**Aspekty aplikace projektového managementu v podnikové praxi****Aspects of the application of project management in business practice****Michaela Zvejšková****Abstract**

Purpose Purpose of this article is the issue of the application of project management in business practice. The need to be more competitive is the driving force for the innovation of new business systems, one of which is project management. New business strategies are fundamental for continual business progress. The author of this article refers to the perception of project management in business practice, which can affect the future business development and leads to further growth.

Scientific aim of the research was to find out the companies' attitude towards the issue of the application of project management in business practice and also towards its advantages and disadvantages. As a part of the research, the respondents had the opportunity to express themselves regarding the present business situation and to familiarize the experts with their experiences in this sphere. However, the majority of respondents did not use this opportunity.

Methodology/methods The methodology in the elaboration of this article comes from the author's primary research, which formed the main part of the overall research. The new research was based on the previous one from the end of year 2009, which was done in co-operation, and the aim was to find out how the knowledge of project management can influence the business management. The present research was carried out at manufacturing corporations in the Czech Republic at the beginning of year 2010.

Findings From the previous research, carried out in 2009, results that larger manufacturing corporations use project management in business practice more often than others. Average sized companies are aware of project management but are cautious about putting it into practice. Small companies believe they use this system in their business practice, but in reality they only use a substitute of it. From the research it is apparent that companies can see both advantages and disadvantages of project management. As an advantage, they see the saving of expenses and time, the more effective risk management, easier monitoring of goals and gains and the increase of competitiveness. On the other side, there is the increased expense for software and experts, limited access to the market and worsened business strategy, which are considered to be disadvantages.

Conclusions Finally, we can say, that the application of project management in business practice in manufacturing corporations brings along not just advantages but also disadvantages. Nevertheless, we can say, that if a company wants to increase its competitiveness or streamline the manufacturing management, it is advisable to use the project management system.

Keywords: project management, aspects, application, advantages, disadvantages

JEL Classification: M11, M21

Úvod

Projektový management bývá v literatuře charakterizován mnoha způsoby. Prakticky nikdy se nepříhodí najít totožnou definici pojmu projektový management. Z nesčetných definic jsem zvolila následující, ze které lze podstatu projektového managementu vyčíst. (Projektový management, 2010): „Projektový management je systematický způsob za použití flexibilní struktury, která slouží k realizaci projektů a úkolů s projektovým charakterem“. Projektový management je tedy podnikový systém, jehož použitím lze dosáhnout realizace projektů. Podmínkou pro jeho uskutečnění jsou zdroje, které podnik při této činnosti využívá. Zpravidla jde o zdroje finanční a lidské. Tedy, projektový management je zaměřen na řízení projektů s jasně definovanými cíly, termíny, rozpočtem, strategií.

Projektový management lze chápat též jako projektové řízení. Jde o řízení projektů, které má svoje specifika. Definice projektu může znít například následovně, (Staniček, 2010): „Projekt je jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má určený začátek a konec, která vyžaduje spolupráci různých profesí, váže jejich kapacity a jejich úsilí a využívá (případně spotřebovává) pro vytvoření cílových výstupů informace, materiál, peníze, schopnosti a dovednosti zúčastněných lidí.“

Svozilová (2006, s. 21) uvádí: „Projekt je řízeným procesem, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“ Naproti tomu (Němec, 2002, s. 11) popisuje projekt následovně: „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“

Abychom proto mohli být úspěšní při stanovených projektech, musíme je řídit. Řízení projektů je komplexní činnost, při které bývají zapojeny všechny požadované kapacity. Každý element má dané úkoly, které navazují na další. To tedy znamená, že není možné nějaký úkol z celku vynechat. Nevýhodou zapojení velkého počtu zúčastněných je fakt, že mnohem častěji nastávají komplikace, které je nutno řešit promptně a řízení projektu se dostává například

do časového, finančního skluzu, který ovlivňuje následující činnosti.

Obecné základy projektového managementu dle literatury (Svozilová, 2006, s. 13) zůstávají ve své podstatě nezměněny. „Jedná se o řídicí metody a postupy aplikované na soubor zdrojů, které tvoří lidé a jejich práce, peníze a jiné předměty materiální povahy, které jsou předpokladem vytvoření požadovaného předmětu, jenž vznikne společným působením všech těchto projektových zdrojů. Dynamika prostředí se pak projevuje ve specifických detailech řízení, konkrétních podnikových metodikách a používaných řídicích metodách, jejichž zvládnutí a rozvoj je hlavním předpokladem výkonu funkce manažera projektu.“

Jedním z důležitých předpokladů úspěchu projektového managementu je znalost a schopnost aplikovat metodologie, správně analyzovat výchozí podmínky pro produkování rychlých a účinných rozhodnutí, sladovat projektové práce i kontrolovat skutečný postup projektu vzhledem k původnímu plánu. (Svozilová, 2006)

„Z projektového managementu může mít užitek široká oblast lidských činností. – ať už je to stavba lodí, domů, nebo vývoj informačních systémů, vývoj a zavedení nového produktu stejně jako zavedení strategie na snížení nákladů. Typy znalostí nezbytných pro výkon každé z těchto činností se mohou zásadně lišit, ale pro všechny je společné, že mohou být dodány prostřednictvím projektu a řízeny prostřednictvím postupů a metodologií projektového managementu. Všechny splňují předpoklad toho, že k určitému datu bude dosaženo jasného a definovatelného výsledku nebo výstupu.“ (Newton, 2008, s.21)

1 Vymezení cíle

Článek prezentuje výsledky výzkumu, který se zaměřil na aspekty aplikace projektového managementu v podnikové praxi. Poukazuje na zřetel zavedení a používání projektového managementu ve výrobních podnicích. Předává informace o tom, jak podniková praxe vnímá systém projektového managementu a jak s ním dokáže pracovat.

2 Metodika

Metodika vychází z primárního výzkumu, který tvořil jeho hlavní díl. Ke zjištění záměru byly použity empirické i logické metody. Z empirických metod využití metody

kvantitativního i kvalitativního výzkumu, pomocí nichž byla získána primární data. K použitým postupům například patřil strukturovaný rozhovor, výběr vzorku a statistické postupy zpracování dat. Kvalitativním výzkumem se zjišťovaly příčiny a motivy odpovědí respondentů. Součástí bylo též studium literatury, provádění rešerší.

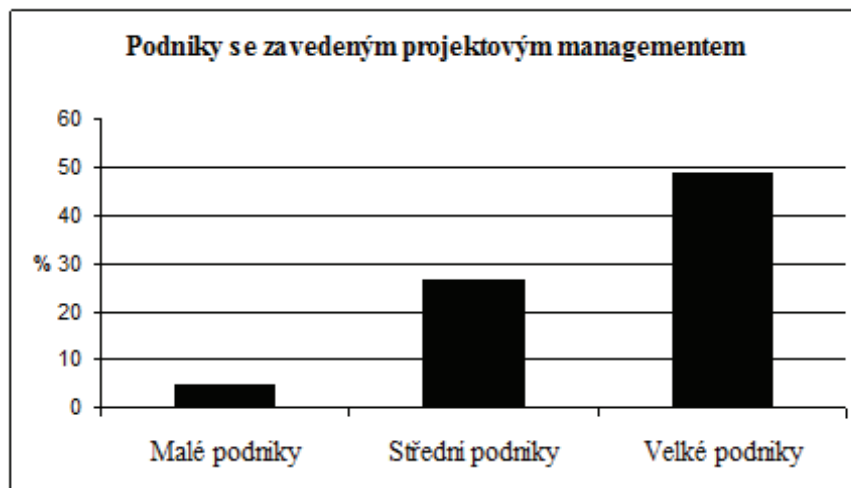
3 Výzkumná část

V rámci prováděného výzkumu bylo osloveno celkem 90 výrobních podniků v České republice. Podniky byly vyhledány v obchodním rejstříku náhodným výběrem dle velikosti. Znamená to tedy, že do výzkumu byly zahrnuty podniky o minimálním počtu 50 zaměstnanců. Z předchozího průzkumu (Zvejšková, Mucha, 2010), který se týkal základního šetření u podniků, zda jsou jim přístupy projektového a znalostního managementu známé, zda tyto způsoby řízení uplatňují a jaký mají vliv na jejich rozhodování, vyplynulo, že projektový

rozsahu než ostatní. Podnikům střední velikosti je projektový management známý, nicméně uplatnění v praxi dosahuje menší míry. Důvodem může být vyšší míra omezenosti zdrojů a hospodářská situace, v jejímž důsledku se podniky koncentrují na udržení základních podnikatelských činností. (Zvejšková, Mucha, 2010).

Kateřina Hrazdilová-Bočková ve svém článku (Projektový management: Strategie na přežití nebo chimera?, 2010) uvádí: *“Na českém trhu nelze popřít existence firem, které si uvědomují důležitost aplikace metod projektového managementu, i když jejich podíl je velmi malý. Obzvláště u malých firem dochází k častému zaměňování skutečného projektového řízení za většinou nesystémový způsob řízení nebo zastaralou formu liniově funkčního managementu založeného na uspokojování potřeb zákazníků formou realizace individuálních zakázek.*

To dává představitelům těchto firem



Graf 1 Podniky se zavedeným projektovým managementem

Zdroj: Zvejšková, Mucha, 2010

management má zavedeno z celkového šetřeného počtu 45 velkých podniků pouze 22 z nich, což činí zhruba 48,89 %. Z celkového počtu 117 středních podniků má projektový management implementováno 31 z nich, což činí 26,50 % a z celkového počtu 103 malých podniků má systém projektového managementu zavedeno pouze 5 z nich, což činí zhruba 4,85 %. Uvedená data zobrazuje Graf 1.

Průzkum byl proveden u podniků, které měly projektový management zavedeny. Z provedeného šetření vyplývá, že velké podniky zavádějí projektový management ve větším

pocit, že aplikují alespoň hlavní zásady projektového řízení, aniž by měli o této problematice alespoň základní teoretický přehled, a dokázali tak skutečně měnit podnik na projektově orientovanou společnost”.

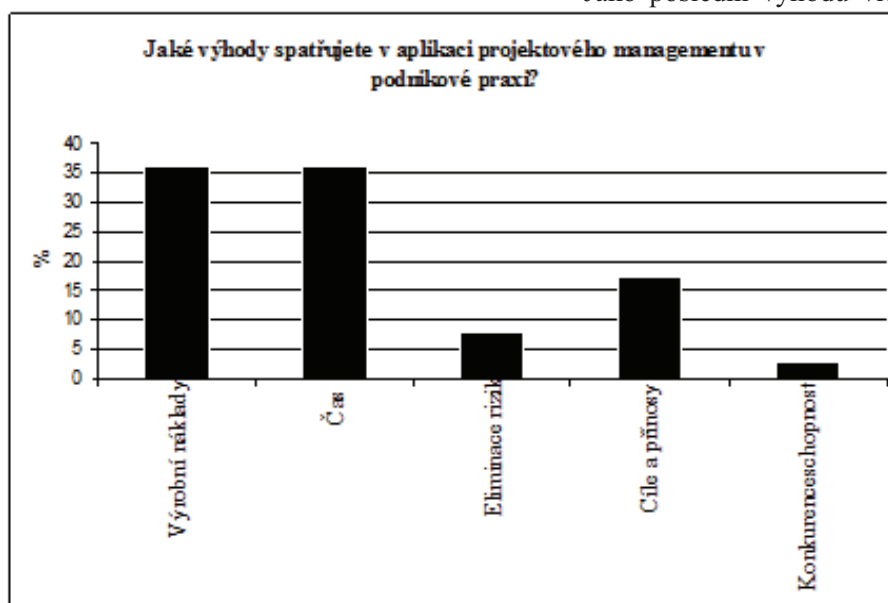
4. Výsledky výzkumu

Z celkového počtu oslovených 90 výrobních podniků 75 spolupracovalo a odpovědělo na položené otázky. V rámci průzkumu, který byl navržen tak, aby respondenti byli ochotni odpovídat a neměli pocit ztráty času, byly položeny dvě hlavní otázky, které se

týkaly výhod a nevýhod aspektů aplikace projektového managementu v podni-kové praxi. Kromě těchto dvou hlavních otázek měli respondenti možnost přikládat i své názory a podněty ke zlepšení celkové situace v podnikové praxi a dokládat tvrzení svými zkušenostmi. Mnoho respondentů však této možnosti nevyužilo a pouze odpovídalo na přímo položené dotazy.

4.1 Výhody aplikace projektového managementu v podnikové praxi

Z provedeného dotazníkového šetření vyplynula celá řada zajímavostí. Na otázku: “Jaké výhody spatřujete v aplikaci projektového managementu v podnikové praxi?” ukazuje výsledky následující Graf 2.



Graf 2 Jaké výhody spatřujete v aplikaci projektového managementu v podnikové praxi?

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 75 respondentů, kteří v průzkumu odpovídali, 36 % z nich uvedlo, že aplikace projektového managementu přináší výhody především v ušetření podnikových výrobních nákladů. Podnik je schopen optimalizovat náklady, sledovat, kontrolovat a spravovat finanční prostředky přehledněji a zároveň podnik získává informace o potřebných zdrojích, zaměřuje svoji kontrolu na plánovaný rozpočet a přijímá z něj potřebné informace.

Další výhodou, která byla respondenty zmiňována v 36 %, byla výhoda v ušetření času. Šetření času úzce souvisí s šetřením nákladů. Podnik touto výhodou získává informace o potřebném časovém horizontu

realizaci projektu, kontroluje a spravuje zdroje a důsledně dbá na to, aby nedocházelo ke ztrátám v čase.

Mezi další výhody respondenti řadili rizika, a to v 8 %. Touto výhodou je myšleno, že zavedený systém projektového managementu s sebou přináší rozšiřující možnosti vyhodnocování rizik a jejich následné optimalizace. Tím dochází k přehlednosti a eliminaci chyb.

17,34 % respondentů uvádí, že další výhodou projektového managementu je sledování dílčích cílů a zhodnocování přínosů stanovenými v rámci cílů v předprojektové fázi. Podnik může tedy včas zachytit nedostatečné dosahování cílů, ba i dokonce jejich celkové nedosažení.

Jako poslední výhodu vidí respondenti

ve zvýšení konkurenceschopnosti podniku a v jeho orientaci na zákazníka.

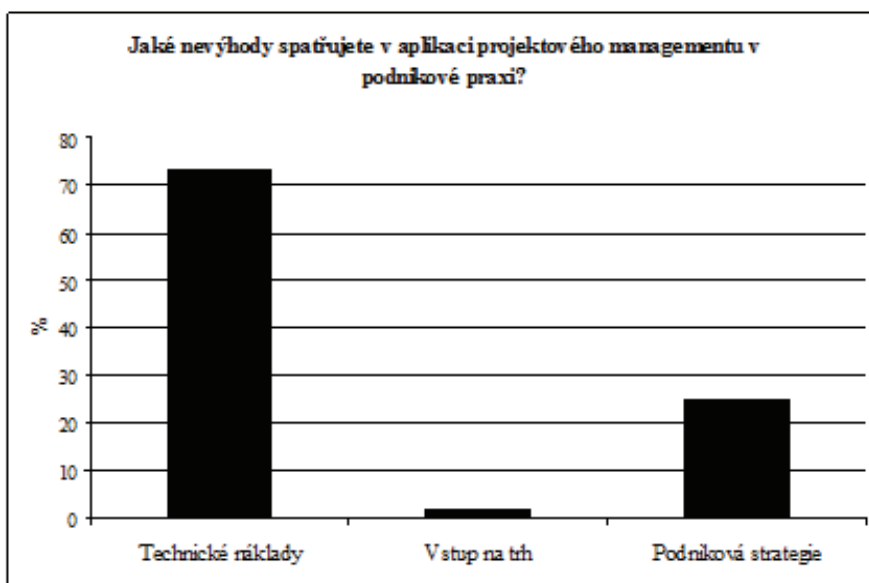
“Krise ukázala, že musíme hledat nová řešení, a to pokud možno netradiční. Ta tradiční, popsána v knihách, totiž vedou jen k tradičním výsledkům, ke kterým směřují všichni.” říká Martin Bajer, generální ředitel a člen představenstva společnosti Alta, a.s. se sídlem v Brně (Hledání nových konkurenčních výhod, 2010).

4.2 Nevýhody aplikace projektového managementu v podnikové praxi

Na otázku: “Jaké nevýhody spatřujete v aplikaci projektového managementu v podni-

vé praxi?” zobrazuje výsledky následující Graf 3.

Z celkového počtu 75 respondentů, kteří v průzkumu odpovídali, 73,33 % z nich uvedlo, že používání projektového managementu v podnikové praxi s sebou přináší nevýhody v podobě vynakládání vysokých částek na tzv. technické náklady, zejména na softwarové vybavení, odborníky, budování projektových kanceláří a přeškolení stávajících manažerů.



Graf 3 Jaké nevýhody spatřujete v aplikaci projektového managementu v podnikové praxi?

Zdroj:vlastní zpracování

Zhruba 1,67 % respondentů odpovědělo, že spatřují nevýhodu v obtížnější výchozí situaci vstoupit na globální trh.

25 % respondentů spatřuje nevýhodu v narušené podnikové strategii. Podle průzkumu podniky ztrácejí příležitosti na trzích, ve veřejných zakázkách. Projektový management jim neumožňuje rozvíjet podnikovou strategii.

Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D. uvádí: “Řada podniků se nechce věnovat získávání, popřípadě výchově vlastních projektových manažerů, starší pracovníci a manažeři nemají chuť učit se něco nového, jsou z hlediska zavádění nových postupů velmi konzervativní. Nebo, což je více pravděpodobné, společnosti odmítají zaměstnávat externí projektové manažery, a to z důvodu jejich poměrně vysokých mzdových požadavků, strachu z úniku informací nebo i jazykové bariéry.” (Projektový management: Strategie nebo chimera?, 2010).

4.3 Další názory respondentů

Jak je uváděno výše, respondenti měli možnost vyjádřit se k dané problematice svými názory a zkušenostmi. Většina z nich nabídnuté možnosti nevyužila, a tak jsou zde uvedeny pouze dvě reakce.

První z nich je reakce na možnost konzultování v případě potíží s plánováním či samotnou realizací projektu s na trhu existujícími uznávanými společnostmi, které nabízejí různá školení a odborné porady.

Druhá je reakce na byrokracii, ovšem z pozitivního hlediska. Na jedné straně jsou podniky přetěžovány administrativou, na druhé straně bývá vše velmi pečlivě promyšleno a dochází tak k eliminaci hrozících rizik a nenarušované realizaci projektu.

5 Diskuse

Projektový management je podnikový systém, který nabízí mnoho výhod. Aplikací do podnikové sféry rozšiřuje obzory a nabízí mnoho variací, jak úspěšně zvládnout požadovaný projekt. Řadí se mezi systémy, které umožňují široké použití a šetří náklady, čas, lidské zdroje. Dle provedeného výzkumu je používán řadou středních i velkých podniků, které jej jednoznačně považují za pomoc používanou k realizaci projektů. Nemusí se zdaleka jednat jen o projekty stavební či strojírenské, nýbrž jde o ty činnosti, které podnik projektem nazve.

Chceme-li být spravedliví, nemůžeme mluvit jen o výhodách. Z šetření plynou také nevýhody, které byly označeny a nazvány respondenty. Otázkou k diskusi však i nadále zůstává, zda je projektový management pro podniky výhodou, nebo nevýhodou. Každý podnik v něm spatřuje něco jiného, a proto nelze stoprocentně říct, že aplikování projektového managementu v podnikové praxi přináší pouze výhody. A ty podniky, které jej ještě nemají zavedený, musí tak učinit. Čas prověří, zda systém funguje, jak podniky potřebují.

Závěr

Článek prezentuje výsledky výzkumu provedeného v první polovině roku 2010 u výrobních podniků v České republice. Výzkum se zaměřoval na zjišťování aspektů aplikace projektového managementu v podnikové praxi. Podniky byly vyhledány náhodným výběrem v obchodním rejstříku. Bylo stanoveno kritérium, týkající se jejich velikosti. Autorka ke svému výzkumu využila pouze podniky střední a velké. Z 90 oslovených podniků spolupracovalo 75.

Šetření navazuje na dřívější výzkum, který byl proveden ve spoluautorství v roce 2009 (Zvejšková, Mucha, 2010) a jenž měl za cíl zjistit, jak znalosti v podmínkách projektového managementu ovlivňují podnikové řízení. Z provedeného výzkumu vyplývá, že velké podniky ve větší míře aplikují systém projektového managementu než ostatní. Střední podniky projektový management sice vnímají, ovšem

jsou v jeho zavádění zdrženliví. U malých podniků pozbývá potřeba projektový management zavést.

Na základě předchozího šetření byl proveden výzkum, zda podniky, které mají již systém projektového managementu zavedený, v něm spatřují výhody, nebo nevýhody. Z respondentských odpovědí vyplynuly následující závěry.

Mezi výhody respondenti řadili především úsporu výrobních nákladů, úsporu v čase, efektivnější optimalizaci rizik, přehlednější sledování cílů a přínosů pro podnik a zvýšení konkurenceschopnosti. Mezi nevýhody respondenti zařadili následující tři, a to zvyšování nákladů na software a lidské zdroje, omezení k přístupu na trh a zhoršenou podnikovou strategii.

Vzhledem k tomu, že respondenti dostali možnost dále se k podnikové situaci vyjádřit, využili této příležitosti jen zřídka. První reakce se týkala široké nabídky možností konzultací s odborníky, reakce druhá se zmiňovala o byrokracii v kladném pojetí, to znamená, že navzdory přehrslé administrativě s realizací projektů podnikům pomáhá efektivněji kontrolovat a sledovat realizované projekty.

V rámci literatury a dosažených výsledků z provedeného výzkumu nebyly zaznamenány odchylky, které by markantním způsobem odlišovaly teoretické a praktické poznatky z této podnikové kapitoly.

References

Hledání nových konkurenčních výhod. Strojírenství. Příloha týdeníku Ekonom vydavatelství *Economia*. 9.9.2010, str. 9.
 Němec, V. (2002) *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 184 s.
 Newton, R. (2008) *Úspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 264 s.
Projektový management. [online] 2010. [cit. 2010-04-26] Dostupné z: <http://www.consultingplus.cz/projektovy-management>
Projektový management: Strategie na přežití nebo chimera? [online]. 2010. [cit. 2010-04-24] Dostupný z <http://www.systemonline.cz/clanky/projektovy-management-strategie-na-preziti-nebo-chimera-1-dil.htm>

Staniček, Z. (2010) *Řízení projektů – podstata řízení projektů*. [online] 2010. [cit. 2010-04-26] Dostupné z: http://www.ipma.cz/dokumenty_clanky/RP1.pdf
 Svozilová, A. (2006) *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing. 356 s.
 Zvejšková, M., Mucha, M. (2010) *What knowledge means in conditions of project management in Czech firms*. In The 6th International Scientific Conference, Business and Management 2010. Vilnius, Litva: Vilnius Gediminas Technical University. s. 899-904.

Author (s) contact (s)

Ing. Michaela Zvejšková

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská, Ústav managementu

Kolejní 2906/4,

612 00 Brno, Česká republika

E-mail: zvejskova@fbm.vutbr.cz

Doručeno redakci: 28.9.2010

Recenzováno: 8.11.2010

Schváleno k publikování: 30.11.2010