

Zralost trojimperativu projektového managementu

Helena HRŮZOVÁ

Úvod

Formou projektů bývají realizovány nejrůznější aktivity v organizacích různého typu. Ať se tyto aktivity uskutečňují kýmkoli, kdekoli a kdykoli, je třeba bedlivě dbát na splnění požadovaných parametrů projektu, dodržení časového termínu a nepřekročení finančního rozpočtu. V jiném případě projekt nemůže skončit úspěšně.

1. Výzkum zralosti trojimperativu projektového managementu

Dosažení limitů parametrů, času a nákladů projektu jsou vnímána jako cíle, někdy označované jako d'áblův trojúhelník, trojomezení nebo trojimperativ, projektového managementu. Nutno poznamenat, že toto naplnění je úporným bojem projektového manažera a členů jeho týmu, protože každý jeden cíl je konfliktní vůči ostatním dvěma jaksi ze své podstaty a rovněž jednotlivé zájmové skupiny (zadavatelé, řešitelé, sponzoři, management aj.) uplatňují svá specifická očekávání, zatímco úspěch projektu vyžaduje kompletní naplnění jak každého cíle, tak jejich trojkombinace. Jejich vtaah je tedy konjunkční.

Na druhé straně fakt, že organizace dokončila nějaký projekt úspěšně, nezakládá automaticky, že její projektové řízení je kvalitní a efektivní. Odhalování slabých míst a hledání možností ke zlepšení je trvalý proces.

1.1. Metodologie výzkumu

Současná metodologie poskytuje pro trvalé zlepšování řízení projektů účinné nástroje. Mezi neznámější patří model zralosti projektového managementu – Project Management Maturity Model [např. Lit. 3]. Model, který byl vyvinut americkou společností PM Solutions, vymezuje pět stupňů zralosti pro devět tzv. znalostních oblastí projektu.

Model zralosti projektového managementu jsme použili pro zhodnocení vyspělosti trojimperativu u vzorku organizací podnikajících v České republice.

1.2. Účel výzkumu a sběr dat

Výzkumu, který proběhl na jaře roku 2007, se soustředil na získání dat pro výpověď o současném stavu řízení projektového managementu v ziskových organizacích a ověření, zda platí stanovené hypotézy.

Údaje pro vyhodnocení modelu byly zjištěny dotazováním a rozhovorem u náhodně vybraných respondentů.

1.3. Hypotézy výzkumu

Tento příspěvek se věnuje zhodnocení trojimperativu projektového managementu, tedy otázky úrovně řízení času, nákladů a kvality projektů. Pro tyto oblasti byly stanoveny následující hypotézy.

1. Zralost projektového managementu v oblasti kvality se pohybuje na stupni 1 až 3 spíše než na stupni 4 a 5.
2. Zralost v oblasti času je vyšší než zralost v oblasti nákladů projektů.
3. Zralost v oblasti nákladů je vyšší než zralost v oblasti kvality projektů.
4. V oblasti kvality projektů je stupeň zralosti vyšší u velkých podniků než u malých a středních podniků, u nadnárodních a zahraničních podniků než u českých podniků, a při podnikání v oborech typických pro projektový management než u ostatních oborů.

2. Výsledky výzkumu

2.1. Interpretace dat

Nejprve nás zajímá struktura respondentů, jež samozřejmě má vliv na získané hodnoty analyzovaných údajů. Pokud se jedná o velikostní strukturu zúčastněných organizací, byl zde vyvážený poměr velkých podniků a malých a středních podniků. Výzkum se zajímal rovněž o vlastnickou strukturu. Ve sledovaném vzorku organizací bylo 45 % nadnárodních společností, 14 % zahraničních firem a 41 % českých organizací.

Pokud jde o obory podnikání, projevila se zde určitá pestrost oborů. Obory jsme seskupili do skupin IT (27 %), konzultantské a poradenské služby (14 %) jako obory typické pro uplatnění projektového managementu, a do skupin výroba (9 %), energetika (4 %), prodej (23 %); poslední skupina pod názvem jiné služby (23 %) kumuluje výsledky jiných oborů. Vzhledem ke skutečnosti, že organizace typicky projektové tvoří 41 %, výsledek jimi bude ovlivněn, avšak ne v převažující míře.

Zájem je v tomto příspěvku soustředěn na oblasti trojimperativu projektového managementu. Použitý model zralosti projektového managementu je označuje za řízení časového průběhu projektu, řízení nákladů na projekt a řízení kvality projektu. V ideální podobě by zralost těchto oblastí měla být shodná, tedy vykazovat stejný stupeň zralosti, resp. velmi strmé normální rozdělení jevů. V realitě tomu tak ovšem není, jak je patrné z následujících tabulek a grafu.

Výsledné hodnoty jsou seříděny v Tabulce č. 1, ze které vyplývá, že první stupeň zralosti je typický pro malé a střední české podniky ve všech třech sledovaných oblastech trojimperativu. Pro velké, mezinárodní a zahraniční podniky je to čtvrtý stupeň v oblasti čas, třetí stupeň u nákladů a pátý stupeň u kvality, přičemž u kvality je podíl dosažení třetího stupně vyrovnaný u nadnárodních a zahraničních společností. Na nejvyšším stupni zralosti dosahují časové parametry české podniky podílem 33 %, zatímco naplněním nákladových a kvalitativních parametrů na tento stupeň zralosti nedosáhnou vůbec.

Řízení času, nákladů a kvality projektů pro strukturu respondentů v členění podle stupňů zralosti (v %)

Kategorie (v %)	Čas					Náklady					Kvalita				
	Stupeň zralosti					Stupeň zralosti					Stupeň zralosti				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Velikost podniku:															
Velké podniky	0	25	60	100	50	0	40	100	50	80	0	40	50	67	100
Malé a střední podniky	100	75	40	0	50	100	60	0	50	20	100	60	50	33	0
Vlastnická struktura:															
Nadnárodní společnosti	0	25	60	75	50	0	40	100	50	80	0	40	50	67	75
Zahraniční společnosti	0	50	0	0	17	0	20	0	0	20	20	20	50	0	25
České společnosti	100	25	40	25	33	100	40	0	50	0	80	40	0	33	0
Oborová struktura:															
Informační technologie	33	0	60	25	17	0	0	67	43	20	20	0	50	43	25
Výroba	33	25	0	0	0	50	20	0	0	0	20	20	0	0	0
Prodej	0	50	40	0	16	0	60	0	14	20	0	80	0	0	25
Energie	0	0	0	25	0	0	0	0	14	0	0	0	0	14	0
Konzultační a poradenské služby	0	0	0	50	17	0	0	0	14	40	20	0	50	14	50
Jiné služby	34	25	0	0	50	50	20	33	15	20	40	0	0	29	0

Zdroj: vlastní výzkum, vlastní výpočty.

Pokud se týká oborového zastoupení v jednotlivých stupních zralosti, pak jsme zjistili prakticky vyrovnaný podíl IT, výroby a jiných služeb v nejnižším stupni zralosti v oblasti času, oboru výroby a jiných služeb v oblasti nákladů. U kvality je nejslabší zralost reprezentována zcela logicky kategorií jiné služby. Naproti tomu je nejvyšší stupeň zralosti v oblasti čas nejvíce naplněn jinými službami, v oblasti nákladů a kvality konzultačními a poradenskými službami, což je rovněž předpokládaný výsledek. Pro výsledky stupně 2. – 4. odkazujeme na Tabulku č. 1.

Dále jsme se speciálně zaměřili na výsledky kvality. Kvalita sehrává a bude sehrávat významnou roli i v projektovém managementu. Je to jistě dáno mj. praxí ověřeným faktem, že je levnější předcházet chybám řízením kvality v průběhu projektu než následně odstraňovat nedostatky a omyly.

Podíváme-li se na údaje v Tabulce č. 2, dosahují velké podniky nejvíce 4. a 5. stupně a absentují u nejnižšího stupně zralosti, kdežto malé a střední podniky mají prakticky opačné zastoupení. Nadnárodní společnosti vykazují nejčteněji stupeň 4, české společnosti stupeň 1, zatímco výsledky u zahraničních společností jsou rovnoměrně rozloženy ve skupinách 1. – 3. a 5. Podle oborů mají nejvyšší zralost konzultanství a poradenství (stupeň 5), energetika a IT (st. 4). Jiné služby vykazují 4. nebo 1. stupeň zralosti. Výroba 1. nebo 2. stupeň a prodej 2. stupeň zralosti.

Zralost řízení kvality projektů podle jednotlivých kategorií (v %)

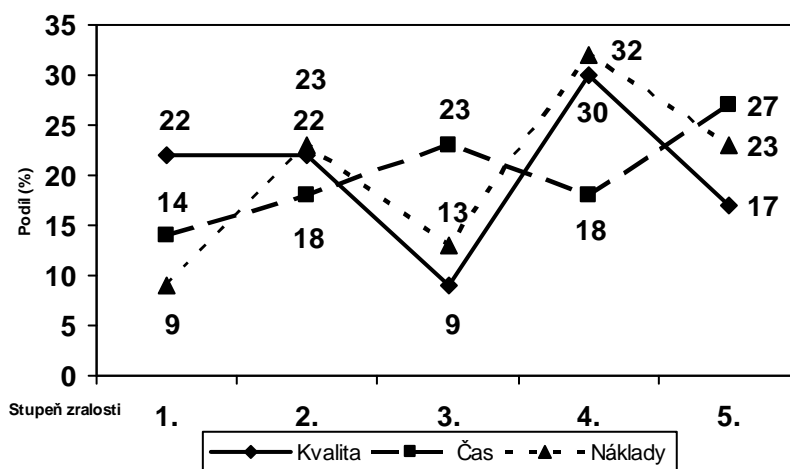
Kategorie (v %)	Stupeň zralosti				
	1	2	3	4	5
Velikost podniku:					
Velké podniky	0	18	9	36,5	36,5
Malé a střední podniky	46	27	9	18	0
Vlastnická struktura:					
Nadnárodní společnosti	0	20	10	40	30
Zahraniční společnosti	25	25	25	0	25
České společnosti	50	25	0	25	0
Oborová struktura:					
Informační technologie	16	0	17	50	17
Výroba	50	50	0	0	0
Prodej	0	80	0	0	20
Energie	0	0	0	100	0
Konzultační a poradenské služby	20	0	20	20	40
Jiné služby	50	0	0	50	0

Zdroj: vlastní výzkum, vlastní výpočty.

K vyhodnocení hypotéz posloužilo rovněž srovnání zralosti řízení trojimperativu – pro data odkazujeme na Graf č. 1.

Graf č. 1

Souhrnný výsledek zralosti řízení času, nákladů a kvality projektů



Zdroj: vlastní výzkum, vlastní výpočty.

Budeme-li vycházet z principu teorie omezení, pak je robustnost řetězu dána jeho nejslabším článkem. To přeneseně znamená, že nejnižší dosažený stupeň zralosti je výsledkem řízení projektů jako celku a minimálně oblast času, nákladů a kvality celý systém projektového managementu do tohoto nejnižšího stupně „strhává“.

2.2. Ověření hypotéz

Hypotézy výzkumu v oblasti trojimperativu projektového managementu jsou formulovány v kap. 1.3. Údaje v tabulkách a grafech potvrzují, že verifikace hypotéz je následující:

- hypotéza 1 je platná,
- hypotéza 2 se potvrdila ze 60 %,
- hypotéza 3 má 80-ti procentní platnost,
- plně platná je rovněž hypotéza 4.

Závěr

Na základě pilotního šetření zralosti trojimperativu – času, nákladů a kvality projektového managementu u respondujících podniků v České republice můžeme učinit několik závěrů. V první řadě lze konstatovat, že model zralosti projektového managementu je v České republice uplatnitelný, a to ve všech velikostních skupinách a oborech podnikání. Druhý závěr, který můžeme učinit, souvisí s naplněním jednotlivých stupňů zralosti, přičemž se potvrdilo, že lze v zásadě dosáhnout i nejvyššího stupně zralosti – sice ne plošně, ale v určitých velikostních, vlastnických i oborových skupinách. Třetí závěr se dotkne zranitelnosti projektového managementu. Z výzkumu vyplynulo, že čas, náklady a kvalita řízení projektů, byť považovány za nutné penzum projektového managementu, často negativně ovlivní jeho celkovou úroveň a efektivnost. Zlepšení v této oblasti jsou proto nezbytná.

Klíčová slova

projektový management, řízení projektů, trojimperativ projektů, kvalita projektu, model zralosti projektového managementu, model vyspělosti projektového managementu

Literatura

1. HRŮZOVÁ, H.: Ekonomika, finance a management projektů. In: *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie „Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2007“* ve dnech 27. – 28. 9. 2007 ve Svite. Bratislava : FPM Ekonomická univerzita v Bratislave, 2007 (v tisku).

2. HRŮZOVÁ, H.: Řízení rizik v projektovém managementu. In: *Sborník příspěvků mezinárodní konference „Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice“* ve dnech 13. – 14. září 2007 v Praze. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. CD-ROM.
3. *Project Management Maturity Model*. PM Solutions [on-line], [cit.: 21. 10. 2006], <<http://www.pmsolutions.com>> (Překlad modelu Hružová, H. – Čechová, V., 2007).

Summary

Based on a local pilot research, project management maturity model for triple constraint in project management has been applied in both large and in small and medium sized enterprises, in multinational, foreign and local companies in the Czech Republic. The sample of responding companies represents IT, consultancy and advisory, energy, trading and manufacturing industry. Defined hypotheses have also been verified. Among the results, the maturity level of triple constraint is ordered, which is as follows: time – costs – quality. Three conclusions on model application and results are formulated.

Adresa autora

Ing. Helena Hružová, CSc.
Katedra managementu
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze
Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha
Česká republika
Tel.: +0420 224 098 413
E-mail: hruzova@vse.cz