

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Ústav managementu

Ing. Michaela Zvejšková

MODEL FINANČNÍCH TOKŮ V PROJEKTU

MODEL OF FINANCIAL FLOWS IN PROJECT

Zkrácená verze PhD Thesis

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Školitel: prof. Ing. Petr Němeček, DrSc.

Oponenti:

Datum obhajoby:

KLÍČOVÁ SLOVA

projekt, projektové řízení, projektové nástroje a techniky, systémový přístup, rozpočet, model

KEY WORDS

project, project management, project techniques and tools, system approach, budget, model

MÍSTO ULOŽENÍ PRÁCE

Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

Oddělení pro vědu a výzkum

Kolejní 2906/4

612 00 Brno

Knihovna FP VUT v Brně

© Michaela Zvejšková, 2014

ISBN 80-214-

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD.....	4
1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	5
1.1 ZAMĚŘENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	5
1.2 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE.....	6
2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ	6
2.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE	6
2.2 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	7
3 POUŽITÁ METODOLOGIE A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	7
3.1 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	7
3.1.1 Rozhovor	7
3.1.2 Dotazníkové šetření.....	7
3.1.3 Metody logické	8
3.1.4 Systémový přístup.....	9
3.1.5 Model	9
3.1.6 Metoda zpětné vazby a analýza dokumentů	10
4 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ.....	10
4.1 POUŽITÁ TERMINOLOGIE	10
4.2 ÚSPĚŠNOST ŘÍZENÍ PROJEKTU	11
4.3 CÍL PROJEKTU	11
4.4 FÁZE PROJEKTU	11
4.5 PROJEKTOVĚ-FINANČNÍ ŘÍZENÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH	13
4.5.1 Stanovení 1. verze rozpočtu v předprojektové fázi.....	13
5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY	17
5.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU PRO DISERTAČNÍ PRÁCI	17
5.2 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	17
5.3 STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	18
5.3.1 Statistické ověření hypotézy H1	18
5.3.2 Statistické ověření hypotézy H2	20
6 NÁVRH MODELU ŘÍZENÍ FINANČNÍCH TOKŮ V PROJEKTU.....	21
6.1 POSTUP ZAVEDENÍ NAVRHOVANÉHO MODELU	22
6.2 POZITIVA NAVRHOVANÉHO MODELU	23
7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	23
7.1 PŘÍNOSY PRO TEORII.....	23
7.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI.....	23
7.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGIKU.....	23
ZÁVĚR.....	24
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	25
CURRICULUM VITAE.....	28
STRUKTUROVANÝ PŘEHLED VLASTNÍ PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI	30
ABSTRACT	31

ÚVOD

Oblast projektového řízení je velmi rozsáhlou a významnou v problematice podnikového managementu. Na toto téma bylo již napsáno nespočetně mnoho teoretických i praktických statí, monografií, odborných recenzovaných článků a mnoho dalšího. Terminologie projektů se propaguje nejen mezi odbornou, ale i laickou veřejností. Problematika projektového řízení jako takového je celosvětově rozšířená, témata se stávají stále více aktuálními a s ohledem na cíl práce také relevantními v celém jeho pojetí. Optimálním využitím metod, technik a nástrojů projektového řízení lze dospět ke zlepšení navrhovaných aktivit, k dosažení úspěchu realizovaných projektů a v neposlední řadě také k naplňování podnikové strategie (Bredillet, 2010). Změna myšlení, zejména projektového, se však ukazuje jako nezbytná nejen pro české podniky. Týká se to i velkých firemních kolosů, jako jsou například IBM, GE, Ford, Philips, Siemens a další. Svou budoucí prosperitu nacházejí v uplatňování jednoduchých principů, především v neustálém snižování nákladů a permanentních inovacích (Drucker, 2000), ve využívání myšlenkového potenciálu lidí v podniku jako zdroje bohatství a rozvoji technologií a tržní pozice (Vosoba a kol., 1998; Maravas, Pantouvakis, 2012). Moderní pojetí projektově-finančního řízení přestává být chápáno jako pouhé vyhodnocování efektivnosti zakázky, finančních a materiálových toků, hledání finančních zdrojů, kontroly účetnictví aj. Pro růst podnikového bohatství není již tak významná okamžitá velikost dosahovaných příjmů a zisků. Úspěšné organizace vidí budoucnost a efekty v zavádění inovací, obsazování dalších trhů, vlastnictví know-how, využívání kvalifikovaných a tvořivých pracovníků. Jejich hlavním projektově-finančním cílem je využívat a rozvíjet všechny podnikové možnosti (Vosoba a kol., 1998).

Zpracování disertační práce ve výše uváděné problematice autorka pokládá za velmi přínosné. Systémové pojetí projektového a finančního managementu považuje za krok přínosný pro úspěšnou realizaci projektů. Výrazný rozvoj systémového přístupu k řízení je charakteristický pro 60. léta 20. století. Počátky systémového přístupu lze ale již identifikovat ve 40. letech 20. století, kdy bylo pozorováno, že podobné koncepce a principy vznikly v úplně odlišných oborech (biologii, elektrotechnice, sociologii atd.). To vyústilo v závěry, že existují určité společné vlastnosti, které mají obecnou platnost (Komárek, 2006 in Mildeová, Vojtko a kol., 2008). Samotné systémové myšlení¹ se jako metoda rozvíjí rovněž již více než 50 let a je stále aktuální, neboť současné podnikatelské prostředí vyžaduje přístup postihující komplexně neustálý růst různých propojení a pronikavých změn v globálním podnikání (Komárek, 2006 in Mildeová, Vojtko a kol., 2008). Chápání systémového myšlení sleduje jeho vazby jednak k filosofii, jednak k běžnému chápání celku a ucelenosti (Vítek, 2005; Rabe, 2006 in Mildeová, Vojtko a kol., 2008).

¹ „Systémové myšlení představuje soubor metod, modelů, dovedností, přístupů a hodnot, které ve svém celku poskytují pro toho, kdo je zvládne, důležitou výhodu – schopnost kvalitativně lépe rozvíjet své znalosti a být zároveň schopen vidět „stromy i les“, tj. události i za nimi stojící struktury a vzory chování“ (Mildeová, Vojtko a kol., 2008, s. 36).

Předložená disertační práce je členěna na část teoretickou, výzkumnou a část návrhovou. Teoretická část se zabývá kritickým zhodnocením zkoumané problematiky, na jejímž základě je pak vyslovena trojice výzkumných otázek a z nich plynoucí hypotézy, které jsou v části výzkumné zpracovány a statisticky testovány. Na základě toho je v části návrhové navržen model řízení finančních toků v projektu tak, aby realizované projektové cíle byly podle blíže určených a zadaných kritérií zainteresovaných stran, především tedy ze stran zákazníků, úspěšné, tedy, aby hlavní záměr projektu jednoznačně a beze zbytku splňoval stanovený cíl.

1 ZAMĚŘENÍ A CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Kapitola 1 vymezuje zaměření a cíle předložené disertační práce.

1.1 ZAMĚŘENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce se zabývá problematikou projektově-finančního prostředí projektu a zejména pak manažerským pojetím tvorby rozpočtu projektu uplatněním tzv. systémového přístupu. Pro potřeby disertační práce je nezbytné blíže objasnit sousloví „*manažerské pojetí tvorby rozpočtu projektu*“. Jedná se tedy o souběh aktuálně dostupných možností a příležitostí podniku v přípravě projektu, orientovaných na tvorbu rozpočtu, jako manažerského přístupu, v nastolení opatření a řešení nastalých situací, která slouží a jsou významná pro tvorbu rozpočtu, tj. tedy pro rozčlenění a vymezení finančních toků projektu.

Platformou pro odborné poznatky z projektového řízení je využito zejména evropského standardu International Competence Baseline (dále IPMA® ICB), a to organizace nesoucí název International Project Management Association (dále IPMA) se sídlem ve Švýcarsku.

Řízení možných finančních toků projektu je klíčovou aktivitou s vysokou důležitostí. Disertační práce proto sleduje vztah projekt - finanční toky pro tvorbu rozpočtu, a to pomocí systémového přístupu a systémového myšlení, tedy zvažováním věcí a dějů ve vzájemných souvislostech (Doležal a kol., 2012). Tedy projektový manažer by měl být schopen aplikovat systémový přístup a systémově myslet, aby mohl optimálně řešit současné složité projekty (Doležal a kol., 2012). Je nutné si uvědomit, že i věcně dobře zpracované projekty jsou v konečném důsledku nákladově přečerpatelné. Jak uvádí Mildeová, Vojtko a kol. (2008, s. 7) „*zkušenosti praxe ukazují, že naše systémové chápání není dostatečně vyvinuto a že pro nezbytný posun určitých paradigmat² vnímání světa a pro schopnost porozumět dynamickému prostředí a správně jej interpretovat, je tradiční výcvik manažerů nevhodný.*“ Přitom je zřejmé, že „*systémové myšlení je nástrojem posunu uvažování – uvažování o věcech a světe kolem nás ne jako o oddělených událostech, ale naopak jako o toku událostí vzájemně provázaných a ovlivňujících se v čase a v prostoru. To je podstatné pro pochopení skrytých a nezjevných příčin, které za těmito událostmi stojí.*“ (Mildeová, Vojtko a kol., 2008, s. 7).

²Paradigma je souhrn teoretických a metodologických předpokladů v určité etapě vědeckého vývoje, všeobecně uznávané principy vědeckého výzkumu, sloužící v daném období jako modely problémů a jejich řešení (Bureš, 2011).

Zpracování disertační práce je omezeno pouze středními³ a velkými⁴ kapitálovými společnostmi, strojírenskými podniky, s lokalizací na celém území České republiky, zařazenými dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C - Zpracovatelský průmysl, a to konkrétně do odvětví dle Tab. 1 disertační práce. Dalším kritériálním vymezením podniků je aktivní využívání technik a nástrojů projektového řízení, zejména pak v předprojektové a projektové fázi.

1.2 CÍL DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je navrhnout *model řízení finančních toků v projektu* za stanovených podmínek. Přesněji řečeno jedná se o navržení modelu řízení finančních toků pro vypracování rozpočtu projektu, nikoli o samotný tok financí. K dosažení hlavního cíle je nutné soustředit se na splnění dílčích kroků.

- Analýza potřeb projektů v podmínkách zvoleného odvětví.
- Analýza finanční gramotnosti ve vybraném odvětví.
- Deskripce potřeb uplatňování tzv. systémového přístupu v přípravě projektů.
- Definování postupu zavedení modelu řízení finančních toků v projektu.

Důvodem pro stanovení hlavního cíle disertační práce jsou časté výskyty neúspěchu projektu, především z pohledu nákladů, tj. z nedodržení stanoveného a schváleného rozpočtu v předprojektové fázi a dále fázi projektové, v etapě „návrh plánu“. Tuto tezi podporují pravidelně v dané problematice prováděné výzkumy poradenskou organizací EY Česká republika (Ernst&Young), jejichž zprávy z výzkumů jsou každoročně zveřejňovány na jejich webových stránkách.⁵

2 FORMULACE VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ

Jednotlivé výzkumné otázky a hypotézy, kterými se disertační práce zabývá, jsou navrženy dle kritického pohledu na současný stav projektového řízení a rozboru dat z provedených rešerší sekundární literatury.

2.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumná otázka je otázka, kterou chce výzkum zodpovědět (Punch, 2008) a jde o otázku, která se týká procesu, aspektu, jenž se bude zkoumat (Hendl, 2005).

Výzkumné otázky:

VO1: *Jak vedení podniku vnímá finanční gramotnost, jež je využívána při plánování projektu v předprojektové a částečně též v projektové fázi?*

VO2: *Do jaké míry se podniky řídí tzv. systémovým přístupem?*

VO3: *Má propojení systémového přístupu, tedy řízení projektů a finanční gramotnosti, vztah k úspěšnosti projektu jako takového?*

³ Za střední podnik se považuje podnik, zaměstnává-li méně než 250 zaměstnanců a současně jeho obrat nepřesahuje 50 mil. Eur, nebo jeho aktiva nepřesahují částku 43 mil. Eur (Evropská komise, 2006).

⁴ Za velký podnik se považuje podnik, zaměstnává-li více než 250 zaměstnanců a současně jeho obrat přesahuje 50 mil. Eur, nebo jeho aktiva přesahují částku 43 mil. Eur.

⁵ <http://www.ey.com/CZ/cs/Home/Article>

2.2 HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Hypotéza, jako podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, předjímá určitý stav, který je možné zjišťovat a zkoumat, empiricky ověřovat. Hypotézy jsou odvozeny z teorie a jejich verifikace či falzifikace teorii obohacuje a rozvíjí, přičemž obě varianty jsou z vědeckého hlediska stejně cenné (Reichel, 2009).

Hypotézy:

H1: *Existuje vztah mezi řízením projektu a finanční gramotností⁶.*

H2: *Neexistuje vztah mezi uplatněním systémového přístupu při řízení projektu a úspěchem projektu.*

3 POUŽITÁ METODOLOGIE A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je vypracována pomocí sekundárního a primárního výzkumu, tj. kombinací rešerší sekundárních dat a kvantitativního a kvalitativního výzkumu, resp. za pomoci vybraných metod obou výzkumných principů.

Z hlediska kvantitativních metod je využita metoda dotazníkového šetření, resp. technika dotazníkového sběru dat elektronickou cestou, a z hlediska kvalitativních metod je použita metoda rozhovoru⁷, konkrétně technika částečně strukturovaného rozhovoru. A v neposlední řadě vybrané statistické metody zpracovávající data z primárního výzkumu pomocí programu IBM SPSS Statistics.

3.1.1 Rozhovor

Výzkumný rozhovor podle Pavlici a kol. (2000) je proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tzv. tazatelem a respondentem získat informace potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Volba částečně strukturovaného rozhovoru (jako kombinace strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru) byla určena především na základě provedených rešerší, kdy byly stanoveny otázky i jejich pořadí s tím, že se rozhovor může (a bylo požadováno) rozvést v další otázky, které již přichystány nebyly, ale další otázky vznikaly z rozhovoru, resp. z odpovědí na předepsané dotazy (Reichel, 2009).

Rozhovory před dotazníkovým šetřením byly použity v rámci pilotní studie, na základě kterých byl také sestaven dotazník.

3.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazník - jde o písemný způsob dotazování, více formalizovanou podobu metody dotazování. Na základě autorů Reichela (2009) a Pavlici a kol. (2000) byl

⁶ Finanční gramotnost lze chápat ve dvou základních rovinách: první je znalost finančních nástrojů a jejich fungování, druhou a rozhodně tou důležitější je umění smysluplného využívání těchto nástrojů (FinExpert, 2014).

⁷ Rozhovor jako výzkumná technika má dlouhou tradici. Nejdříve byl používán v etnologii, národopisu a folkloristice. Masovějším prostředkem výzkumu se stal v první polovině 20. století, a to v souvislosti s rozvojem průzkumu trhu (Veselá, 2011).

zpracován dotazník jako metoda v kvantitativním výzkumu. Výhody spočívají v jednoznačné formulaci otázek a možnosti hromadného zpracování. Nevýhodou je, že při eventuálním nepochopení nelze obvykle už nic opravit, doplnit nebo zpřesnit (Veselá, 2011).

3.1.3 Metody logické

Pro optimální využití kvantitativních a kvalitativních metod je potřeba aplikovat tzv. logické metody, které se díky svojí podstatě, založené na logickém myšlení, prolínají celým výzkumem. Mezi tzv. logické metody lze tedy zahrnout následující (Disman, 2011):

analýza – syntéza; indukce – dedukce; abstrakce – konkretizace.

Analýza - syntéza

Analýza spočívá v rozdělení celku na jeho komponenty a zkoumání, jak tyto komponenty fungují jako relativně samostatné prvky a jaké jsou mezi nimi vztahy (Hendl, 2008). Užití metody analýzy je použito k hledání obecných charakteristik a prvků vlastních různým textům (Pavlica a kol., 2000). **V disertační práci je této logické metody využito zejména k analýze zkoumané problematiky v rámci literárních rešerší.**

Syntéza je naopak složení částí do celku a popis hlavních organizačních principů, jimiž se tento celek řídí v závislosti na jejich částech (Hendl, 2008). **Metody syntézy je využito při sestavování získaných informací do logických celků a rovněž při formulování závěrů disertační práce.**

Indukce - dedukce

Indukce je obecně chápána jako usuzování z jednotlivého na obecné, přesněji řečeno jde o poznání, které vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům. Z pravidelnosti zkoumaných událostí je odvozováno obecné pravidlo o určité pravidelnosti platné pro další události na jiném místě nebo v jiném čase (Hendl, 2008). **Indukce je využito zejména při zobecňování veškerých poznatků získaných výzkumem. Metody je využito rovněž při formulování hypotéz, které jsou dále v textu statisticky ověřovány.**

Dedukcí se obvykle rozumí usuzování od obecného k jednotlivému, avšak mnohem přesněji je dedukce vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky (Pokorný, 2004). **Dedukce je využito především při ověření, zda stanovená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný jev.**

Abstrakce - konkretizace

Abstrakce je myšlenkový proces, v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neuvažují), čímž se ve

vědomí vytváří model objektu obsahující jen ty charakteristiky či znaky, jejichž zkoumání umožní získat odpovědi na otázky, které jsou kladeny (Molnár a kol., 2012). **Abstrakce je využito zejména u vyčlenění potřeb, které mohou ovlivňovat realizaci projektu.**

Konkretizace je opačný proces, kdy vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu z určité třídy objektů a snažíme se na něj aplikovat charakteristiky platné pro tuto třídu objektů (Molnár a kol., 2012). **Konkretizace je využito zejména u identifikace vazeb mezi potřebami a možnostmi zadavatele na daný projekt.**

3.1.4 Systémový přístup

V souvislosti s rozvojem teorie systémů se postupně formuloval i nový přístup k řešení problémů na systémových objektech pod názvem *systémový přístup* (Janíček, 2007). Je zcela logické, že tento přístup se stal východiskem pro systémové myšlení. *Systémový přístup* označuje „*takový způsob myšlení, způsob řešení problémů či způsob jednání, při němž jsou jevy chápány komplexně ve svých vnitřních a vnějších souvislostech*“ (Vepřek, 1990). Obsahem systémového přístupu je propojení dílčích pohledů a nalezení jejich reálné vazby (Nový, Surynek a kol., 2006). „*Systémová metodologie je abstraktním objektem, jehož struktura je tvořena systémovým přístupem, systémovým myšlením, systémovými metodami a systémovými postupy*“ (Janíček, 2007, s. 8). *Systémové myšlení* je takový specifický způsob myšlení, který při řešení problémových situací respektuje atributy systémového přístupu. **Systémový přístup je uplatněn pro přehlednost zpracování dosažených výsledků výzkumu a zároveň je jedním z navrhovaných bodů v modelu.**

3.1.5 Model

Pojem model pochází z latinských slov „modus“ (kopie, vzor) a „modulus“ (míra, takt, rytmus, vzor). Využívání modelů a modelování je člověku vlastní již od starověku. Modelování, v nejjednodušším a nejobecnějším významu, je chápáno jako určitá činnost s modelem. Může se realizovat v určité oblasti běžných lidských činností i činností spojených s řešením problémů ve vědě a technice (Janíček, 2007).

Model je účelově zjednodušené zobrazení reality. Je jej nutno chápat v širším vymezení jako soustavu, jejíž prvky jsou nutné k tomu, aby model a činnosti s ním realizované, tedy *modelování*⁸, byly prostředkem k řešení problému (Janíček, 2007). Model je tvůrčím způsobem vytvořený prostředek k řešení problému $P_R(\Omega)$ na objektu Ω , který v každé fázi řešení problému zajišťuje nenulovou pravděpodobnost dosažení vysoké efektivnosti procesu řešení a věrohodné výsledky řešení problému.

Dle klasifikace modelů podle Janíčka (2007) lze v případě předkládané disertační práce z hlediska charakteru modelového objektu O_M hovořit o abstraktním modelu, kdy modelovým objektem O_M je abstraktní objekt, např. informace, teorie, znalosti apod. Podle hlediska aktuálních preferencí či absencí činností se hovoří mimo jiné o popisných modelech, které vyjadřují základní vztahy v reálném objektu a vytvářejí

⁸ Více o teorii modelování uvádí Janíček (2007) ve své publikaci uvedené v seznamu literatury.

podklady pro hodnocení jeho úrovně a jsou vyjádřeny běžným jazykem (Janíček, 2007). Jsou výbornou základnou pro formulaci modelů vyšší úrovně, dávají manažerům možnost jednoduchého srovnávání různých variant řešení problémů (Gros, 2003). **Modelem je vymezen vlastní návrh disertační práce.**

3.1.6 Metoda zpětné vazby a analýza dokumentů

Metoda zpětné vazby – pomocí této metody je zajištěna reflexe každého výzkumného kroku tak, aby se výzkum neodchýlil od původního cíle a jeho východisek. **Tuto metodu lze chápat jako součást ostatních použitých metod.**

Analýza dokumentů – analýza jakýchkoli dokumentů, které „*nebyly vytvořeny za účelem našeho výzkumu*“ (Disman, 2011, s. 124). **Metoda byla použita při ověření získaných dat u konkrétních podniků vygenerovaných z databáze Amadeus.**

4 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ

4.1 POUŽITÁ TERMINOLOGIE

Autorem, jenž se detailně zabývá projekty, je Svozilová (2011), která nahlíží na projekt jako na jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn, definován datum začátku a konce uskutečnění projektu a stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Dále uvádí, že projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Lenfle (2008) a Němec (2002) pokládají projekt za inovaci. Projektem bývá dosaženo stanoveného cíle, definování strategie např. dle Yanga (2012) vedoucí k dosažení určeného cíle, určení nezbytných zdrojů a nákladů včetně očekávaných přínosů z realizace záměru, jak také uvádějí Szmerekovsky a Vairaktarakis (2005) a bývá vymezen začátek a konec projektu. Němec (2002) potvrzuje slova Svozilové (2011), když souhlasí, že projekt je jedinečný a dočasný sled aktivit. Dále konstatuje, že jde o neopakovatelnou činnost a téměř pokaždé se na její řešení podílí jiný tým projektantů. Projekt proto není periodicky se opakující činnost, jako například každodenní řízení podnikových procesů ve výrobě. Fiala (2004) se shoduje s výše uvedenými fakty a dále doplňuje, že projekt je výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele. Tato neopakovatelná aktivita bývá charakterizována několika následujícími rysy, viz Fiala (2004). Principy a techniky projektového řízení pomáhají realizovat projekty ve stanoveném čase, rozpočtu a v plném souladu s danými specifikacemi projektu. Současně pomáhá dosáhnout ostatních cílů v organizaci, jako je produktivita, kvalita a efektivní řízení nákladů (Richman, 2002). Vlivem vývoje je možné dnes komentovat, že se projektové řízení stává uznávaným přístupem v manažerském řízení (Richman, 2002). Využití projektového řízení je široké. Projektové řízení jako takové se může prolínat s ostatními podnikovými aktivitami, lze jej využít také v dalších oblastech, např. v change managementu, procesním managementu, knowledge managementu atp. (Kwak, Anbari, 2009).

4.2 ÚSPĚŠNOST ŘÍZENÍ PROJEKTU

„Úspěšnost řízení projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami.“ vysvětluje Doležal a kol. (2012, str. 34). Dále poukazuje na využití projektového managementu v praxi, které používá tzv. kritéria úspěchu projektu, která jsou měřítkem pro posouzení úspěchu, nebo neúspěchu projektu. Hlavním požadavkem je jejich srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. Kritéria se mohou v průběhu projektu upravovat. Obecně dle Doležala a kol. (2012) lze projekt považovat za úspěšný, pokud:

- je projekt funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných zainteresovaných stran,
- je výstupní produkt projektu na trhu včas,
- je výstupní produkt v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků,
- je vliv na životní prostředí a okolí obecně v normě.

4.3 CÍL PROJEKTU

Cílem projektu je poskytnout zainteresovaným stranám přidanou hodnotu. Je třeba vytvořit odsouhlasené koncové výsledky, zejména výstupy v požadovaném časovém rámci, v rámci daného rozpočtu a v rámci akceptovatelných parametrů rizika.

4.4 FÁZE PROJEKTU

Výzkumná část, tj. zkoumaná část disertační práce, je vymezena dvěma fázemi, a to předprojektovou a projektovou, v rámci této pak etapami „zahájení“ a „návrh plánu“. Zahájení předprojektové fáze začíná prvotním nápadem, myšlenkou, příležitostí či požadavkem zákazníka atp. V jejím úvodu přípravný tým řeší zaměření a smysl předpokládaného projektu, jeho proveditelnost, přínos či realizovatelnost. S ohledem na složitost projektu bývají prováděny různé studie, např. studie příležitosti, studie proveditelnosti, studie možných řešení či studie finanční a investiční. Jako součástí těchto studií lze provést další, podrobnější analýzy, které rovněž vedou k rozhodnutí o doporučení, nebo nedoporučení projekt realizovat. Mezi další analýzy lze řadit např. analýzu podnětů, tj. trhu, vedení podniku, zákazníků, uživatelů, dále odhad nadějnosti záměru, stanovení základních předpokladů aj.

Podmínkou využití výše zmíněných studií a analýz je použití vhodných metod a nástrojů, tj. ve fázi předprojektové se obvykle pracuje s metodou stanovení trojimperativu dle požadavků zainteresovaných stran, dále bývá využita metoda stromu cílů za využití principu SMART. V této fázi projektu se používá metoda logického rámce (the Logical Framework), jejíž název je odvozen od maticové struktury zobrazení plánu projektu v podmínkách logiky. Jednotlivé kolonky v dané struktuře na sebe navzájem logicky navazují, vedou k nim logické vazby, které slouží ke kontrole správnosti logiky návrhu plánu projektu. V rámci obsahu a

rozsahu se stanovují též základní pracovní balíky. Dále je potřeba stanovit základní harmonogram pro určení doby realizace projektu, která se v další fázi doplňuje o stanovení hlavních milníků, a to za pomoci metod vhodných k použití, např. CPM metody (metoda kritické cesty) aj. Tak jako základní stanovení času se rovněž stanoví základní verze rozpočtu, např. metodou TOP-DOWN + předpokládané zdroje financování budoucího projektu. Dalším vstupem pro rozhodnutí o realizaci projektu je stanovení způsobu řízení projektu, resp. potřeby lidských zdrojů, a analýza zainteresovaných stran, prostředí, prvotní analýza rizik a předpokladů atp. K využití výše zmiňovaných metod je možné (a mnohdy doporučené) použít vnitropodnikové dokumenty a formuláře. Ty zároveň slouží pro snazší komunikaci zainteresovaných stran v projektu. Z těchto použitých metod ve fázi projektové dochází k jejich optimalizaci či zkvalitnění nebo rozšíření tak, jak se projekt detailněji plánuje. Výsledkem je finální verze návrhu plánu pro schválený projekt.

Vysloví-li přípravný tým na základě pečlivého prostudování všech studií a analýz rozhodnutí o doporučení realizace projektu, přechází se do fáze projektové, etapy zahájení. V této etapě dochází k sepsání tzv. identifikační listiny projektu, kterou svým podpisem schvaluje vedení organizace, resp. její představitel. Od této chvíle je projekt formálně zahájen, a proto lze postoupit k detailnějšímu rozpracování logického rámce jako plánu pro budoucí kontrolu a zdroj informací k realizaci projektu, sepsání listiny Statement of Work, zpřesnění analýzy zainteresovaných stran, oficiálnímu vyhlášení způsobu organizace projektu, kompletní analýze rizik, např. metodou RIPRAN, bodovací metodou atp. Nezbytnou součástí etapy zahájení je jmenování projektového manažera a základního projektového týmu. Při tvorbě a finalizaci všech potřebných dokumentů lze vycházet ze zkušeností z minulých projektů, z organizačních checklistů, z best practice atp.

Z etapy „zahájení“ se postupuje na etapu „návrh projektu“, ve které se použité metody a techniky v předchozí etapě dále rozvíjejí a rozšiřují. V této fázi se tvoří projektový plán, jeho optimalizace, vytváří se tzv. směrný plán a další opatření a pravidla pro optimální řízení průběhu projektu.

Metodami a nástroji v této etapě projektu jsou tvorba plánu řízení kvality, včetně stanovení souvisejících norem, např. ISO 21 500, dále tvorba WBS, OBS, závislostmi mezi jednotlivými činnostmi, odhadem jejich délky, optimalizací těchto činností, zpřesněním milníků, odhad nákladů včetně nákladů na zdroje, tvorba rozpočtu metodou BOTTOM-UP, tvorba komunikační strategie, matice dokumentů, průběžnou identifikaci nových rizik, jejich vyhodnocení a tvorbou opatření a jejich monitorováním. Dále pak je potřeba obstarání (Procurement), jako např. plánování smluvních vztahů, dokumentace požadavků nakupování, hodnocení a výběr dodavatelů atp. Tato činnost se pak přesouvá do etapy „implementace“. Návrh modelu se zabývá předprojektovou fází až po etapu „návrh plánu“ v projektové fázi. Ostatní etapy nejsou obsahem disertační práce.

4.5 PROJEKTOVĚ-FINANČNÍ ŘÍZENÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH

V poslední době hraje důležitou roli stále větší neochota organizací důsledně finančně řídit. Podniky jsou přesvědčeny, že finanční řízení u nich funguje. Naproti tomu chybí finanční strategie ve všech svých dopadech a aspektech, neznalost priorit, převládá orientace na nepodstatné problémy. Dále v podnicích chybí soustředěný tlak na snižování nákladů, je přeceňován informační systém, vládne stereotyp finančního myšlení a přetrvává technokratický přístup všech úrovní řízení (Vosoba a kol., 1998).

Současnému stavu nenapomáhá ani vývoj hospodářské situace v České republice. Ta je charakterizována významnými negativními projevy jako např. těsnost malého českého trhu, inflační a devalvační tlaky, živořící kapitálový trh, obcházení a zneužívání legislativy a politická nestabilita (Vosoba a kol., 1998). Projektově-finanční řízení je kreativně organizovaný přístup s cílem minimalizovat riziko spojené s financováním (Halawa et al., 2012). Skutečností je, že pokud se nejedná o klasické projektové investiční akce, ale vnitropodnikové projekty, tak firmy obvykle neprovádějí soustavné sledování čerpání finančních prostředků v průběhu projektu, jak ukazují průzkumy SPŘ a EY ČR.

4.5.1 Stanovení 1. verze rozpočtu v předprojektové fázi

Obecně je situace v dnešních českých firmách taková, že většina managementu není schopna vytvořit reálný finanční rozpočet, realizovat efektivně volné finanční prostředky, důsledně vyžadovat, hodnotit a oceňovat plnění či neplnění finančních plánů. Nepřítomnost finančního myšlení na vrcholové úrovni řízení způsobuje však další ztráty. Jsou zaznamenány projevy především v neschopnosti stanovit novou finanční strategii a nástroje řízení, zbavit se starého přístupu k finančnímu řízení založeném na formálním plánování a řídit danou hodnotu (Vosoba a kol., 1998).

Rozpočet obecně je odhad nákladů (výdajů) na určitou akci nebo dobu (Fialová, 2007). „Řídit firmu pomocí rozpočtu znamená řídit likviditu firmy“ (Vosoba a kol., 1998, s. 132). Pitra (2008) dodává, že rozpočet poskytuje nejen přehled o finančních nárocích provedení všech plánovaných činností, ale je také východiskem pro odhad délky doby návratnosti do projektu vložených investic. Rozpočet projektu je oddělený od rozpočtu podniku. Projektový tým pracuje s určitou mírou nezávislosti, pokud jde o kontrolu a finanční rozpočtované prostředky (i když každý člen týmu může očekávat, že i přes práci na projektu bude muset dokončit úkoly stanovené v rámci podniku). Projektové týmy mohou zahrnovat jedince z několika různých oddělení, a tak kontroly rozpočtu nemusejí být vždy organizovány příslušným oddělením vykonávající obvykle rozpočtové kontroly. Projektový manažer může mít vícekrát za povinnost kontrolu rozpočtu projektu, než je obvyklé množství kontrol (Thomsett, 2009). Projektový manažer stojící za realizací projektu:

- je zodpovědný za vysvětlení budoucích výdajů na projekt a jeho odchylek,
- je v nejlepší pozici, co se týče realizace projektu a tvorby rozpočtu k tomuto projektu,

- musí být schopen vytvořit předpoklady, které podporují rozpočtovaná čísla (Thomsett, 2009).

Rozpočty na projekty se vyvíjejí, sledují a je s nimi jednáno jiným způsobem než u projektů celé organizace. Je to proto, že

- projekty jsou jednorázové,
- projektový manažer nese přímou kontrolu nad projektem,
- úspěch rozpočtu je vázán na plánování času a zdrojů,
- náklady a zisk jako faktory pro projekt mohou být jasnější, přímější než stejné náklady na úrovni podniku (Thomsett, 2009).

Podle Svozilové (2011) musí mít každý projekt stanoven limit čerpání nákladů, který vychází z předpokládaného rozsahu využití materiálu a technologií a oceněného rozpisu potřebných prací v členění umožňujícím kontrolu skutečného postupu projektu. Dále dodává, že pro dosažení potřebné přesnosti odhadů budoucích nákladů projektu a kvůli umožnění efektivní kontroly je rozpočet zpracován v detailech podle jednotlivých nákladových druhů, s ohledem na jednotlivé realizační složky a jejich časové rozložení. Jednotlivé údaje jsou zpravidla převedeny do finanční podoby. Navrátilová (2010) konstatuje, že pro vypracování rozpočtu projektu je zapotřebí stanovit potřebu zdrojů. Podnik zanalyzuje vlastní zdroje a na jejich základě sestaví rozpočet dodatečných zdrojů. Jedná se o zdroje lidské, kde jejich podstatu tvoří například interní pracovníci, externisté, jejich kvalifikace, časové možnosti aj, zdroje materiálové, zahrnující například zařízení, prostory, ICT, spotřební materiál a zdroje finanční, řešící otázku vlastních a cizích prostředků (Navrátilová, 2010). K co nejpresnějšímu odhadu nákladů lze dle Navrátilové (2010) využít jednu z níže uvedených metod. Při použití metody zdola-nahoru se projekt rozdělí na jednotlivé projektové aktivity. Pro každou projektovou aktivitu zvlášť pak podnik definuje potřebné zdroje, na jejichž základě vytvoří celkový rozpočet. Užití této metody je svým způsobem sen projektových manažerů, neboť zůstává v rovině teorie, konstatuje Chvalovský (2005) a dodává, že realita předpokládá dosažení kompromisu. Při použití metody shora-dolů podnik stanoví hrubý odhad nákladů pro projekt jako celek, který je rozdělen mezi jednotlivé projektové aktivity. Chvalovský (2005) dodává, že limitní hodnota nákladů projektu, tedy jeho cena, je stanovena na základě studie proveditelnosti. Posláním rozpočtu je:

- předpovídat a optimalizovat peněžní toky,
- včas signalizovat případné budoucí finanční problémy a rizika,
- připravit s předstihem žádoucí dodatečné zdroje,
- vytvářet rámec controllingu (Vosoba a kol., 1998).

Existuje řada studií provedených společnostmi EY Česká republika⁹, která poukazuje na skutečnost, že mnohé projekty ztroskotaly na rozpočtu, resp. plánování

⁹ EY ČR patří mezi nejvýznamnější globální společnosti poskytující odborné služby v oblasti auditu, daňového poradenství, transakčního poradenství a podnikového poradenství a řízení rizik (Ernst&Young, 2013).

projektového rozpočtu ze strany odpovědné osoby bývá nedostatečné především z pohledu podcenění plánované částky jednotlivých položek. Dalším významným důvodem se jedná ve většině případů o nedodržení rozpočtovaných částek, díky tomu dochází k překročení rozpočtu až o 20 % (Knap, Konrádová, 2006). Dalšími častými důvody překračování rozpočtů dle výzkumu EY ČR z roku 2013 jsou:

- *změna rozsahu projektu kvůli nesprávnému počátečnímu vymezení projektu,*
- *nedostatečné personální zabezpečení projektu a koordinace projektového týmu,*
- *nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu,*
- *rozdílné očekávání výstupů projektů a*
- *důsledky externích změn (Ernst&Young, 2013b).*

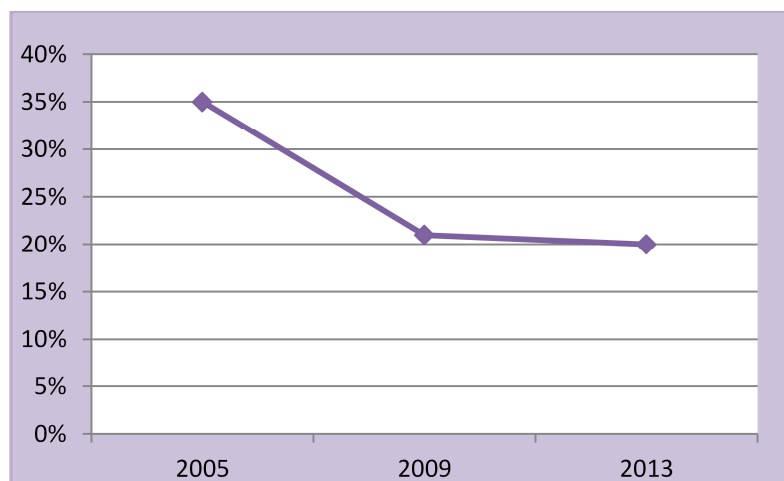
Podnikové transformace, optimalizace procesů či implementace informačních systémů jsou příklady projektů, které se v poslední době u organizací v České republice realizují. Vyplývá to z prvního provedeného průzkumu společnosti EY Česká republika z roku 2005 (Knap, Konrádová, 2006). Autory průzkumu zajímalo, s jakým úspěchem jsou v České republice řízeny projekty, které svým rozsahem ovlivňují chod celé organizace, přičemž náklady s nimi spojené končí obvykle minimálně šesti nulami. Je nutné poznamenat, že průzkumu se zúčastnilo 30 velkých českých společností. A zde jsou uvedeny získané výsledky:

- *31 % projektů stojí firmu v přímých nákladech více než 2,5 milionu Kč,*
- *61 % společností zahájilo v posledních 12 měsících minimálně 10 nových projektů,*
- *81 % projektů trvá mezi 3 až 12 měsíci a obvykle zaměstná tým o 5 až 10 členech,*
- *drtivá většina respondentů uvádí, že nevyčíslují ani přibližné alternativní náklady nebo ztracené podnikatelské příležitosti spojené s neúspěchem projektu,*
- ***více než 50 % projektů není dokončeno včas a v rámci naplánovaného rozpočtu.***

Zástupci velkých českých společností přiznali, že přibližně 5 % ze všech projektů je úplně zrušeno před plánovaným ukončením. 46 % ze všech dokončených projektů se v průměru o pětinu plánovaného času prodlouží a 35 % projektů je dokončeno s přesáhnutím stanoveného rozpočtu (Knap, Konrádová, 2006). Jedním z významných faktorů neúspěchu řízení projektů je nedostatečné, či příliš optimistické plánování času a rozpočtu. Projektové řízení disponuje řadou nástrojů, jejichž vhodná kombinace a důsledné používání mohou změny ve společnosti nasměrovat a dovést ke stanovenému cíli dané organizace. Úspěšné dokončení projektu - dosažení cíle s plánovaným rozpočtem a v čase a v požadované kvalitě znamená pro podnik určitou satisfakci vynaloženou v projektu, návratnost finančních prostředků a hlavně dosažení hlavního cíle, záměru v budoucnosti. Podniky nejčastěji hodnotí úspěšnost projektů kombinací kritéria včasnosti dokončení, dodržení rozpočtu a splnění očekávání, vyplývá z provedeného výzkumu z roku 2010 (Jak řídíme v Česku

projekty, 2010). Dále pak jde o hodnocení podle naplnění ekonomických přínosů. Téměř dvě třetiny všech projektů (71%) jsou dokončeny včas a nepřekročí daný rozpočet. Po plánovaném termínu bylo dokončeno 23 % projektů (26 % v roce 2009), nad rámec rozpočtu se dostalo pouze 13% projektů (21 % v roce 2009), lze se dále dočíst. *“V posledních ročnících dochází k postupnému zlepšování v dodržování termínů a rozpočtů.”* (Jak řídíme projekty v Česku, 2010). Typické (u 83%) je maximálně 20% zpoždění v porovnání s plánovaným datem dokončení. Pouze 11% respondentů překročilo plánovaný rozpočet o více než 20%, naopak polovina uvedla maximálně 10% navýšení rozpočtu oproti původnímu plánu. Pokud bychom srovnali průzkum provedený na Slovensku, získali bychom obdobné výsledky jako v České republice. Koncem roku 2013 se v odborných zprávách, týkajících se řízení projektů, objevila skutečnost, že *„téměř každý druhý projekt se v Česku prodraží nebo nabere zpoždění“*, uvádí se na stránkách společnosti EY Česká republika (Ernst&Young, 2013a). Výsledky průzkumu dále sdělují, že *„57 % projektů bylo v roce 2013 dokončeno v termínu i v rámci plánovaného rozpočtu. 27 % bylo dokončeno po termínu a 20 % se prodražilo oproti původnímu rozpočtu. Každý třetí projekt se zdrží o více než 20 % ve srovnání s plánovaným časem, každý šestý projekt se prodraží o 20 % a více alokovaných financí“*. (Ernst&Young, 2013a)¹⁰.

Ovlivňuje velikost projektu chybný odhad rozpočtových výdajů? Podle Jørgensena et al. (2012) se tato skutečnost dosud jednoznačně nepotvrdila. Lze konstatovat, že daná situace může vzniknout a projevit se ve větší míře spíše u velmi malých organizací, pro podniky střední a velké nejsou dosud pro tuto myšlenku silné důkazy. Graf 1 zobrazuje vývoj přečerpání rozpočtu projektu v letech 2005 - 2013 dle výsledků výzkumů poradenské společnosti EY Česká republika.



Graf 1 Přečerpání rozpočtu projektu

Zdroj: vlastní zpracování dle Ernst&Young (2010,2013a,b); Knap, Konrádová (2006)

¹⁰ Výzkumu se zúčastnilo 69 společností z České republiky a Slovenska. Průzkum probíhal od května do srpna 2013. Respondenty byly výše zmíněné společnosti působící v rozdílných sektorech, např. energetika, výrobní průmysl, informační technologie aj.

5 PRIMÁRNÍ VÝZKUM ZKOUMANÉ PROBLEMATIKY

Kapitola 5 se zabývá primárním výzkumem ve výše zmíněné zkoumané problematice projektového řízení. Dělí se na dvě části, z nichž ta první se věnuje analýze dat z dotazníkového šetření (elektronicky šířené dotazníky + částečně strukturované rozhovory) a druhá část se věnuje statistickému vyhodnocení stanovených hypotéz.

5.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÉHO VZORKU PRO DISERTAČNÍ PRÁCI

Prvotní myšlenkou pro vytvoření výběrového souboru bylo sestavit základní soubor. Jak je uvedeno v podkapitole 1.1, byla stanovena kritéria, na jejichž základě došlo k sestavování základního souboru. Základní soubor tvořilo 2962 subjektů¹¹ z celé České republiky, zařazených do zvolených odvětví v sekci C – Zpracovatelský průmysl. 142 středních a velkých kapitálových společností z České republiky vygenerovaných databází Amadeus¹² pak na základě požadavku aktivního uplatňování technik, metod a nástrojů projektového řízení.¹³ Z důvodu možných neaktuálních a neplatných informací vyskytujících se v dané databázi byla provedena důkladná obsahová analýza dokumentů, které byly podrobeny zejména výroční zprávy a další veřejně dostupné listiny a informace. Mezi tyto údaje se zprvu řadily aktuální kontaktní informace, zejména telefonní čísla a e-mailové adresy. Dále byly z takto vygenerovaných podniků kontrolovány a posléze také vyřazeny podniky v insolvenčním řízení či podniky, které již neměly platné oprávnění k podnikání. Z těchto důvodů bylo vyřazeno celkem 5 podniků, tedy výběrový soubor tvořilo 137 středních a velkých kapitálových společností, zařazených do sekce C – Zpracovatelský průmysl dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Všech 137 podniků bylo následně po provedené analýze dokumentů osloveno, buď elektronickou poštou, nebo telefonicky. Následně jim byl elektronickou cestou poslán dotazník. Celkový počet podniků, které nakonec poskytly svá data, která byla z důvodu počtu podniků reprezentujících základní soubor pro stanovení obecných závěrů doplněná také částečně strukturovanými rozhovory, respektive získanými údaji z vedení rozhovorů, a jsou tedy zdrojem informací pro disertační práci, je 63. Statisticky se jedná o 45,99% návratnost.

5.2 VÝSLEDKY PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Zásadním problémem v řízení projektů je bezpochyby nedostatečně vypracovaný rozpočet projektu, a to přinejmenším u 54 %. Dalším negativním faktorem v realizaci projektu je sám zadavatel, a to např. u vznesení požadavku na následné zapracování změny rozsahu projektu, nejasností zadaných požadavků nebo také vyvolanou potřebou změny technologie, která může vyvolat dodatečné vícepráce

¹¹ Informace byla získána na základě dotazu na Český statistický úřad. Odpovídal Ing. Luboš Jeřábek.

¹² Databáze Amadeus pochází od producenta – společnosti Bureau van Dijk, jež detailně mapuje podnikatelské subjekty v Evropě (Bureau van Dijk, 2013). Informace obsažené v databázi je potřeba přísně ověřovat.

¹³ Tato informace byla čerpána z databáze Amadeus, neboť ČSÚ takovou informaci nemá k dispozici.

nezahrnuté v rozpočtu projektu atp. U řízení lidských zdrojů bývá častým nedostatkem kapacita členů týmu, ohodnocení prací technicko-hospodářských pracovníků či špatná nebo žádná komunikace. Dle úspěchu projektu tak, jak je definován standardem IPMA®, bylo u vybraného vzorku respondentů zjištěno, že v 57,1 % je projekt prohlášen za úspěšný. Toto zjištění lze jistě vnímat jako pozitivní. Nicméně i zde je prostor pro zlepšení dosahovaných výsledků, jehož nástin je rozebrán dále v textu disertační práce. Jak vyplývá z Tab. 21 dis. práce, tvorba a řízení finančních plánů je pro podnik vysoce až spíše důležitá, což na jedné straně kultura podniku jistě vymezuje. Po stránce praktické ovšem podniky roli rozpočtů podceňují, což ostatně ukazuje Tab. 19 dis. práce. V úvodu a v kapitole 1 disertační práce je uvedeno, že uplatňování, tj. schopnost aktivně se zapojit do procesu systémového myšlení, systémového přístupu jako jednoho z prvků systémové metodologie, je v rámci vybraného vzorku respondentů v daném výzkumu využíván z 39,7 %. Tj. 25 podniků se v realizaci projektu, resp. v úvodních fázích tvorby plánu projektu, zaměřuje také na začlenění systémového přístupu. Toto zjištění lze jistě brát jako pozitivní.

5.3 STATISTICKÉ VYHODNOCENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ

5.3.1 Statistické ověření hypotézy H1

Z provedeného sekundárního výzkumu lze předpokládat, že mezi řízením projektů a finanční gramotností podniků existuje vztah, jinými slovy finanční gramotnost podniků může mít vliv na úspěšnost řízení projektů, viz podkapitola 2.3. Toto tvrzení nebylo dosud statisticky hodnoceno. Hypotéza H1 byla stanovena následovně: **„Existuje vztah mezi řízením projektů a finanční gramotností.“**

V rámci stanovené hypotézy H1 je třeba blíže charakterizovat pojmy *řízení projektu*, resp. *zkušenosti s řízením projektů*, a *pojem finanční gramotnost*, obojí vycházející z Tab. 25 dis. práce. Pojem „*zkušenost s řízením projektů*“ je pro předloženou disertační práci rozčleněno na tři úrovně, a to nízkou, střední a vysokou. Nízká zkušenost s řízením projektů je definována tak, že řízením projektů se nezabývá certifikovaný projektový manažer, ani projektový manažer školený na řízení projektů. V podstatě se jedná o vysoce postaveného manažera daného podniku, který sice svým podpisem odsouhlasuje realizaci daného projektu, žádné větší povědomí o řízení projektů však nemá. Na střední úrovni lze hovořit o řízení projektů projektovými manažery, kteří sice neprošli certifikační zkouškou v projektovém řízení, nicméně mají minimálně absolvován kurz na řízení projektů v počtu alespoň několika desítek hodin. Konkrétně se jedná např. o vedoucí výroby, přímé pracovníky v roli členů projektového týmu, pracovníky z oddělení zabezpečující sekundární úkony v rámci realizace projektu - tedy ekonomové, účetní, stavaři atp. Do této kategorie střední úrovně zkušeností s řízením projektů, resp. podílení se na řízení projektů v menší či větší míře, se řadí rovněž certifikovaní projektoví praktikanti, kteří sice prošli konkrétní certifikační zkouškou, nicméně nemají takové zkušenosti, jako např. jejich kolegové s úrovní certifikace C, B nebo A. Do vysoké úrovně zkušeností s řízením projektů se řadí ve většině případů

certifikovaní projektoví manažeři s certifikací alespoň stupně C. Tito projektoví manažeři mají za povinnost ke zkoušce a v rámci zkoušky prokázat přímé zkušenosti s řízením projektů, a proto jsou zařazeni právě do této kategorie spolu s hlavními koordinátory projektů. Je možné odlišné pojmosloví vzhledem k danému podniku, ovšem potřebnou úroveň s řízením projektů je nutné prokázat.

Dané úrovně zkušeností lze definovat rovněž dle stanovených procent. Nízká úroveň je určena 0 - 25 %, střední 26 - 59 % a vysoká 60 - 99 % (v tomto případě nelze počítat se 100% zkušeností s řízením projektů, a to především z logiky věci). Podobně je rozčleněna úroveň finanční gramotnosti u osob zodpovědných za projekt či za splnění jeho dílčích výstupů, a to jak procenty, tak kvalitativně. V podstatě lze konstatovat, že vysokou úroveň finanční gramotnosti dokládají vedoucí pracovníci daných oddělení, vysoce postavení manažeři podniků, certifikovaní projektoví manažeři a další odborně vzdělaní pracovníci a zaměstnanci daných podniků. V Tab. 24 dis. práce jsou uvedeny zodpovědné osoby za průběh projektu, resp. jejich funkční zařazení u respondentů zařazených do výzkumu v rámci zpracování disertační práce. Z uvedené tabulky lze vyčíst, že osobami, které nesou odpovědnost za průběh projektu, jsou uvedeny také jednatele, hlavní ekonom či vedoucí obchodně ekonomického nebo vedoucí obchodně technického oddělení. Pouze v 30,3 % respondenti uvedli jako osobu zodpovědnou za průběh projektu certifikovaného projektového manažera, projektového manažera/hlavního koordinátora projektu. Lze proto konstatovat, že personální obsazení projektových týmů je do jisté míry nedostatečné. Vedení projektového týmu by měl provádět certifikovaný projektový manažer. Není zaručeno, že jakékoli jiné personální obsazení projektového týmu, skládajícího se např. z představitele vedení podniku, jednatele či hlavního ekonoma, zajistí patřičný průběh projektu.

Pro vyhodnocení hypotézy H1 je využita statistická metoda chí-kvadrát testu o nezávislosti dvou proměnných v kontingenčních tabulkách. Předpokladem pro použití tohoto testu je, aby očekávané četnosti u jednotlivých znaků neklesly pod hodnotu 5 alespoň v 80 % znaků a ve zbylých políčkách se vyskytovaly alespoň hodnoty 1 (Řezanková, 2010). Při ověřování hypotéz za pomoci testu o nezávislosti dvou proměnných kontingenční tabulkou je potřeba stanovenou hypotézu přeformulovat na hypotézu statistickou, ve které je přesně definován vztah závislosti obou proměnných.

- H_{10} : *Neexistuje vztah mezi řízením projektů a finanční gramotností.*
- H_{11} : *Existuje vztah mezi řízením projektů a finanční gramotností.*

Jak je patrné z Tab. 25 dis. práce, podmínka pro proveditelnost chí-kvadrát testu je splněna, a proto lze přistoupit k testu samotnému. Výsledná hodnota minimální hladiny významnosti byla testována při 5% hladině významnosti ($\alpha = 0,05$). Pokud je výsledná hodnota menší nebo rovna $\alpha = 0,05$, zamítá se nulová hypotéza H_{10} . Na základě výpočtu bylo zjištěno, že hodnota Pearsonovy chí-kvadrát statistiky vyšla 0,008. Tento výsledek je menší než zvolená hladina významnosti ($0,008 > 0,05$). V tomto případě se tedy zamítá nulová hypotéza H_{10} na 5% hladině významnosti, a současně se přijímá alternativní hypotéza H_{11} . **H1 BYLA POTVRZENA.**

5.3.2 Statistické ověření hypotézy H2

„Neexistuje vztah mezi uplatněním systémového přístupu při řízení projektu a úspěchem projektu.“

Jak se uvádí v podkapitole 3.1 Metody a postup řešení disertační práce, je systémový přístup zcela jistě v současnosti velmi zanedbáván, a proto je velmi významné jej mnohem více integrovat do podnikových procesů. Ve zkoumaných sekundárních zdrojích ve výzkumu a pro zpracování disertační práce nebyl tento vztah dosud hodnocen, tj. nebyl prokázán vztah mezi uplatněním systémového přístupu řízení projektů a úspěšností projektu. Toto tvrzení lze jednoznačně potvrdit, či vyvrátit pomocí chí-kvadrát testu o nezávislosti dvou kvalitativních znaků v kontingenční tabulce. Pro statistické vyhodnocení hypotézy H2 je nutné stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

- H_{20} : *Neexistuje vztah mezi systémovým přístupem při řízení projektu a úspěchem projektu.*
- H_{21} : *Existuje vztah mezi systémovým přístupem při řízení projektu a úspěchem projektu.*

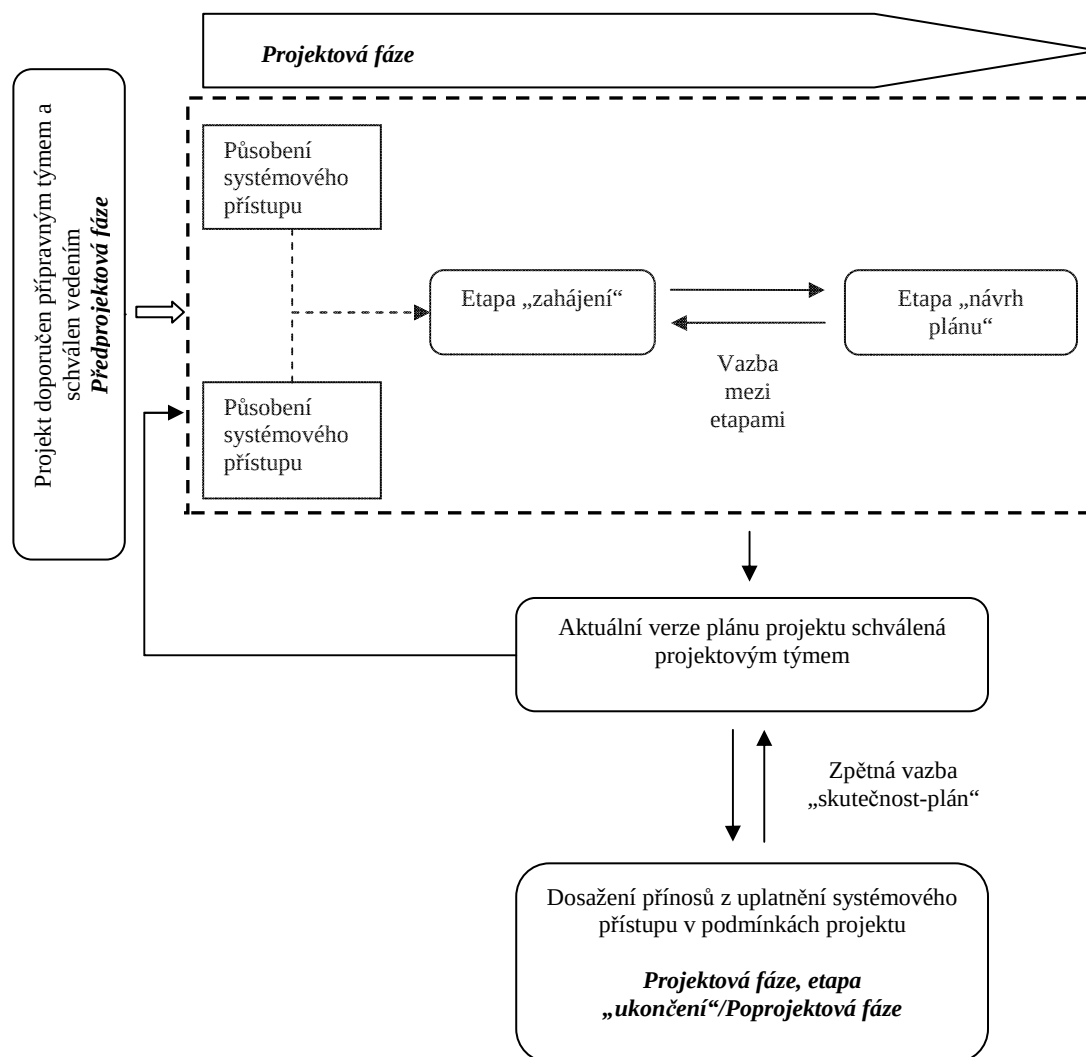
Pojem „systémový přístup“ je detailně vymezen v podkapitole 3.1.4. Pojmy „řízení projektů, resp. zkušenosti s řízením projektů“ a „finanční gramotnost“ byly definovány v podkapitole 5.3.1 Statistické ověření hypotézy H1. Avšak dalším termínem, který je potřeba v rámci vyhodnocení hypotézy H2 charakterizovat podrobněji, je „úspěch projektu“. „Úspěch projektu“ je v rámci této disertační práce a vyhodnocení hypotézy H2 charakterizována dvěma stupni: projekt je úspěšný v celém jeho rozsahu a projekt není úspěšný. Odchyluje-li se realizace projektu od původního plánu a tento plán není v konečném důsledku splněn, jedná se o neúspěšný projekt. Úspěch projektu je rovněž definován ve standardu IPMA® ICB. Respondenti v daném výzkumu sami na toto odlišení úspěchu projektu poukazovali, proto byl takto zadán a stanoven pro vyhodnocení do hypotézy H2.

Statisticky lze stanovenou hypotézu H2 vyhodnotit pomocí chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce, tzv. čtyřpolní. V tomto případě byla splněna podmínka pro provedení chí-kvadrát testu, proto není zapotřebí využít Fisherův exaktní test¹⁴. Po vsazení hodnot do programu IBM SPSS Statistics vyšlo, že na 5% hladině významnosti byla vypočtena minimální hladina významnosti 0,014. Tato hodnota je menší než zvolená 5% hladina významnosti ($0,014 > 0,05$), a proto je nulová hypotéza H_{20} zamítnutá a alternativní hypotéza potvrzená. Výsledkem rozhodnutí stanovené hypotézy H2 je: **H2 BYLA ZAMÍTNUTA.**

¹⁴ K jeho využití by došlo tehdy, nebyla-li splněna podmínka chí-kvadrát testu, a to teoretické četnosti větší než 5, počet všech dotázaných menší než 40 (Kába, Svatošová, 2012).

6 NÁVRH MODELU ŘÍZENÍ FINANČNÍCH TOKŮ V PROJEKTU

Návrh modelu vychází z provedeného primárního výzkumu.



Obr. 1 Návrh modelu řízení finančních toků v projektu
Zdroj: vlastní zpracování

Mezi jednotlivými etapami existuje vazba. Pomocí této vazby dochází ke zpracování plánu projektu. Je-li potřeba upravit či zpracovat konkrétní změny ještě před schválením plánu projektu, provádí se v rámci této vazby. Tedy mezi etapou zahájení a etapou návrh plánu. Výstupem v tomto procesu je aktuální plán projektu. Takto vypracovaný projektový plán včetně rozpočtu projektu je schválen projektovým manažerem a začíná se podle něj samotný projekt realizovat.

Jednotlivé vazby, které probíhají v rámci navrženého modelu, představují manažerský způsob rozhodování o zpracování rozpočtu projektu. Jejich aktivitami je primárně řídit rozhodování o finančních tocích směrem k sestavení rozpočtu, nikoli samotný tok financí. Řízení finančních toků lze rovněž charakterizovat jako výstupy z manažerského rozhodování. Tyto aktivity spojené s řízením finančních toků prokazují vztah k systémovému přístupu a mohou dopomoci k naplnění stanoveného

cíle projektu. Po úspěšném ukončení projektu dochází ke zpětnému ohlédnutí se za projektem. Zpravidla v etapě ukončení ve fázi projektové, kdy jsou reportovány a předány všechny dokumenty týkající se realizace záměru, je vyhodnocen projekt, resp. dosažené přínosy za použití systémového přístupu obou manažerských systémů. Tj. vzájemným provázáním projektového řízení a řízení financí. Na základě získaných poznatků z ukončeného projektu jsou poté vyvozeny závěry či důsledky pro další budoucí projekty.

Použité vazby naznačují dynamiku navrhovaného modelu. Konkrétně se tedy jedná o neustálý koloběh mezi uplatňováním tzv. systémového přístupu a efektivním navrhováním plánu projektu, včetně dosažení přínosů z něj plynoucích.

6.1 POSTUP ZAVEDENÍ NAVRHOVANÉHO MODELU

Níže uvedený postup je možné zobecnit vzhledem ke zvolenému vzorku respondentů v této disertační práci. Větší důraz je kladen na tzv. systémový přístup řízení projektů a finanční gramotnosti u osob zodpovědných za projekt či za dílčí výstup zejména u těch podniků, které v obou případech disponují nízkým až středním stupněm zralosti v dané problematice. Ovšem o nic méně důležité je věnovat se práci s navrhovaným modelem i v podnicích, ve kterých je tento přístup již zaveden a dlouhodobě využíván. Zde je potřeba klást větší důraz na kontrolu dodržování, příp. na inovaci dle požadovaných potřeb u specifických projektů.

Postup zavedení modelu finančních toků v projektu je tedy následující:

- i. Uvědomění si příležitosti, resp. možnosti a potřeby zavedení navrhovaného modelu v daném podniku s orientací na řízení projektů.
- ii. Analýza vnitropodnikového prostředí, příp. jednotlivých oddělení či úseků.
- iii. Schválení navrhovaného modelu vedením podniku.
- iv. Seznámení s modelem u těch pracovníků, kteří jsou v přímém vztahu s navrhovaným modelem, příp. ostatních, je-li potřeba.
- v. Provedení školení v rámci nově navrženého modelu, příp. nastavení pracovních aktivit, souvisejících administrativních úkonů atp. po dobu využívání modelu.
- vi. Zabezpečení příp. dalších školení, budou-li nutná.
- vii. Určení komunikačních kanálů pro řešení nahodilých nebo nežádoucích situací při práci s modelem.
- viii. Vyvěšení navrženého modelu na viditelném místě pro ujasnění stanovených vazeb po dobu využívání modelu.
- ix. Postupné uplatňování v projektech, práce s modelem.
- x. Stálá kontrola používání, příp. navržení inovovaného modelu.

Předpokládá se ovšem, že každý jednotlivý podnik si navrhovaný postup začlenění přizpůsobí svým podnikovým zvyklostem, přičemž je potřeba neustále zvažovat podstatu implementovaného modelu tak, aby nedošlo k jeho úplnému ignorování.

6.2 POZITIVA NAVRHOVANÉHO MODELU

Základními pozitivy modelu jsou:

- jednoduchost,
- jednoznačnost,
- míra uplatnění v praxi,
- důslednost při rozhodování,
- přímý vliv na tvorbu plánu projektu.

7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je přínosná v oblastech teoretické, praktické i pedagogické. Je však třeba zdůraznit úzkou provázanost zejména pak přínosů pro teorii a praxi. Žádná praxe však není bez teorie, a proto je potřeba brát níže uvedené přínosy jako komplexní. V následujících podkapitolách jsou tyto přínosy vyjmenovány.

7.1 PŘÍNOSY PRO TEORII

Disertační práce obohacuje a rozšiřuje teorii o ucelené zmapování současného stavu problematiky projektového řízení v rámci zkoumané oblasti, klasifikace ekonomických činností u příslušného testovaného vzorku podniků a v rámci stanoveného cíle disertační práce, a rovněž ji obohacuje o poznatky z provedeného výzkumu. Jde o konstatování, že současná východiska mylně předpokládají premisu, že se náklady v projektech optimálně a kvalitně řídí, ale opak je pravdou.

Přínosem pro teorii je rovněž výsledek dosažený vyhodnocením hypotézy H2, kdy tato hypotéza byla zamítnuta.

7.2 PŘÍNOSY PRO PRAXI

Nejzásadnějším praktickým přínosem disertační práce je navržení abstraktního dynamického modelu řízení finančních toků v projektu. Model zobrazuje proces uplatnění systémového přístupu při zpracování plánu projektu, resp. při tvorbě rozpočtu projektu. Lze proto konstatovat, že vlivem působení systémového přístupu se projekty mohou častěji stávat úspěšnými. Projekty jako takové jsou dle provedených zjištění nákladově přečerpateľné, což je jistě negativní pro zpracovatele i zadavatele projektu. Je-li ovšem plán realizace projektu a rovněž též rozpočet projektu vytvořen s pomocí systémového přístupu, dá se předpokládat určitá optimalizace v řízení finančních toků a naplnění tak vytyčených cílů.

7.3 PŘÍNOSY PRO PEDAGOGIKU

Získané poznatky mohou být plně využity při výuce manažerských předmětů, které také řeší problematiku projektového řízení. Ale jistě také v předmětu Management a jeho různých oborových názvosloví, v rámci kterých je komplexně řešena problematika managementu jako takového, zejména pak jeho prvků a funkcí, rozhodovacích procesů, stylů vedení, nastavení komunikačních kanálů, řízení týmu atp. vždy s ohledem na daný studijní obor.

ZÁVĚR

Předložená disertační práce se zaměřuje do problematiky projektového řízení. Hlavním cílem práce je navrhnout model řízení finančních toků v projektu za podmínek stanovených jednak disertační prací jednak samotným výzkumem. Důvodem pro rozhodnutí o zpracování disertační práce právě na toto téma je zájem o problematiku projektového řízení. Na počátku zpracování tématu v dané problematice byl proveden sekundární výzkum. Data byla sesbírána z mnoha děl odborné tuzemské i zahraniční literatury. V rámci sekundárního výzkumu byly stanoveny výzkumné otázky a pracovní hypotézy, které byly posléze upraveny na hypotézy, rozhodné pro statistické vyhodnocení. Kritický rozbor literatury byl tedy základním krokem v celém výzkumu jako takovém. Poté bylo přistoupeno k provedení primárního výzkumu, jenž měl za cíl sesbírat a vyhodnotit získaná data.

Primární výzkum byl proveden za podpory kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu, resp. za použití metod dotazníkového sběru dat, technikou elektronicky distribuovaných dotazníků, a částečně strukturovaných rozhovorů. Nejprve byla provedena pilotáž pro ověření, zda informace, které jsou požadovány, se v rámci sledovaného odvětví vyskytují, a to pomocí rozhovorů, a rovněž předvýzkum, pomocí kterého byla na menším vzorku ověřena kvantitativní metoda sběru dat. Dotazníky byly distribuovány na e-mailové adresy vedení společností. Podniky byly zvoleny na základě kritérií stanovených v předkládané disertační práci. Jejich způsob výběru a charakteristika jsou popsány v podkapitolách 1.1 Zaměření disertační práce a 5.1 Stanovení výzkumného vzorku pro disertační práci. Společně se sběrem dat pomocí dotazníků probíhaly ve stejném termínu také částečně strukturované rozhovory, a to z důvodu zajištění dostatečného množství respondentů. Poté probíhala analýza a vyhodnocení získaných údajů, které jsou podrobně specifikovány v podkapitole 5.2 Výsledky primárního výzkumu z dotazníkového šetření. Následným krokem byly pomocí Pearsonova testu o nezávislosti dvou proměnných v kontingenčních tabulkách vyhodnoceny stanovené hypotézy. Hypotéza H1 byla přijata, hypotéza H2 byla zamítnuta. V rámci stanovených proměnných u obou hypotéz bylo nutné u zvoleného vzorku respondentů blíže charakterizovat pojmy „zkušenosti s řízením projektů“, „finanční gramotnost“ a „úspěch projektu“. Uvedené termíny jsou sice součástí kapitoly 4 Současný stav vědeckého poznání, nicméně je bylo důležité znovu specifikovat.

Kapitola 6 Návrh modelu řízení finančních toků v projektu byla věnována samotnému hlavnímu cíli disertační práce, a to navrhnout model řízení finančních toků v projektu s ohledem na tvorbu rozpočtu projektu v před- a projektové fázi. Je nutné konstatovat, že návrh se netýkal řízení financí či financování projektu, nýbrž řízením pro manažerské rozhodování o rozpočtu projektu. Součástí kapitoly 6 je také návrh na postup zapracování modelu do praxe a nastínění možných podnětů pro další zkoumání. Na závěr disertační práce jsou uvedeny přínosy pro teorii, praxi a pedagogiku. Přínosem pro teorii je celistvé zmapování problematiky s konstatováním, že se mylně předpokládá premise, že se náklady v projektech řídí kvalitně a optimálně. Přínosem pro praxi je samotný návrh modelu řízení finančních

toků v projektu, jehož dalším podnětem je ověření modelu v praxi tak, aby byla zachována struktura výzkumu. Přínos pro pedagogiku je předání nových poznatků nejen studentům, ale i těm, kteří dané předměty v oboru podnikového managementu vyučují či se sami osobně zabývají řízením projektů a tvorbou rozpočtu projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BREDILLET, CH. N., 2010. From the Editor. Mapping the Dynamics of the Project Management Field: Project Management in Action (Part 5). *Project Management Journal*. Vol. 41, No. 2, pp. 2 – 4.

BUREAU VAN DIJK. *About BvD*. [online]. 2013. [cit. 2013-10-29]. Dostupné z <http://www.bvdinfo.com/en-gb/about-bvd>

BUREŠ, V., 2011. *Systémové myšlení pro manažery*. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-037-9.

DISMAN, M., 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

DOLEŽAL, J., P. MÁČAL, B. LACKO a kol., 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

DRUCKER, P., 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.

EVROPSKÁ KOMISE, 2006. *Nová definice malých a středních podniků*. Uživatelská příručka a vzor prohlášení. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf

ERNST&YOUNG. *About us*. [online]. [cit. 2013-10-28]. Dostupné z <http://www.ey.com/CZ/cs/About-us>

ERNST&YOUNG, 2013a. *Téměř každý druhý projekt se v Česku prodraží nebo nabere zpoždění*. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News_releases/2013_Temer-kazdy-druhy-projekt-se-v-Cesku-prodrazi-nebo-nabere-zpozdeni

ERNST&YOUNG, 2013b. *Průzkum řízení projektů v ČR a SR 2013*. [online]. [cit. 2014-05-22]. Dostupné z http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News_releases/2013_Pruzkum-rizeni-projektu-v-CR-a-SR-2013

FIALA, P., 2004. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-24-X.

FIALOVÁ, H., 2007. *Malý ekonomický výkladový slovník*. 8., uprav. vyd. Praha: Aplis. ISBN 978-80-903804-0-0.

FINEXPERT. *Finanční gramotnost: Co to vlastně znamená?* [online]. 2014 [cit. 2014-06-24]. Dostupné z <http://finexpert.e15.cz/financni-gramotnost-co-to-vlastne-znamená>

GROS, I., 2003. *Kvantitativní metody v manažerském rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0421-8.

HABR, J. a J. VEPŘEK, 1986. Systémová analýza a syntéza: zdokonalování a Projektování systémů. 2., přeprac. vyd. Praha: SNTL.

HALAWA, W. S., A. M. K. ABDELALIM a I. A. ELRASHED, 2013. Financial evaluation program for construction projects at the pre-investment phase in developing countries: A case study. *International Journal of Project Management*. No. 31, pp. 912-923.

HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.

CHVALOVSKÝ, V., 2005. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-085-8.

JAK ŘÍDÍME V ČESKU PROJEKTY? [online]. 2010 [cit. 2013-10-17]. Dostupné z <http://www.ey.com/CZ/cs/Newsroom/News-releases/2010-Projektove-rizeni>

JANÍČEK, P., 2007. *Systémové pojetí vybraných oborů pro techniky. Hledání souvislostí*. Učební texty I. Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-555-6.

JØRGENSEN, M., T. HALKJELSVIK a B. KITCHENHAM, 2012. How does project Size affect cost estimation error? Statistical artifacts and methodological challenges. *International Journal of Project Management*. No. 30, pp. 839 - 849.

KÁBA, B. a L. SVATOŠOVÁ, 2012. *Statistické nástroje ekonomického výzkumu*. Plzeň: A. Čeněk. ISBN 978-80-7380-359-9.

KNAP, P. a M. KONRÁDOVÁ, 2006. *Úroveň projektového řízení v ČR*. [online]. Poslední aktualizace 10. 8. 2006. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z <<http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-19058880-600000> d-uroven-projektoveho-rizeni-v-cr>

KOMÁREK, J., 2006. Systémové myšlení v manažerské výuce a praxi. In *Systémové přístupy 2006* [CD-ROM]. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1153-3.

KWAK, Y. H. a F. T. ANBARI, 2009. Availability - Impact analysis of project management trends: Perspectives from allied disciplines. *Project Management Journal*. Vol. 40, No. 2, pp. 94-103.

LENFLE, S., 2008. Exploration and project management. *International Journal of Project Management*. No. 26, pp. 469 - 478.

MARAVAS, A. a J. - P. PANTOUVAKIS, 2012. Project cash flow analysis in the presence of uncertainty in activity duration and cost. *International Journal of Project Management*. No. 30, pp. 374 - 384.

MILDEOVÁ, S., V. VOJTKO a kol., 2008. *Systémová dynamika*. 2., přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1448-2.

MOLNÁR, Z. a kol., 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-064-3.

NAVRÁTILOVÁ, D., 2010. *Projektový a dotační management*. Olomouc: Moravská Vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-21-2. [online]. [cit. 11-09-03]. Dostupné též z [www](http://www.mvso.cz/Files/WEB/APSYS/11Projektovy_a_dotacni_management.pdf):

NĚMEC, V., 2002. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0392-0.

- NOVÝ, I., A. SURYNEK a kol. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1705-0.
- PAVLICA, K. a kol., 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-68119-25-4.
- PITRA, Z., 2008. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-379-9.
- POKORNÝ, J., 2004. *Úspěšnost zaručena. Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-7204-348-X.
- PUNCH, K., 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-4687.
- RABE, V., 2006. Aplikace systémových přístupů ve výuce ICT. In *Systémové přístupy 2006*. [CD-ROM]. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1153-3.
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978- 80-247-3006-6.
- RICHMANN, L., 2002. *Project management step by step*. New York: AMACOM. ISBN 0-8144-0727-7.
- ŘEZANKOVÁ, H., 2010. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-019-5.
- SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SZMEREKOVSKY, J. G. a G. L. VAIRAKTARAKIS, 2006. Maximizing Project Cash Availability. *Naval Research Logistics*. No. 53. pp. 272 - 284.
- THOMSETT, M. C., 2010. *The little black book of project management*. New York: Amacom. ISBN 978-0-8144-1529-0.
- VESELÁ, J., 2011. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2792-9.
- VEPŘEK, J., 1990. *Systémové řešení neostrých ekonomických problémů*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0214-6.
- VÍTEK, M., 2005. *Zkušenost systémového myšlení*. In ROSICKÝ, A., S. MILDEOVÁ a V. ŠUBRTA. *Systémové přístupy 2005*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-1012-X.
- VOSOBA, P. a kol., 1998. *Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů*. Praha: EKOPRESS. ISBN 80-86119-05-X.
- YANG, L. - R., 2012. Implementation of project strategy to improve new product development performance. *International Journal of Project Management*. No. 30, pp. 760 - 770.

CURRICULUM VITAE

Osobní údaje

Jméno: Ing. Michaela ZVEJŠKOVÁ
Datum narození: 7. ledna 1983
Místo narození: Moravská Třebová, okres Svitavy
Státní příslušnost: ČR
Telefon: +420 604 126 947
E-mail: zvejskova@fbm.vutbr.cz

Vzdělání

2009 až dosud Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, obor Řízení a ekonomika podniku, doktorský studijní program. Téma disertační práce Model finančních toků v projektu;

2007 – 2009 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Podnikové finance a obchod, magisterské studium v kombinované formě. Téma diplomové práce Návrh podnikatelského záměru. Studium úspěšně ukončeno státní závěrečnou zkouškou 11. 6. 2009, titul Ing.;

2006 – 2007 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Daňové poradenství, bakalářské studium v kombinované formě. Téma bakalářské práce Návrh na zavedení systému environmentálního managementu. Studium úspěšně ukončeno státní závěrečnou zkouškou 18. 6. 2007, titul Bc.;

2004 – 2006 Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, obor Daňové poradenství, bakalářské studium v programu Celoživotního vzdělávání ukončeno osvědčením o absolvování studia 15. 9. 2006;

1998 – 2002 Obchodní akademie a Vyšší odborná škola ekonomická Svitavy, studium zakončeno maturitní zkouškou 21. 5. 2002.

Pedagogická praxe na Fakultě podnikatelské VUT v Brně

2013/2014 Předmět *Podnikový management 2 pro obor Řízení a ekonomika podniku*, 2. ročník. Vedení cvičení v ZS.

2012/2013 Předmět *Management pro obor Management v tělesné kultuře*, 3. ročník. Vedení cvičení v ZS.

2011/2012 Předmět *Základy managementu pro obor Manažerská informatika*, 3. ročník. Vedení cvičení v ZS.

2010/2011 Předmět *Základy managementu pro obor Manažerská informatika*, 3. ročník. Vedení cvičení v ZS.

2009/2010 Předmět *Podnikový management I pro obor HP1 na strojní fakultě VUT v Brně*. Vedení cvičení v ZS.
Předmět *Podnikový management 2 pro obor Řízení a ekonomika podniku, 1. ročník* a předmět *Základy komunikace pro obor Daňové poradenství, 1. ročník*. Vedení cvičení v LS.

Vědecká činnost

2009/2010 CZ.1.07/2.2.00/07 0358 FINPORT - *Inovace předmětů zaměřených na finanční řízení podniku s důrazem na aplikaci praktických postupů, poznatků a nástrojů/Statistika a analýza Karet finančního manažera*/Ve spolupráci Vysokého učení technického v Brně a Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

2013/2014 Projekt „*Rozvoj klíčových dovedností studentů VŠ aneb Příprava pro život*“ č. CZ.1.07/2.2.00/28.0255.

2013 – dosud Specifický výzkum FP-S-13-2053: *Determinanty rozvoje managementu a marketingu v kontextu transformující se Evropské unie*. Zahájení: 01. 01. 2013, ukončení: 31. 12. 2014. Spoluřešitelka projektu.

Akademické stáže v zahraničí

11/2009 Krátkodobý studijní pobyt v Tampere ve Finsku na TAMK University of Applied Science. Sběr a analýza dat pro disertační práci.

Pracovní zkušenosti

duben 2013 Výjezdní workshop pro stávající a potencionální pedagogy projektového řízení, Velké Bílovice

2008 – 2009 vedení účetní a personální agendy v příspěvkové organizaci

2004 – 2008 vyučující 2. stupně, výuka německého a českého jazyka v příspěvkové organizaci

Počítačové a jazykové schopnosti

Německý jazyk - úroveň pokročilá

Anglický jazyk - úroveň mírně pokročilá

Znalost práce na PC - pokročilá znalost Microsoft Word, MS Excel, MS Power Point, Outlook, statistický program IBM SPSS Statistics, účetní program Munis, Gordic, program pro školní administrativu Bakaláři

Další kvalifikace

06/2013 Certifikát certifikovaný projektový praktikant IPMA Level D®

01/2013 – 03/2013 Osvědčení o absolvování odborného kurzu „Kurz projektového řízení“ pořádaný v rámci projektu „Rozvoj klíčových dovedností studentů VŠ aneb Příprava pro život“, Akademické centrum studentských aktivit, Brno

2009 – 2012 Školení databází Amadeus, EBSCO, Emerald, Scopus

12/2009 Osvědčení o absolvování kurzu „základů vědecké práce“ v Akademii věd České republiky

05/2002 Státní zkouška z kancelářského psaní na klávesnici

2002 – 2003 Státní jazyková škola Brno, kurz ukončen Státní všeobecnou jazykovou zkouškou z jazyka německého 2. 6. 2003.

STRUKTUROVANÝ PŘEHLED VLASTNÍ PUBLIKAČNÍ ČINNOSTI

Článek v recenzovaném časopise ze seznamu RVV

ZVEJŠKOVÁ, M. Standardy v projektovém řízení u podniků v České republice. *Scientia & Societas*, 2013, roč. IX, č. 3, s. 173-180. ISSN: 1801- 7118.

ZVEJŠKOVÁ, M. ŘÍZENÍ PROJEKTŮ A FINANČÍ VE VÝROBNÍCH PODNICÍCH ČESKÉ REPUBLIKY. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2013, roč. 7, č. 17, s. 188-196. ISSN: 1802- 8527.

ZVEJŠKOVÁ, M. Financing of projects in small and medium- sized enterprises in the Czech and Slovak Republic. *Sborník vědeckých prací University Pardubice*, 2012, roč. 17, č. 23, s. 172-183. ISSN: 1211- 555X.

ZVEJŠKOVÁ, M. Aspekty aplikace projektového managementu v podnikové praxi. *TRENDY EKONOMIKY A MANAGEMENTU*, 2010, roč. IV, č. 07, s. 83-89. ISSN: 1802- 8527.

Příspěvek ve sborníku z mezinárodní konference evidovaný v databázi Conference Proceedings Citation Index - Science nebo Social Science&Humanities (dříve ISI Proceedings) společností Thomson Reuters (New York, USA)

ZVEJŠKOVÁ, M.; MUCHA, M. What does knowledge mean in the conditions of the project management in the Czech firms. In *The 6th International Scientific Conference Business and Management 2010. Business and Management*. Selected papers. Litva: Vilnius Gediminas Technical University, 2010. s. 899-904. ISBN: 978-9955-28-311- 9. ISSN: 2029- 4441.

Příspěvek ve sbornících na ostatních mezinárodních konferencích

ZVEJŠKOVÁ, M. Financing of projects in small and medium- sized enterprises in the Czech and Slovak Republic. *Sborník vědeckých prací University Pardubice*, 2012, roč. 17, č. 23, s. 172-183. ISSN: 1211- 555X.

ZVEJŠKOVÁ, M. Finanční nástroje v projektovém řízení: výzva budoucnosti. In *Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2012*. Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2012. s. 21-26. ISBN: 978-80-905243-0- 9.

ZVEJŠKOVÁ, M. Význam projektového řízení a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku. In *Aktuálne problémy podnikovej sféry*. Bratislava: EKONÓM, 2012. s. 688-692. ISBN: 978-80-225-3427- 7.

ZVEJŠKOVÁ, M. The use of dynamic methods for evaluation of investment projects. In *Revue mladých vedcov*. Žilina: EDIS - vydavateľstvo Žilinskej univerzity, 2012. s. 261-265. ISBN: 978-80-554-0560- 5.

ZVEJŠKOVÁ, M. Projektový management jako nástroj inovace v podnikové praxi. In *REVUE MLADÝCH VEDCOV - zborník vedeckých prác doktorandov a mladých*

vědeckých pracovníků. Žilina: EDIS - vydavatel'stvo Žilinskej univerzity, 2011. s. 218-222. ISBN: 978-80-554-0400- 4.

ZVEJŠKOVÁ, M. Faktory úspěchu společnosti Nestlé S. A. jako vzor pro řízení podniků v České republice. In *Sborník příspěvků IV. Mezinárodní vědecké konference doktorandů a mladých vědeckých pracovníků*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2011. s. 457-467. ISBN: 978-80-7248-711- 0.

ZVEJŠKOVÁ, M. Projektový management jako faktor úspěchu v nadnárodních společnostech. In *International workshop for PhD students*. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2010. s. 1-6. ISBN: 978-80-214-4194- 1.

ZVEJŠKOVÁ, M. Projektový manažer profesionál. In *International workshop for PhD students 2009*. Brno: 2009. ISBN: 978-80-214-3980- 1.

ZVEJŠKOVÁ, M. Optimalizace procesů projektového řízení. In *MendelNET 2009*. Ediční středisko MZLU v Brně. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. s. 1-6. ISBN: 978-80-7375-351- 1.

ABSTRACT

Presented dissertation thesis has focused on the project management; its objective has been to achieve set main goal applying used methodology, i.e., to propose a model of management of project financial flows. The pre-requisite of achievement of said main goal has been the primary research undertaken in the monitored area of processing industry, following criteria established in advance. These criteria have been formulated in particular in harmony with the evaluation of current condition of given issue both in the Czech Republic and abroad; furthermore, by interviews made in qualitative research, the verification of which has applied the combination of quantitative and qualitative research, as well as statistical verification of formulated hypotheses. On the basis of such acquired and verified data the model of management of project financial flows has been generated based, among others, on the application of so-called system approach, the pre-requisite of which has been the optimization of managerial approach and decision-making reflected in the process of budget creation in mutual links with three-imperative during project planning.