Projektový management ve sportu

Jaroslav Rektořík
Petr Pirožek
Jana Nová
a kolektiv

Masarykova univerzita

Projektový management ve sportu

Jaroslav Rektořík
Petr Pirožek
Jana Nová
a kolektiv

muni PRESS

Projektový management ve sportu

Jaroslav Rektořík
Petr Pirožek
Jana Nová
a kolektiv

Masarykova univerzita
Fakulta sportovních studií
Brno 2015

Autorský kolektiv:

doc. Ing. Jaroslav Rektořík, CSc.	*editor, úvod, kap. 3, kap. 4, část 3, úvod kap. 5, závěr, summary, rejstřík*
doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D.	*kap. 2*
Ing. Jana Nová, Ph.D., MBA	*kap. 1*
Mgr. Bc. David Póč	*kap. 4, část 1 a 2*
Mgr. Darek Vít	*kap. 5.1, projekt Letní Orel cup 2015*
Bc. Tereza Gállová	*kap. 5.2, projekt Triatlonový závod v JMK*
Bc. Daniel Hrbolka, Bc. Kateřina Šmajzrová	
Mgr. Petr Kotyza	*kap. 5.3*
Mgr. Pavel Mrnuštík	*editor, kap. 5*

Recenzenti:
prof. Ing. et Ing. Dušan Halásek, CSc.
doc. Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Publikace vznikla na Masarykově univerzitě v rámci projektu
č. ROZV/20/FSpS/04/2015 „Posilování projektově orientované výuky“.

© 2015 Masarykova univerzita
ISBN 978-80-210-7995-3
ISBN 978-80-210-9387-4 (online ; pdf)

OBSAH

ÚVOD 7

1. TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU 10
1.1 Význam a vývoj teorie projektového managementu 10
1.2 Školy projektového managementu 12
1.3 Teoretická analýza PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 18
1.4 Normativní a alternativní přístup k projektovému managementu 19
1.5 Současné trendy vědeckého zkoumání v projektovém managementu 20
1.6 Směry budoucího vývoje výzkumu v projektovém managementu 23
1.7 Vztah mezi projektovým managementem a příbuznými obory 24
1.8 Závěr 25

2. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PRO SPORTOVNĚ ORIENTOVANÉ ZÁMĚRY 26
2.1 Základní východiska tvorby projektu 26
2.2 Aplikace vybraných metod a technik projektového managementu ve sportovních záměrech 29
2.3 Řízení nákladů v projektovém managementu 40
2.4 Koordinace lidských zdrojů v projektovém managementu 44
2.5 Realizace projektového managementu 48
2.6 Rizika projektu 50
2.7 Závěr 52

3. SPORTOVNÍ ORGANIZACE – ZPRACOVATELÉ A PŘÍJEMCI PROJEKTŮ 53
3.1 Vymezení prostoru působnosti sportovních a tělovýchovných organizací 53
3.2 Právní rámec sportovně zaměřených organizací 55
3.3 Charakteristiky neziskových organizací 57
3.4 Spolky (zapsané spolky, z. s.) 60
3.5 Příspěvkové organizace 74
3.6 Kapitálové společnosti – společná zákonná ustanovení 76
3.7 Společnost s ručením omezeným 77
3.8 Akciová společnost 82
3.9 Osoba samostatně výdělečně činná 88

4. VEŘEJNÉ PROJEKTY, VEŘEJNÉ ZAKÁZKY, INVESTICE 89
4.1 Veřejné projekty 89
4.2 Veřejné zakázky 93
4.3 Investice 97

5. CASE STUDIES – PŘÍPADOVÉ STUDIE 105
5.1 Diplomová práce Letní Orel cup 2015 (PRAKTICKÁ ČÁST) 106
5.2 Seminární projekt Triatlonový závod v Jihomoravském kraji 131
5.3 Projektové financování sportu a škol z úrovně MŠMT, krajů a obcí 146

OBSAH

PŘÍLOHY 152
STANOVY 156
Zápis z ustavující schůze ČASEM, z. s. 163

ZÁVĚR 165
SUMMARY 166
LITERATURA 167
SEZNAM OBRÁZKŮ, SCHÉMAT, GRAFŮ A TABULEK 173
SEZNAM ZKRATEK 175
REJSTŘÍK 176
PROFILY AUTORŮ 178
AUTHOR PROFILES 179

ÚVOD

V domácí i světové odborné literatuře je prezentováno bezpočet definic managementu (Blažek, 2014). Většinou jej autoři vymezují z pohledu procesu řízení, ale také z pohledu oblastí činností (odvětví národního hospodářství), pro které je management specifikován a uplatňován jako vědecká disciplína nezbytná pro jejich řízení. Jedná se především o podnikový management (ve vztahu k průmyslu, obchodu, službám), management neziskových organizací nebo odvětví řazených do sféry veřejného sektoru (Rektořík, 2007), tj. například management kultury, management zdravotnictví, management tělesné kultury a sportu (dále jen managament sportu), školský management, management sociálních služeb, veřejné správy, obrany, ale i specificky zaměřené managementy jako například ochranářský management (management stanovišť druhů pro Natura 2000) a řada dalších.

Mimo odvětvově zaměřené managementy, které jsou většinou i akreditovanými studijními obory vysokých, vyšších odborných i středních škol, existují managementy, jež se uplatňují v mnoha odvětvích současně a vytvářejí v jejich rámci specifické nástroje řízení. Jde například o strategický, projektový nebo krizový management, management kvality, rizika, personální či produktový management, facility management, management působivosti (image). Tyto nástrojové managementy tvoří součásti studijních plánů managementů odvětvových (předměty, kurzy).

Ve většině vyspělých zemí je vydáváno velké množství odborné literatury různé úrovně (teoretické práce, prakticky zaměřené publikace, učebnice, skripta apod.) zaměřené na odvětvové a nástrojové managementy. Ty také bývají důležitým tématem národních a mezinárodních konferencí, náplní přípravných kurzů a většinou mají i svoje asociace (např. European Association for Sport Management, World Association for Sport Management, Česká asociace sportovních ekonomů a manažerů) a v řadě případů i certifikované zkušební instituce (např. Certifikační orgán Společnosti pro projektové řízení, o. s.,[1] zkráceně SPŘ).

Předkládaná odborná publikace vychází z aktuálních potřeb odvětvového managementu sportu, ve kterém se jako jeden z důležitých nástrojů řízení stále více uplatňuje právě projektový management. Je využíván především pro přípravu, průběh a vyhodnocování domácích i mezinárodních sportovních akcí různého rozsahu a zaměření a pro zpracování projektových záměrů (žádostí) jako nezbytných podkladů k získání finančních prostředků z výzev územních samosprávných celků, centrálních institucí státní správy a evropských strukturálních fondů.

Na domácím i zahraničním knižním trhu se nabízí celá řada odborných publikací, které se problematikou projektového managementu zabývají. Většinou se snaží přiblížit

1 Certifikační orgán je organizační složkou odborně nezávislou na SPŘ. Realizuje certifikaci projektových manažerů podle IPMA® 4-L-C, který je popsán v IPMA® Competence Baseline a Národním standardu kompetencí projektového řízení.

problematiku projektového řízení jak začínajícím, tak již zavedeným projektovým manažerům, případně studentům vysokých a středních škol, jež mají akreditovány studijní obory orientované na některý z odvětvových managementů. V poznámce pod čarou uvádíme příklady odborných prací s tímto zaměřením, které jsou běžně dostupné na českém knižním trhu.[2]

Jak vyplývá z názvů a obsahu uvedených publikací, žádná z nich se nevěnuje specifickým problémům projektového managementu ve sportu, neobsahuje potřebná teoretická východiska této disciplíny, ani neidentifikuje právní formy organizací, pro které je projektový management využitelný. Proto se v této práci zaměřujeme na problematiku projektového managementu v odvětví sportu, přičemž se věnujeme také teorii projektového managementu a legislativnímu prostředí sportovních organizací.

Obsah publikace je přizpůsoben potřebám manažerů, ekonomů působících ve sportovních organizacích nebo pracovníků zabývajících se sportovní problematikou na různých úrovních územně správních celků, ve státních institucích. Kniha může dobře posloužit i zaměstnancům privátních projektových organizací, ve kterých se zpracovávají projekty se sportovní problematikou. V neposlední řadě je obsah publikace zaměřen i na potřeby vysokoškolských učitelů a studentů oboru managementu sportu, případně tělesné výchovy a volnočasových aktivit.

Pro potřeby čtenářů jsme do knihy zařadili problémové okruhy uvedené vstupem do teorie projektového managementu. Teoretické poznatky čerpáme ze zahraniční odborné literatury, citované v závěrečném seznamu literatury a použitých zdrojů. Předkládaná publikace představuje důležitý pramen informací z oblasti teorie projektového managementu, které v českém prostředí dosud nebyly publikovány.

Kapitola číslo dvě podává přehled nástrojů projektového managementu, které lze využít pro přípravu, realizaci a následné vyhodnocení projektů sportovního charakteru a jejichž účinnost byla ověřena ve výuce v rámci studijního oboru management sportu.

Projektová činnost se obecně vyvíjí na půdě určité sportovní organizace neziskového či ziskového charakteru. Proto je třetí kapitola zaměřena na problematiku neziskových i ziskových organizací, které jsou pro sportovní prostředí typické a u nichž došlo s nástupem nové legislativy od 1. 1. 2014 (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev) k zásadním změnám.

---

2 Svozilová, A. *Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů.* 2. aktualizované a doplněné vydání. 2011; Rosenau, M. D. *Řízení projektů.* 2007; Dočkal, V. *Příručka projektového manažera.* 2007; Skalický, J., Jermář, M., Svoboda, J. *Projektový management a potřebné kompetence.* 2010; Dolanský, V., Měkota, V., Němec, V. *Projektový management.* 1996; Němec, V. *Projektový management.* 2008; Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. *Projektový management podle IPMA.* 2. aktualizované a doplněné vydání. 2012; Barker, S., Cole, R. *Projektový management pro praxi. Co nejlepší projektoví manažeři říkají a dělají.* 2009; Hrazdilová, K. Štefánek, R., Holáková, P., Bendová, K., Masár, I. *Projektové řízení pro začátečníky.* 2011.

Sportovní projektový manažer by si jich měl být vědom, aby jím připravené či realizované projekty měly naději na úspěch.

Určitá část sportovních projektů probíhá v prostředí veřejného sektoru, kde jsou pro projekty obecně stanoveny jiné podmínky než v ostatních sektorech národního hospodářství (například povinnost využívat zákonem daná pravidla pro veřejné zakázky). Proto se čtvrtá kapitola zabývá problematikou veřejných projektů, veřejných zakázek a okrajově i základními pravidly investování. I projekty sportovně zaměřené mohou totiž mít částečný nebo úplný investiční charakter (například rekonstrukce či výstavba sportovních zařízení, nákup sportovního nářadí apod.).

Do kapitoly číslo pět nazvané Případové studie – Case Studies jsou včleněny seminární práce studentů oboru management sportu na Fakultě sportovních studií MU. Kapitola přináší i konkrétní poznatky týkající se přípravy žádosti, realizace a vyhodnocování sportovních projektů financovaných z úrovně MŠMT, krajů a obcí. Jsou zde využity zkušenosti externích spolupracovníků fakulty, kteří se problematikou projektového řízení zabývají a přednášejí o ní studentům.

Publikace je jedním z konkrétních výstupů interního rozvojového projektu Fakulty sportovních studií Masarykovy univerzity „Posilování projektově orientované výuky“, č. ROZV/20/FSpS/04/2015, ID=31307, který se uskutečnil v rámci studijního programu Tělesná výchova a sport a studijního oboru Management sportu.

V určité míře mohou tuto publikaci využívat i manažeři jiných než sportovně zaměřených neziskových organizací (například organizací z oblasti kultury, vzdělávání, volnočasových aktivit či sociálních služeb).

1. TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Tato kapitola poskytuje čtenáři na základě extenzivní i selektivní analýzy dostupné odborné literatury nejdůležitější teoretické poznatky o projektovém managementu. Význam teorie projektového managementu pro praxi je nutné chápat i v historickém kontextu. Do roku 1980 se projektový management využíval zejména ve strojírenství, stavebnictví, obraně a informačních technologiích. V posledních desetiletích se rozšířil i do jiných sektorů včetně sportu a roste zájem o jeho uplatnění, což předpokládá existenci konsolidované teorie, která poskytne základy pro řešení udržitelná v praxi.

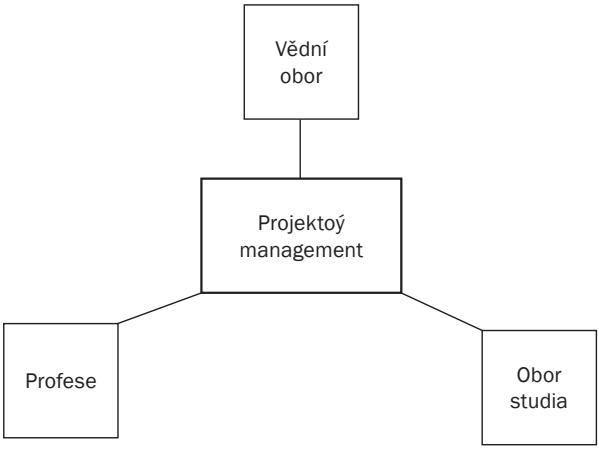
1.1 VÝZNAM A VÝVOJ TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

1.1.1 VÝZNAM TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Pojem projektový management lze chápat ve třech významech (obrázek č. 1.1):

- Projektový management jako studijní obor/předmět
- Projektový management jako profese
- Projektový management jako vědní obor/disciplína

Obrázek č. 1.1: Projektový management – vymezení pojmu



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto tři významy a oblasti jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se. Poznatky z výzkumů o praxi projektového managementu potvrzují poptávku po odbornících z této oblasti. Pro úspěšný rozvoj projektového managementu jako profese a studijního oboru je proto naprosto zásadní kontakt s nejnovějšími výsledky výzkumů o projektech a jejich realizaci. Poznání posledních trendů v teorii projektového managementu by se mělo průběžně přenášet do studijních plánů všech manažerských studijních programů a mělo by být vhodnou formou zpřístupněno všem, kteří se v praxi podílejí na realizaci jakýchkoliv projektů. Vzdělávací programy a výzkum v oblasti projektového manage-

mentu se během posledních 40 let rychle rozvíjely, což je důkazem způsobilosti a poznatkové báze tohoto oboru (Atkinson, 2006).

Význam poznání teorie projektového managementu zdůrazňuje Clarke (1999). Tvrdí, že ve světě, kde se změna stává stále důležitější, poskytne správně použitý nástroj typu projektového managementu užitečný způsob pro účinné organizování a management této změny.

Cílem zkoumání a rozvoje teorie projektového managementu je najít optimální model pro efektivní řízení projektů a možnost jeho přenosu do nových průmyslových sektorů. I když existují různé národní a nadnárodní profesní organizace a asociace věnující se projektovému managementu (např. Project Management Institute, Association for Project Management, International Project Management Association), které poskytují vlastní *body of knowledge*, budování ucelené teorie pro zlepšování výkonu funkcí projektového managementu je nezbytné.

Důležitost rozvoje a poznání vlastní teorie projektového managementu dnes podporuje i měnící se pracovní prostředí znalostní společnosti, která předpokládá, že projektové týmy jsou schopné zhodnotit přínos nových technologií a zdrojů. Projekty se tak pravděpodobně stávají v organizaci místem, kde se mohou rozvíjet nové poznatky, dovednosti a přístupy k práci, a tak se stávají centrem změn (Cleland, 1997).

1.1.2 VÝVOJ TEORIE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Různí autoři kladou vznik projektového managementu už do prehistorické doby, jiní zdůrazňují, že projektový management, jak ho chápeme v současnosti, vznikl jako sociální praxe v rámci technologického rozvoje a infrastruktury po druhé světové válce (Cicmil, S. & Hodgson, D., 2006). Vývoj projektového managementu v čase ukazuje tabulka č. 1.1.

Tabulka č. 1.1: Etapy vývoje teorie projektového managementu (PM)

Období	Teoretické determinanty a příznaky teorie PM
1940–1960 technicistní přístup k PM	Kvalitativní techniky v rámci operačního výzkumu
1960–1970 organizační přístup k PM	Organizační výzkum a teorie zabývající se organizačními strukturami (např. maticová struktura), projektové vůdcovství, role lidských zdrojů pro usnadnění práce na projektu, teorie budování projektových týmů

Období	Teoretické determinanty a příznaky teorie PM
1980–1990 sofistikovaný přístup k PM	Oživení zájmu o PM založené na organizačním přístupu podpořeném rozvojem počítačů, vytvoření a podpora sofistikovaných expertních systémů pro projektové plánování, kontrolu a analýzu rizika (projektový informační systém, komunikační síť projektu aj.), rozvoj metodologií pro kontrolu veřejných projektů (PRINCE), schémata managementu rizik, různé modely projektového plánování
1990–2000 multidisciplinární přístup k PM	Zapojení/využívání teorií z výzkumu v managementu a podnikání, rozvoj a akceptace projektové práce, organizace a management napříč průmysly a sektory, management v komplexním prostředí
2000–2015 projekt jako univerzální, flexibilní a předvídatelná forma organizace práce	Projektový management je vnímán jako univerzální řešení organizačních problémů, podpora specifických technik pro plánování, monitoring a kontrolu, je zkoušen a testován v tradičně projektově orientovaných oborech jako obrana, letectví a astronautika, stavebnictví, projekty a projektové týmy jsou považovány za unikátní ekonomické a sociální procesy, na kterých je závislá ekonomika založená na znalostech.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Cicmil, S. & Hodgson, D. New possibilities for project management theory: A critical engagement. Project Management Journal, Vol. 37, No. 3, 2006.

Současné chápání projektového managementu zdůrazňuje, že jde o univerzálně aplikovatelnou šablonu pro záměrnou integraci různých funkcí v organizaci, která umožňuje koncentraci flexibilních, autonomních a informovaných jedinců v dočasných projektových týmech pro soustředěné a efektivní naplnění cílů v daném čase, pro dosažení maximální spokojenosti zákazníka a prospěch společnosti (Cicmil, Hodgson, 2006).

1.2 ŠKOLY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Otázka existence teorie v projektovém managementu se v posledním období velmi diskutuje. Mnozí autoři zdůrazňují důležitost teorie pro praxi projektového managementu, která není dokonalá, což dokládají případy z historie, kdy byly projekty a projektové řízení neúspěšné (Cicmil, Hodgson, 2006; Williams, 2004). V projektovém managementu se stejně jako v jiných disciplínách projevuje snaha o ustálení poznatků a vytvoření zastřešující teorie. Toto úsilí dokládají práce Söderlunda (2002), který identifikoval a stanovil základní epistemický přístup u 7 škol projektového managementu, a Bredilleta (2007a-c, 2008a-c), který identifikoval 9 škol projektového managementu a stanovil jejich relevantní ontologický přístup (tabulka č. 1.2).

Tabulka č. 1.2: Školy projektového managementu

Söderlundovy školy PM	Bredilletovy školy PM
Optimalizace	Optimalizace
Rozhodující faktory úspěchu	Modelování
Eventualita/možnost	Správa
Behaviorální	Chování
Transakční náklady	Úspěch
Marketing	Rozhodnutí
Rozhodnutí	Proces
	Eventualita/ možnost
	Marketing

Zdroj: dle Shepherd, M. & Atkinson, R. True Science and Project Management, 2012

1.2.1 BREDILLETOVY ŠKOLY PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

V této části věnujeme pozornost popisu filozofie škol projektového managementu dle Christopha Bredilleta (2007a-c, 2008a-c), protože poskytují přehled o současném a potenciálním výzkumu jak v každé z nich, tak napříč školami. Popis škol vychází z metafor použitých pro popis organizace navržený Morganem (1995), který pro vyjádření stavu dané organizace využívá následující přirovnání: organizace jako stroj, organismus, mozek, kultura, politický systém, psychické vězení, nástroj nadvlády.

1.2.1.1 Škola optimalizace – projekt jako stroj

Moderní projektový management má své základy v operačních výzkumech 40. a 50. let 20. století (Morris, 1997). Ústřední myšlenka této školy říká, že v projektu je nutno definovat cíle, rozdělit jej do menších komponent, zabezpečit pečlivé plánování, harmonogram, odhady a realizaci projektových úkolů, usilovat o efektivnost nákladů a času v průběhu projektu – a to vše pro dosažení optimálních výsledků. Uvedené filozofii odpovídal i vývoj takových nástrojů optimalizace, jako jsou metoda kritické cesty (CPM), technika evaluace a prozkoumání (PERT), využití Ganttova diagramu pro plánování výroby, metoda grafické evaluace a prozkoumání (GERT), kritický řetěz, teorie omezení, simulace Monte Carlo a různé varianty těchto metod.

Škola optimalizace je též založena na systémové teorii. Chápe projekt jako systém, který se musí optimalizovat. V tomto ohledu jsou stěžejní práce Clelanda a Kinga (1983) a Kerznera (1979, 2006). Systémový přístup se uplatňuje při plánování a kontrole. Základní je vztah mezi alokací zdrojů, fixními náklady a stupněm kompletace projektu (Conlon a Garland, 1993). Mnohé komponenty z PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) publikované poprvé roku 1996 v PMI (Project

Management Institute), který se považuje za globální standard pro projektový management, jsou odvozeny ze školy optimalizace, zejména pokud jde o zdůrazňování managementu rozsahu, času a nákladů projektu.

1.2.1.2 Škola modelování – projekt jako zrcadlo

Škola optimalizace, která se zaměřuje na optimalizaci tvrdých systémů (*hard systems*), se vyvinula do školy modelování, v níž se projektový management dělí do svých hlavních elementů pro účely jejich studia a porozumění. Tyto elementy se pak integrují pro získání celkového pohledu na systém. Williams (2002) poskytl souhrnný přístup k rozvoji modelů za účelem porozumění chování komplexních projektů. Škola modelování v sobě zahrnuje metodiku měkkých systémů (*soft system methodology*). Je užitečná, pokud se řeší organizační, behaviorální, politické a jiné otázky, které ovlivňují projekty v komplexním prostředí, v němž se realizují. Cílem školy modelování, která se zaměřuje na měkké systémy, je porozumění projektům a jejich prostředí. Atkinson, Crawford a Ward (2006) prohlašují, že obvyklá praxe projektového managementu neřeší mnohé fundamentální zdroje neurčitosti, zvlášť v „měkkých" projektech, kde jsou flexibilita a tolerance vágnosti nevyhnutelné. Navrhuje řídit zdroje neurčitosti, k čemuž je zapotřebí sofistikované úsilí, které zahrnuje prvky organizační kultury a učení.

1.2.1.3 Škola správy – projekt jako právnická osoba

Ve škole správy existují dva proudy, které zkoumají:
- vztah mezi managementem smluvních vztahů a projektovým managementem
- mechanismus správy projektu v projektově orientované organizaci.

Pokud jde o vztah mezi managementem smluvních vztahů a projektovým managementem, existují dva přístupy, odlišné v chápání postavení projektu:
- projekt jako právnická osoba se svými vlastními právy a popis řízení vztahů mezi stranami, které tvoří právnickou osobu (Turner, 2004)
- projekt jako styčná plocha mezi dvěma právnickými osobami, klientem a dodavatelem, a popis řízení styčné plochy (Barnes, 1983).

Management smluvních vztahů ve výstavbě byl zkoumán několik dekád předtím, než se rozvinul projektový management. Jeho perspektivu z pohledu projektového managementu zkoumal Barnes (1983).

Koncept projektu jako dočasné organizace byl poprvé uveden ve Švédsku v polovině 90. let. Lundin a Söderholm (1995) a Midler (1995) se ve svých výzkumech zaměřili na dočasnou povahu projektových organizací a zdůraznili důležitost rozvoje teorie dočasných organizací. Jejich hlavními rysy jsou podle autorů ve srovnání s klasickými organizacemi čas a způsob realizace aktivit. Turner a Müller (2003) rozšířili vnímání dočasné organizace o koncept *principal agent* teorie a správy.

Turner (2006a-d) rozpracoval teorii projektového managementu a definoval projekt jako dočasnou organizaci, v níž jsou zdroje určené k výkonu práce za účelem dosažení užitečné změny.

Zaměření literatury, která se zabývá správou projektů, je možné dle Bredilleta (2008a) rozdělit do tří hlavních oblastí:
- transakční náklady spojené s projekty
- *the principal agency* – vztah mezi klientem a dodavatelem
- mechanismus správy projektů.

Transakční náklady spojené s projekty
Autorem myšlenky transakčních nákladů ve stavebnictví je Winch (1989). Vztah mezi transakčními náklady projektů a mechanismem správy, rolí a odpovědností v projektech dále rozvinuli Turner a Keegan (2001).

The principal agency – vztah mezi klientem a dodavatelem
Obě strany vztahu jsou na sobě vzájemně závislé. Stěžejní pro projektový management je sladit jejich často protichůdné zájmy a rozhodnout ve prospěch dosažení cílů projektu optimálním způsobem. Harrsion a Harrell (1983) ukázali, že teorie *principal agency* vysvětluje záměr pokračovat v hroutícím se projektu, když dodavatel má ze svého hlediska informace pro toto řešení, i když se to klientovi jeví jako nerozumné.

Mechanismus správy projektů
Turner a Keegan (2001) studovali mechanismus správy individuálního projektu a speciálně ustanovená skupina APM (2004) zkoumala tento mechanimus v projektově zaměřené mateřské organizaci.

1.2.1.4 Behaviorální škola – projekt jako sociální systém

Behaviorální škola vychází podobně jako škola správy z předpokladu, že projekt je dočasnou organizací a sociálním systémem, v jehož rámci se řeší otázky organizačního chování, jako jsou budování týmu a vůdcovství, komunikace a řízení lidských zdrojů. Youker (1977) v této souvislosti zdůrazňuje existenci „organizace vytvořené projektem“. Mnoho dalších autorů se v duchu této školy zaměřuje na výzkum organizačního chování v prostředí projektového managementu. Wilemon (1973) a Thamhain & Wilemon (1975) se zaměřili na management konfliktů v dočasných organizačních systémech a v rámci životního cyklu projektu. Thamhain (2004), Delisle (2004) a Massey et al. (2003) zkoumali práci v projektových týmech včetně týmů virtuálních. Perspektivy formování týmů a jejich udržení objasňují ve svých pracích Fangel (1987) a Turner (1999). Diskuse, zda se mají projektoví manažeři zaměřovat na lidi nebo na úkoly, je předmětem studií Turnera & Müllera (2006) a Grahama (1989). Vůdcovství a schopnosti lídrů se staly předmětem zájmu dalších autorů (Briner et al., 1996; Pinto & Trailer, 1998; Müller & Turner, 2007). Prokázali, že pro odlišné typy projektů jsou vhodné odlišné typy vůdcovství. Cohen & Bailey (1997) se soustředili na efektivitu skupiny v rozličných organizačních souvislostech, mezikulturní problémy

v projektovém managementu řeší Anbari et al. (2004). Na zkoumání specifických aspektů řízení lidských zdrojů v projektovém managementu se zaměřují Huemann et al. (2007) a Turner et al. (2007).

1.2.1.5 Škola úspěchu – projekt jako předmět podnikání

Škola úspěchu věnuje pozornost úspěchu a neúspěchu projektu. Literatura pojednávající o úspěchu popisuje dvě hlavní komponenty úspěchu projektu:

- **faktory úspěchu projektu**, elementy projektu, které je možné ovlivnit pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu (nezávislé proměnné, které zvyšují pravděpodobnost úspěchu);
- **kritéria úspěchu projektu,** opatření, kterými se posuzuje úspěšnost projektových výsledků (cíle podnikání).

Detailní přehled o této škole poskytuje práce Jugděva a Müllera z roku 2005. V posuzování úspěchu projektů je patrný posun v důrazu od kritérií úspěchu (jako jsou dodržení času, nákladů a výkonových kritérií – škola optimalizace) k mnohem širšímu spektru posuzování úspěchu z perspektivy různých zájmových skupin. Využívá se také širší rozsah faktorů úspěchu od iniciace projektu až po uvedení do provozu a následného provozu, což je v souladu s organizační školou a školou procesů.

Rozsáhlý výzkum se soustředil na faktory, které ovlivňují úspěch či neúspěch projektů a projektového managementu (Andersen et al., 2004; Morris & Hough, 1987; Pinto & Slevin, 1987). Studie z nedávného období podrobněji specifikovaly pochopení faktorů a kritéria úspěchu projektů (Cooke & Davies, 2002; Turner & Müller, 2005). Vztah mezi úspěchem projektu a PMO, využití softwaru v projektovém managementu a praktiky managementu rizika zkoumali Dai & Wells (2004), Bani-Ali & Anbari (2004), Voetsch et al. (2005). Silné stránky, odlišnosti i společné znaky, jakož i příležitosti pro zlepšení projektově orientovaných organizací a společností studovali Gareis & Huemann (2007) a Keegan & Turner (2002).

1.2.1.6 Škola rozhodnutí – projekt jako počítač

Škola se zaměřuje na faktory důležité pro iniciaci, schválení, financování, dokončení projektu a hodnocení jeho úspěchu a neúspěchu. Zahrnuje tato zaměření:

- **Proces rozhodování** v raných stadiích, zejména proč se přijala určitá rozhodnutí a jejich vliv na celkový projekt. S tím je spojen výzkum projektových katastrof, jejich příčin a možností vyhnout se neúspěchu (Morris, 1997; Morris & Hough, 1987).
- **Proces zpracování informací** v projektech. Winch (1989, 2002a-b) vnímá projekt jako nástroj ke zpracování informací a k redukci neurčitosti v procesu. Zdůrazňuje důležitost procesu rozhodování, smysluplnost a redukci neurčitosti v počáteční fázi projektu.

Výzkum v této škole se zaměřuje též na:
- faktory ovlivňující počáteční odhady nákladů a času, které jsou potřebné pro uskutečnění cílů projektu při zabezpečení očekávané kvality, a metody pro manipulaci záměrně optimistických odhadů a zlepšení těchto odhadů (Flyvbjerg, 2006; Morris & Hough, 1997, Williams, 2002);
- vztah portfolia projektů a programů organizace včetně její strategie (Artto et al., 2001);
- faktory ovlivňující inkluzi projektů a programů do portfolia organizace (Morris & Jamieson, 2004).

1.2.1.7 Procesní škola – projekt jako algoritmus

Procesní škola se zaměřuje na definování strukturovaných procesů v celém průběhu projektu. Turner (1999) chápe projektový management jako konverzi vize do reality a projektový management je pak strukturovaný proces (*road map*), který umožní naplnění cílů od začátku projektu po dosažení požadovaných výsledků. Projekt je algoritmem, který pomáhá v řešení problému, ukazuje, jak výsledku dosáhnout. Turner (1999) definuje procesy pro management rozsahu, organizace, kvality, nákladů, času, rizika, životního cyklu projektu a životního cyklu managementu. Mnohé elementy obsažené v PMBOK Guide, Third Edition, PMI (2004) jsou odvozeny z této školy, zvlášť koncepty životního cyklu projektu, procesy projektového managementu, management integrace, kvality a rizika. Důležitá je i otázka kategorizace projektů, která předesílá aplikaci odlišných procesů pro různé typy projektů (Crawford et al., 2005; Shenhar & Dvir, 1996, 2004).

1.2.1.8 Kontingenční škola – projekt jako chameleon

Škola uznává rozdíly mezi odlišnými typy projektů a projektových organizací, bere v úvahu přístupy, které jsou nejvhodnější pro různá prostředí projektů, a adaptuje procesy projektového managementu pro potřeby projektu.

Rozsáhlý výzkum se realizoval v oblasti:
- typologie projektů (Shenhar & Dvir, 1996; Turner & Cochrane, 1993);
- systému kategorizace projektů pro zabezpečení souladu mezi schopnostmi a strategií (Crawford et al., 2005, 2006), založeném na účelu, pro který se projekty kategorizují, a na atributech používaných ke kategorizaci projektů;
- rozličných kompetencích požadovaných pro řízení projektů včetně vůdcovství (Müller & Turner, 2007)

Organizace, které realizují projekty, mají dva hlavní důvody pro jejich kategorizaci:
- sladit projekty se strategickým záměrem, a tak sestavit priority projektů pro alokaci zdrojů (výběr správného projektu);
- přiřadit a rozvíjet vhodné schopnosti pro vybrané projekty (realizace projektu správným způsobem)