dopadů. Tento typ výzkumu byl použit především k prokázání znalostní základny získané ze sekundární analýzy pomocí diskusí a interakcí. Výsledkem kvalitativního výzkumu jsou hypotézy, detailní otázky a odpovědi a především rozšíření znalostní základny klíčových aspektů teorie projek-

tového řízení a jeho praktické aplikace. Následující tabulka (Tab. 2) sumarizuje nejdůležitější aspekty postupu provádění kvalitativního výzkumu.

## 2.7 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum bere v úvahu narůstající povědomí vyplývající ze sekundární analýzy a kvantitativního výzkumu. Hlavní aspekty byly diskutovány ve formě dotazníku se 108 firmami, organizacemi a institucemi, kdy výsledky daného kvantitativního výzkumu slouží k validaci a expanzi relevance „stavu projektového řízení a jeho trendů“ a garantují významnost výsledků a interpretací v rámci meziprůmyslové komparace. Neméně důležitou součástí kvantitativního výzkumu je stanovení

Tab. 2: Parametry kvalitativního výzkumu

<b>Rozsah výzkumu</b>	30 řízených rozhovorů s experty, uživateli a konzultanty projektového řízení, každý rozhovor trval cca. 90 minut
<b>Respondenti</b>	1. Všeobecné šetření (23 respondentů) – PM experti, PM konzultanti, PM uživatelé 2. Vybrané podniky (7 podniků) – 13 případových studií
<b>Zkoumané firmy a instituce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malé, střední a velké podniky Zlínského regionu</li> <li>• Průmysl automobilový, strojírenský, metalurgie, veřejná a státní správa, optika, přesné strojírenství, elektrotechnický průmysl, spotřebitelský průmysl, stavebnictví, telekomunikace, informační technologie, software hoteliéřství, stravování, bankovníctví, pojišťovnictví, obchod, chemický a farmaceutický průmysl, zemědělství, služby, nábytkářský, dřevozpracující, výroba plastů, školství, doprava, zpracovatelský průmysl, energetika</li> <li>• Všechny dotazované podniky mají zkušenosti s projektovým řízením</li> </ul>
<b>Základna pro výběr použité metodologie</b>	Takto zvolená metodologie výzkumných prací dovoluje expanzi znalostní základny získané ze sekundární analýzy, kdy základním nástrojem jsou řízené rozhovory, interakce a identifikace a validace relevantních témat projektového řízení a jeho praktické aplikace. Výsledky jsou formulovány ve formě hypotéz a detailních otázek a odpovědí, které poskytují zvýšenou znalost stavu a aplikace projektového řízení v české podnikové realitě.

Zdroj: vlastní šetření.

projektové orientace České republiky, kdy ke splnění cíle bylo osloveno 306 firem výrobního i nevyrobního sektoru České republiky v celoplošné působnosti. Parametry kvantitativního výzkumu uvádí tabulka (Tab. 3).

### 3 Výsledky

Zrychlující se tempo dnešní doby způsobuje, že počet jedinečných a neopakovatelných aktivit ve společnostech se zvyšuje. Roste tedy počet založených projektů a roste počet společností které jsou do projektového prostředí vtahovány, aniž by si tuto skutečnost uvědomovaly. V projektovém řízení se často hledá **záchrana pro špatně hospodařící firmy**. Je nutné si uvědomit, že firmu, která nemá žádný solidní podnikatelský projekt, projektové řízení nezachrání. Vyplývá tedy obecně platná skutečnost nárůstu důležitosti projektového řízení, je samozřejmé, že dobrý projektový manažer musí ovládat řadu dovedností a schopností – od racionálního systematického plánování a kontrolu až po inspirativní vedení projektových týmů.

#### 3.1 Očekávání a scénáře českého projektového řízení

Níže uvádím tři možné scénáře budoucího rozvoje projektového řízení, které byly vysloveny jako základna šetření trendů projektového řízení

v České republice. Budoucí trendy byly zjišťovány na základě kreativního rozhovoru stran předložených autorkou předem definovaných scénářů.

- **Scénář č. 1 - „Více stejného“:** Projektové řízení, tak jak jej dnes známe, je široce akceptováno především v technických disciplínách, ale stále neprorazilo do obchodní sféry.
- **Scénář č. 2 - „Penetrace“:** Nástroje projektového řízení jsou užívány velmi flexibilně a jsou zjednodušeny pro snadnější pochopení. Dovednost projektového řízení se stávají základním předpokladem pro řadu pozic a zaměstnání.
- **Scénář č. 3 - „Filosofie řízení“:** Projektové myšlení se stává manažerskou filosofií úspěšného kariérního růstu na různých pozicích a postech, Podnikové organizace jsou přizpůsobeny právě této filosofii. Projektové řízení se již rozloučilo se svou koncepcí rigidního používání samotných metod a PM nástrojů.

#### 3.2 Výsledky dotazníkového šetření

Všichni dotázaní jsou toho názoru, že důvody poptávky po projektovém řízení se budou v budoucnu objevovat stále častěji. Již nyní je řada forem práce ovlivněna **projektovým řízením**. Sociální rozvojové procesy vyúsťují ve stále větší počet jednotlivců, kteří akceptují projektovou zod-

**Tab. 3: Parametry kvantitativního výzkumu**

<b>Rozsah výzkumu</b>	-180 dotazníků „Výzkum aplikace projektového řízení v České republice“ předaných osobám kompetentním za PM v organizaci, podniku, instituci -306 dotazníků „Benchmarking projektově orientované společnosti“ předaných osobám kompetentním za PM v organizaci, podniku, instituci
<b>Respondenti</b>	PM experti, definovaní takto: - vedoucí projektů, programů a subprojektů, - pracovníci mimo oblast PM, protože dotazníky zahrnují zjištění znalosti problematiky, nejen operativní úroveň, ale také úroveň přímou
<b>Zkoumané firmy a instituce</b>	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
<b>Základna pro výběr použité metodologie</b>	Strukturovaná metodologie výzkumných prací formou dotazníku zaslaných e-mailem garantuje výsledky vysoké kvality, protože: - je možnost výběru respondenta - je známa identita respondenta

Zdroj: vlastní šetření.

povědnost. Příležitosti projektového personálu velkých podniků nejsou stále uspokojivé. Jedná se o nízkou identifikaci s projektem, protože projektový vedoucí se stále zaměřují na osobní výkonnost.

Největší problém současnosti je spatřován v **koordinaci liniové organizace s organizací projektovou**. Projektové řízení je organizováno v rámci liniové organizace bez transferu na dovednosti. Liniové struktury jakožto základní pilíře znalostí jsou však v podnicích nezbytné.

Dalším krokem je implementace projektového řízení a jeho standardů napříč podnikem. Největší problém je spatřován v tom, že zaměstnanci jsou přesvědčeni o výhodnosti transparentnosti a musí své znalosti zanechat podniku.

Mimo to existuje spousta místa pro expanzi projektového řízení. Experti projektového řízení věřili, že se bude dbát na rostoucí důležitost projektového řízení a jeho penetraci do všech sektorů českého průmyslu. Ovšem v době, kdy se tato penetrace již měla udát, bylo projektové řízení označeno za nevhodnou koncepci. Současně bylo zjištěno, že projektové řízení je stále považováno za technickou disciplínu a v obchodní sféře je pouze velmi málo akceptováno.

- **Scénář č. 1 byl vyloučen všemi respondenty.**

- **Scénář č. 2 pro většinu respondentů představuje situaci v IT.**
- **Scénář č. 3 je viděn jako žádoucí, ačkoliv řada respondentů tento scénář označuje za nedosažitelný cíl.**

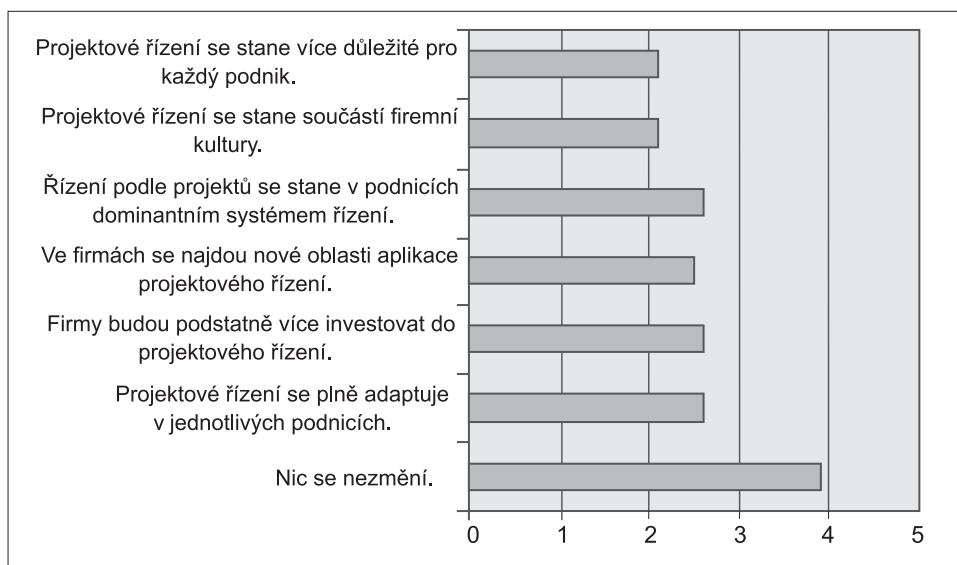
Většina respondentů označuje současnou českou situaci jako stav mezi scénáři 2 a 3. Nedá se tedy očekávat, že by se projektové řízení stalo novou manažerskou filosofií českých podniků a bylo by v plné kompatibilitě se strategických plánováním.

### 3.3 Testování scénářů

Pro exaktní testování výše uvedených scénářů bylo formulováno následujících šest dotazů, které obsahují hlavní aspekty projektového řízení a jeho dalšího rozvoje a stimuluji komparaci stavu projektového řízení mezi jednotlivými podniky, ze kterých pochází respondenti.

- Nic se nezmění.
- Projektové řízení se plně adaptuje v jednotlivých podnicích.
- Firmy budou podstatně více investovat do projektového řízení.
- Ve firmách se najdou nové oblasti aplikace projektového řízení.

Obr. 3: Výsledky testu scénářů



Zdroj: vlastní šetření.

- Řízení podle projektů se stane v podnicích dominantním systémem řízení.
- Projektové řízení se stane součástí firemní kultury.
- Projektové řízení se stane více důležité pro každý podnik.

Kvantitativní výsledky jsou znázorněny na obrázku (Obr. 3), kdy pro testování scénářů bylo zvoleno hodnocení **škálového typu s lichou škálou 1 – 5** (1...absolutně nesouhlasím, 5...absolutně souhlasím).

Respondenti poskytovali v této oblasti spíše rezervované odpovědi (především v porovnání s kvalitativním výzkumem). Důvodem je patrně skutečnost, že telefonické rozhovory nejsou přímo nejlepší variantou zjišťování dat, neboť tato forma dotazování se projevila jako nestimulující a nevyvolává kreativní diskuse.

Nicméně i tak bylo možno zjistit hlavní body budoucího vývoje projektového řízení v České republice, jak je vidí projektoví experti. Bylo zjištěno, že řada odpovědí je v souladu s výsledky kvalitativního výzkumu. Např. budoucí vývoj projektového řízení je shledáván jako vysoce penetrativní pro technické oblasti, kde se očekává jeho aplikace i v nových oblastech a směrech.

Téměř nikdo neočekává, že se nic nezmění, především se očekávají změny ve velkých podnicích, neboť je pravděpodobné, že tyto podniky mají potenciál včas rozpoznat rostoucí důležitost projektového řízení. Avšak ve velkých podnicích se nemůže počítat s tím, že by se řízení pomocí projektů stalo novou manažerskou filosofií, protože tyto podniky dosahují svého úspěchu díky liniové organizaci, které je zde dominantní, což je v rozporu se základní platformou implementace projektového řízení.

Většina dotazovaných vidí rozvoj projektového řízení ve svém podniku jako velmi rigidní, neočekává se, že by podniky začali do problematiky projektového řízení více investovat, protože projektové řízení se zatím nedostalo pod kůži řadě českých podniků.

I pokud byly výsledky zjištěné z těchto řízených rozhovorů analyzovány dle velikosti podniků, dospěla jsem k názoru, že i tak se většina respondentů přiklání ke skutečnosti, že české projektové řízení se bude nacházet na rozhraní mezi scénáři 2 a 3. Toto soudím především na základě diskuse nad otázkou: **Projektové řízení se stane sou-**

### **částí firemní kultury a Projektové řízení se plně adaptuje v jednotlivých podnicích.**

Závěrem této části lze pouze konstatovat, že akademický svět upozorňuje na strategickou důležitost budoucího vývoje projektového řízení, neboť již nyní projektové řízení ztrácí operativní charakter a pro firmy se stává jeho aplikace značnou konkurenční výhodou. Názory expertů spíše tíhnou směrem k **praktickému přístupu k problematice**. Uvědomují si, že projektové řízení se již nyní objevuje tam, kde by dříve nebylo očekáváno. Míra budoucího rozvoje však musí být vyhodnocována především individuálně pro jednotlivé sektory a velikosti podniků.

Budeme-li se soustředit na vyjádření těch podniků, kde již nyní pracují na bázi projektového řízení a to velmi úspěšně, můžeme tedy s určitostí tvrdit, že projektové řízení se nachází na pomezí scénářů 2 a 3, neboť tyto experti současnou situaci tak označili.

## **4 Závěr**

Nejvýznamnějším závěrem příspěvku je identifikace **typologie implementace/aplikace** projektového řízení v české podnikové realitě.

Je možno identifikovat **tři typy** – typ A, B, C, které jsou pojmenovány na obrázku (Obr. 3). Každý z jednotlivých typů bere v úvahu způsob a možnosti implementace projektového řízení. Tato typologie může být využitelná pro identifikaci a klasifikaci projektového řízení v rámci jednoho ze tří popsaných typů. Pro vyslovení závěru ve formě typologie projektového řízení jsou brány v úvahu následující parametry, které následně tvoří typickou **profilaci jednotlivých typů**:

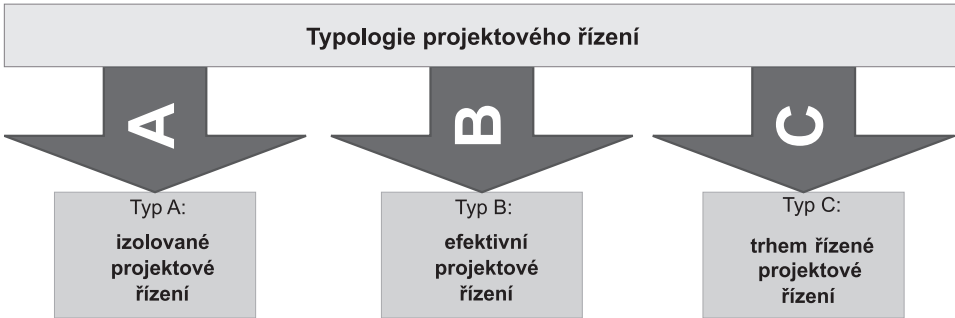
- Projektové kultura:
  - o Projektová kultura ve všech úrovních firemní hierarchie
  - o Podpora vedení
  - o Důležitost projektového řízení
  - o Operativní a strategický charakter projektového řízení
  - o Motivace PM pracovníků
- Aplikace projektového řízení:
  - o Sporadická, v závislosti na situaci, pravidelná
  - o Interní, externí
- Přínosy projektového řízení
- Standardizace
  - o V rámci úseku podniku
  - o Celopodniková

- Organizace
  - o Firemní nebo operativní organizace
  - o Liniová nebo projektová organizace
  - o Konflikty
- Budoucí očekávání

k velkým konfliktů a střetům mezi projekty a linií-ovou organizací.

Filosofie projektového řízení je zde založena pouze na úrovni aplikace jednotlivých metod, kterým málokdo rozumí. Pobídky k realizaci pro-

**Obř. 4: Typologie projektového řízení**



Zdroj: vlastní řetření.

#### 4.1 Typ A: „izolované projektové řízení“

O izolovaném projektovém řízení mluvíme tehdy, pokud se jedná o sporadické a rigidní užití projektového řízení a to na základě individuálního rozhodnutí nositele rozhodnutí. Je založeno na znalostech a dovednostech několika málo osob a vyskytuje se v různých variacích. To samo s sebou přináší řadu nemalých potíží. Budeme-li v jednom podniku používat několik izolovaných projektových řízení pro paralelně běžící projekty, je toto možno bez potíží zvládnout pouze v rámci jednoho úseku nebo oddělení podniku.

Obecně nelze popsat vztahy projektového řízení vůči organizaci, z takto praktikovaného projektového řízení neplynou požadované dovednosti a zodpovědnosti dotčených pracovníků. Z výše uvedených analýz je patrné, že právě zde dochází při případné aplikaci projektového řízení

jektů provázené kariérním rozvojem jednotlivých pracovníků v tomto případě vůbec neexistují. Podpora vedení je pouze virtuální. V podnicích neexistují projektové instrukce v celopodnikové šíři ani nedochází ke snaze o standardizaci projektového řízení, a proto tedy mluvíme o tom, že **projektové řízení je izolované a tudíž sporadicky užívané.**

V této skupině podniků se nemůže projektové řízení používat jako nástroj projektové kontroly nebo projektové transparentnosti.

Vzhledem k očekávanému budoucímu vývoji je nutno poznamenat, že se dá očekávat, že v této skupině podniků dojde brzy k adaptaci projektového řízení do systému řízení a podniky budou i finančně podporovat rozvoj projektového řízení.

Typickým příkladem této skupiny jsou **oddělení výzkumu a vývoje** ve velkých podnicích se silnou liniíovou organizací, která dominuje, např.

Hlavními elementy tohoto typu projektového řízení jsou:

- Projektové řízení = podpůrná metodologie a jen částečně podporováno a pochopeno top managementem. Žádná projektová kultura nebo pouze její náznaky.
- Přístup projektového řízení je velmi variabilní a je charakterizován vyjádřením „v závislosti na situaci“, jedná se o izolovaná řešení jednotlivců nebo malých úseků
- Operativní a osobní přínosy jsou velmi malé
- Vysoký potenciál konfliktů mezi projektovou a liniíovou organizací
- Nízké budoucí očekávání
- V současnosti ve velkých podnicích s dominancí liniíové organizace (automobilový průmysl, telekomunikace)



u českého automobilového průmyslu je toto evidenti. Projektové řízení je zde užíváno pouze **pro inovativní a vývojové úkoly**, ale ne pro operace a vztahy s trhem. Projektové řízení je zde používáno jako podpůrná metodika řešení některých úkolů a sama se spouští a sama se ukončuje. Přístup je poměrně diversifikován a často je kombinováno několik izolovaných operací.

Většina českých firem náleží do typu A – izolované projektové řízení. V těchto podnicích je projektové řízení pouze částečně implementováno a je zde dbáno na dominanci liniové organizační struktury bez ohledu na efektivnost. Projektové řízení v českých podnicích je podporováno pouze jednotlivci a není top managementem podporován, avšak v poslední době se vyskytuje snaha vytvořit v těchto podnicích alespoň nějaký potenciál pro implementaci projektového řízení, ačkoliv se dá očekávat výrazná rezistence ostatních zainteresovaných osob stran této aktivity.

## 4.2 Typ B: „efektivní projektové řízení“

V podnicích tohoto typu je projektové řízení viděno jako **technická nutnost různých operativních projektových procesů**, jak externích tak interních. Bez projektového řízení nejsou jednotlivé obchodní operace garantovány a projektové řízení je podporováno top managementem. Z tohoto důvodu je projektové řízení **vysoce standardizováno** v jednotlivých podnikových oblastech a často i celopodnikově a je integrováno do firemní organizace prostřednictvím definice procesů a jednotlivých vztahů. Přesto všechno je někdy i v tomto případě projektové řízení užíváno sporadicky. Důvodem je **vznik konfliktů mezi projektovou a liniovou organizací**, protože liniová organizace má v podniku dlouhou tradici.

Projektové řízení je implementováno na operativní úrovni častěji než na strategické. Jeho přístup je velmi detailní a zaměřen na efektivitu a bere v úvahu základní projektové cíle a to v pojetí trojimperativu. Ostatní elementy jako stakeholders, uspokojování potřeb týmu, atd. zatím nejsou vedeny v patrnost.

Identifikované přínosy projektového řízení mají především operativní charakter vysoké projektové transparentnosti, lepšího monitoringu a efektivní komunikace. Stran budoucího očekávání a vývoje můžeme mluvit o rostoucí adaptaci projektového řízení v jednotlivých podnicích a vysokých investicích.

Příkladem tohoto typu projektového řízení jsou jednotlivá tradiční odvětví českého průmyslu jako stavebnictví a strojírenství a dále obrana státu. I mezi těmito firmami a organizacemi můžeme však nalézt takové, které mají typické problémy dříve uvedeného typu a to díky své striktní a neměnné organizaci. Původně bylo projektové řízení do těchto podniků totiž implementováno **z důvodu řízení izolovaných projektů**. Avšak většina organizací, které bych do tohoto typu zařadila, není spokojena s přínosy projektového řízení, očekávali převratnější výsledky.

Firmy patřící do této skupiny již mají zkušenosti s úspěšnou kontrolou projektových akcí prostřednictvím projektového řízení, která má vysoce operativní charakter, avšak konflikt nastává mezi liniovou a projektovou organizací. V těchto podnicích je potenciál pro zlepšení strategického charakteru projektového řízení prostřednictvím faktorů, které produkují především komplexnost jako je např. konkurenční tlak, mezinárodní spolupráce, tvorba přidané hodnoty prostřednictvím certifikace projektových pracovníků především v oblasti měkkých dovedností a kooperace jednotlivých organizací.

Hlavními elementy tohoto typu projektového řízení jsou:

- Projektové řízení = technická nutnost, rozpoznáno top managementem, rozšířená projektová kultura, ale ne všech úrovních hierarchie
- Projektové řízení je zaměřeno na efektivitu, velké přínosy z aplikace projektového řízení.
- Projektové řízení je standardizováno, ale má nízkou strategickou důležitost
- Nízký potenciál pro konflikty díky definování procesů, vztahů, hierarchie, ale v řadě případů sporadicky užíváno.
- Pozitivní očekávání vzhledem k budoucím investicím, ale málo se očekává plná adaptace podniků na projektové řízení
- V současnosti ve strojírenství a stavebnictví – velké developerské projekty

### 4.3 Typ C: „trhem řízené projektové řízení“

V tomto typu je projektové řízení vnímáno top managementem jako vysoce konkurenceschopný faktor, který je výraznou měrou většinou podporován. Klíčovým aspektem firemní organizace je řízení komplexnosti jakožto strategické tržní organizace využívající projektového řízení k dosažení svých cílů. To je také důvodem, proč v rámci tohoto typu je projektové řízení často užíváno.

Projektové řízení je hluboce **zakotveno do firemní kultury**, je důležité z hlediska opera-

Firmy náležející do této skupiny již pochopily, že projektové řízení nedokáže uřídit nenavazující izolované činnosti s vysokou vypovídací hodnotou. Projektové řízení zde má již **strategický charakter** a to především díky podpoře top managementu a neustálému vývoji a zlepšování projektové kulturu napříč celým podnikem ve všech jeho úrovních.

Ale i zde je potenciál pro rozvoj projektového řízení a především pro neustálý trénink a vzdělávání projektových pracovníků v rámci měkkých dovedností, ale i v rámci nových metod a systémů.

Hlavními elementy tohoto typu projektového řízení jsou:

- Projektové řízení je top managementem dobře pochopeno a je nezbytnou součástí projektové kultury napříč celým podnikem. Projektové řízení je strategicky relevantní.
- Projektové řízení = strategický faktor konkurenceschopnosti
- Přístupy projektového řízení: inovativnost, orientace na efektivnost, klasické přínosy (monitoring, transparentnost), navíc však ještě větší podnikavost a vývoj „měkkých dovedností“ (efektivní komunikace)
- Virtuálně se nevyskytují žádné konflikty mezi linií a projektovou organizací, projektové řízení je užíváno velmi často
- V současnosti pouze v málo českých podnicích, snad jen v sektoru „informací“, ale očekává se expanze tohoto typu

tivního i strategického. Nejen tradiční přínosy (transparentnost, monitoring), ale i něco navíc je možno spatřovat v tomto typu projektového řízení a jedná se především o větší podnikavost a efektivní komunikaci. Jsou zde vyvinuty systémy vzdělávání projektových pracovníků, kterým jsou nabízeny i poměrně dobré možnosti dalšího kariérního růstu, protože projektový manažeré mají již nyní v rámci podniku poměrně jistou a stabilní pozici. **Liniová a projektová organizace pracují paralelně a velmi efektivně.**

Tento typ má již plně adaptováno projektové řízení do svých struktur a očekává se vynaložení velkých investic právě do zlepšování a zefektivnění projektového řízení.

Typickým příkladem tohoto typu jsou taková odvětví, kde dochází k časté změně situace na trhu (např. IT průmysl) nebo taková odvětví, kde je podnik velmi orientován na zákazníka a kde se bere v úvahu vysoká komplexnost vzhledem k internacionalizaci a krátkým inovačním cyklům. Důležitou informací jsou kritické faktory úspěchu, nestačí pouze adekvátní aplikace správných metod projektového řízení a řízení projektových procesů.

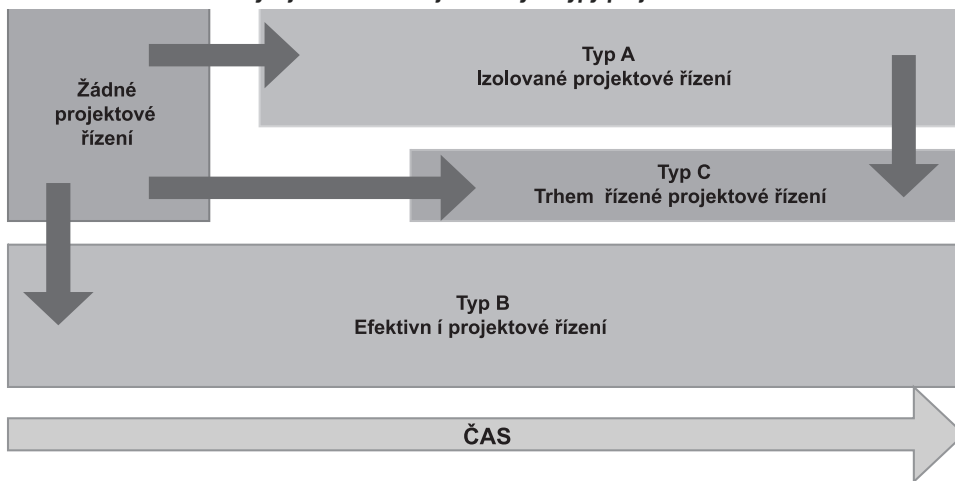
## 5 Budoucnost českého projektového řízení vyjádřena kritickými faktory úspěchu

Výše uvedená typologie slouží nejen pro klasifikaci existujících struktur projektového řízení, ale je spíše či především návodem, kdy ve třech krocích popisuje možnou a postupnou implementaci projektového řízení se všemi klady i zápory. Nechtějme okamžitě implementovat typ C, nedokážeme tak zachytit slabé stránky a především tak rychle nedojde k vytvoření patřičné projektové kultury a dostatečné standardizaci projektového řízení.

Je více než nutné si uvědomit, že pro implementaci projektového řízení do podniku neexistuje jednotné a unifikované optimum, každý podnik si musí najít svůj status nebo-li ideální pozici v rámci jednoho ze tří typů, jejichž konsekvence pro implementaci je znázorněna na následujícím obrázku (Obr. 5).

Výše uváděnou typologii projektového řízení v české podnikové i podnikatelské realitě výraznou měrou dokresluje jednotlivé **kritické faktory úspěchu** tak jak byly sumarizovány a publikovány v [4].

Obr. 5: Vývojové fáze mezi jednotlivými typy projektového řízení



Zdroj: vlastní šetření.

Klademe-li si otázku, zda je možno použít výše uvedenou typologii pro analýzu situace stran projektového řízení v českých podmínkách nebo jako následný návod pro jeho implementaci v těch podnicích, kde se projektové řízení stále nepoužívá, pak odpověď zní ano.

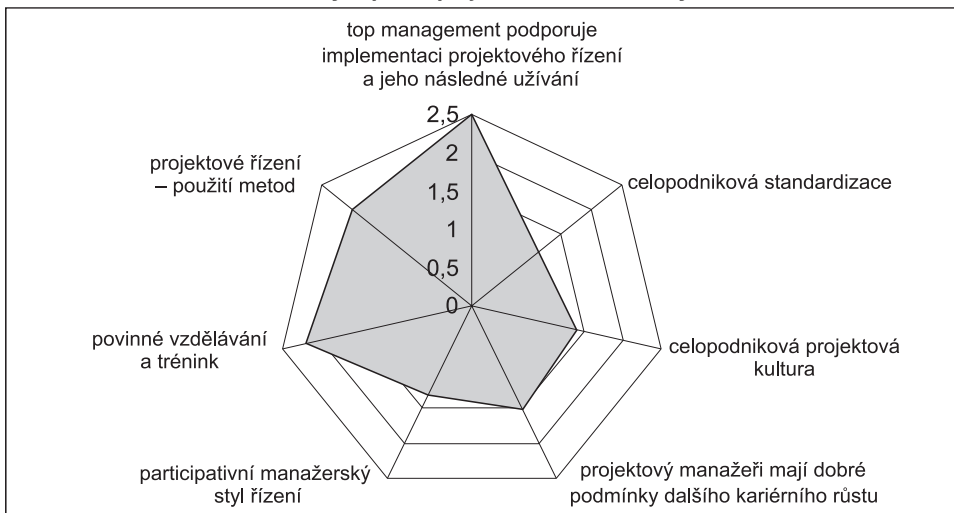
Bylo zjištěno, že top management firem si je velmi dobře vědom možnosti usnadnění řízení firem právě v aplikaci projektového řízení, ale doposud nebylo tak učiněno. Důvodem je velmi tradiční

charakter českých firem, který s sebou nese výraznou dominanci liniové organizace, která je vnímána jako dogma a tudíž je neměnná.

Doporučuje se tedy postupná aplikaci jednotlivých kritických faktorů úspěchu tak, aby v následujících pěti letech dosáhli spokojivé úrovně znázorněné obrázkem (Obr. 6).

Očekávání dalšího vývoje projektového řízení ve všech jeho aspektech je založeno především na skutečnosti, že tato disciplína má svůj původ

Obr. 6: Faktory úspěchu projektového řízení českých firem



Zdroj: vlastní šetření.

v technických oblastech a její současná podoba ještě **není plně kompatibilní** se stávajícími požadavky obchodního světa. Rozptýl projektového řízení a rostoucí komplexnost všech typů projektů jsou způsobeny rostoucími požadavky a zodpovědností kladených na projektové manažery. Stále častěji je vyžadována kombinace měkkých kompetencí a řídicích schopností.

**Přínosy projektového řízení ještě nebyly zcela a relevantně testovány a potvrzeny.** Možné a často uváděné cíle jako kratší vývojové časy, zlepšení ukazatele ROI, projektové řízení jakožto faktor výkonnosti a konkurenceschopnosti nebyly prostřednictvím výzkumu nebo případových studií ratifikovány, avšak je možné předpokládat, že tyto faktory mají vypovídací hodnotu tam, kde projektové řízení je součástí firemní kultury.

### Seznam literatury

- [1] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., Projektový management: Strategie na přežití nebo chiméra? 1. část. *IT Systems*, 2005, roč. 7, č. 1-2. ISSN 1212-4567.
- [2] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Model projektově orientované společnosti a jeho adaptace na průmysl stavebnictví. *Stavební obzor*, 2003, roč. 12, č. 12, s. 306 – 309. ISSN 1210-4027.
- [3] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. Projektově orientovaná společnost. *Moderní řízení*, 2004, roč. 38, č. 1, s. 22 – 24. ISSN 0026-8720.
- [4] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K., VALENTA, K., VOŘECHOVÁ, E. State of the Project Management Practice in Czech Republic – the research methodology framework. *E+M Ekonomie a Management*, 2005, roč. 8, č. 3. ISSN 1212-3609.
- [5] TUČEK, D., TUČKOVÁ, Z. Innovation in the Tuition of Process Management at Tomas Bata University. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 44 - 50. ISSN 1212-3609.
- [6] ZÁMĚČNÍK, R. Controlling as an Part of the Management Controlling System in an Enterprise. *E+M Ekonomie a Management*, 2007, roč. 10, č. 2, s. 29 - 35. ISSN 1212-3609.

**Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**

IPMA Level D Certified Project Associate

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Mostní 5139, 760 01 Zlín

bockova@fame.utb.cz

Doručeno redakci: 9. 12. 2008

Recenzováno: 24. 1. 2009; 27. 1. 2009;

16. 3. 2009

Schváleno k publikování: 29. 6. 2009

**ABSTRACT****FUTURE SCENARIOS OF CZECH PROJECT MANAGEMENT****Kateřina Hrazdilová Bokov**

*Present market environment is characterised with incisive competition and with shorter life cycles of products. The companies are bound to realise big changes and events in limited terms with limited budget and the time is becoming the critical success factor.*

*This paper is focused on the project management, I adjust the necessity and needs for the realization of entrepreneurial activities based not only on the critical theoretic analysis, but on the results of provided surveys as well. The project management is changing from the informal management by project to complex access to the project management. The original engineering science reforms to the working environment of organization. Project management itself includes the more and more other sciences of the management.*

*The project management did not arise suddenly, but it evolved gradually till present form, when it obtains its name. Upon the research of industrial civilization, of CVs of pioneer of industrial revolution, it is possible to monitor, that years ago such way of company management was very close to present concept of project management.*

*The presented paper deals with the definition, analyze and consequent testing of potential trends and scenarios of Czech project management on the base of the extensive research. It generalizes the experiences from the successive getting of information and characteristics of Czech enterprises management including the results of own survey. The essential is the enouncement of the project management trends in the conditions of Czech market economy. It is possible to summarize these trends into three types of project management. These types are possible to exactly characterize through the critical success factors based on the principles of normative access described in ISO 9000:2000.*

**Key Words:** *Project, project management, strategy, scenario, critical success factor, project and line organization.*

**JEL Classification:** *C53, D58.*